



**HAL**  
open science

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

Vincent Pasquier, Rémi Bourguignon, Géraldine Schmidt

► **To cite this version:**

Vincent Pasquier, Rémi Bourguignon, Géraldine Schmidt. La négociation des Plans de Sauvegarde de l'Emploi, quels arbitrages ?. [Rapport de recherche] Agence d'objectifs de l'Ires. 2020. hal-03045537

**HAL Id: hal-03045537**

**<https://hal.science/hal-03045537>**

Submitted on 8 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



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

---

Vincent PASQUIER, HEC Montréal / CRIMT

Rémi BOURGUIGNON, Université Paris-Est Créteil/ IRG

Géraldine SCHMIDT, IAE PARIS I / GREGOR

Rapport final  
Septembre 2020

Agence  
d'objectifs  
IRES

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

---

Vincent PASQUIER

Rémi BOURGUIGNON

Géraldine SCHMIDT

Rapport final  
Septembre 2020

*Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales) et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.*

## Remerciements

Nous remercions l'ensemble des participants à l'étude, qui nous ont nourri de leurs points de vue riches et diversifiés sur une question aussi complexe et épineuse que celle des restructurations d'entreprises.

Tout d'abord, merci aux représentants des salariés et à ceux des directions, qui ont accepté de partager avec franchise leurs propres expériences, en lien avec des évènements souvent exigeants personnellement et émotionnellement.

Nous nous devons également de souligner l'apport précieux des cabinets d'expertise comptable et d'avocats dont l'excellente maîtrise technique des enjeux, et la riche expérience a été une source d'information de tout premier ordre. Ils nous ont également permis d'objectiver des situations dans lesquelles la subjectivité des acteurs est souvent prépondérante. Tout cela en nous réservant un accueil aussi bienveillant que sympathique.

Merci également à nos interlocuteurs au sein de l'administration publique qui nous ont permis de saisir la multiplicité des enjeux associés à leur nouveau rôle dans les procédures de PSE.

Enfin, *last but not least*, nous tenons à adresser nos plus chaleureux remerciements à Armelle Jaumain qui nous aura apporté une aide décisive dans la réalisation du travail d'enquête.

# Table des matières

Introduction .....	6
<i>Objectif de l'étude : identifier les conditions nécessaires à un « bon » PSE</i> .....	6
<i>Principales contributions : identification des configurations « gagnantes » et appréciation du cadre de négociation des PSE institué en 2013</i> .....	7
<i>Contenu détaillé de notre étude : présentation section par section</i> .....	8
A. Revue de littérature.....	10
1. <i>Évolution historique des restructurations : d'une gestion administrée vers une gestion négociée ?</i> .....	10
1.1. De la moitié des années 1980 aux années 2000 : le début d'une gestion décentralisée des licenciements collectifs .....	11
1.2. Années 2000 : tentative pour limiter les « abus » et donner plus de place à la négociation de l'emploi .....	14
1.3. Période 2013 – 2017 : de la « consultation avec contrainte » à la « négociation sous contrainte » .....	15
2. <i>A quelles conditions les processus de négociation permettent-ils d'améliorer le contenu des PSE ?</i> .....	24
2.1. Articuler conditions structurelles et conditions stratégiques pour analyser la négociation collective des plans de restructuration.....	24
2.2. Définition et influence des conditions structurelles sur les PSE.....	28
2.3. Définition et influence des conditions stratégiques des PSE.....	31
B. Méthodologie .....	33
1. <i>L'analyse qualitative comparative (QCA) : principes généraux</i> .....	33
1.1. Études de cas multiples et approches configurationnelles .....	33
1.2. Caractéristiques générales et avantages de la méthode QCA.....	33
1.3. La QCA dans le champ de la GRH et des Relations Industrielles .....	34
1.4. Des cas à la théorie... et retour aux cas : une méthode itérative.....	35
2. <i>Les différentes étapes de la méthode QCA</i> .....	36
2.1. Étape 1 : Sélection des cas.....	36
2.2. Étape 2 : collecte de données .....	39
2.3. Étape 3 : Définition et calibrage des résultats et des conditions .....	40

2.4.	Etape 4 : codage des cas .....	45
2.5.	Etape 5 : stratégie d'analyse.....	46
C.	<b>Résultats</b> .....	50
1.	<b>Configurations menant à une sauvegarde substantielle de l'emploi</b> .....	51
1.1.	Configurations menant à une sauvegarde substantielle de l'emploi : présentation générale et cadre d'analyse .....	52
1.2.	Présentation détaillée des deux configurations-types menant à une sauvegarde substantielle de l'emploi.....	55
1.3.	Quelques mots à propos des configurations ne menant pas à une sauvegarde substantielle de l'emploi.....	59
2.	<b>Configurations menant à des mesures d'accompagnement « hors normes »</b> .....	60
2.1.	Configurations menant à des mesures d'accompagnement « hors normes » : présentation générale du cadre d'analyse .....	61
2.2.	Présentation détaillée des quatre configurations-types menant à des mesures d'accompagnement « hors normes ».....	64
2.3.	Quelques mots à propos des configurations ne menant pas à des mesures d'accompagnement « hors normes ».....	72
3.	<b>Configurations menant au versement d'indemnités supra-légales « hors normes »</b> .....	74
3.1.	Préambule : la nécessaire adaptation du cadre d'analyse aux enjeux spécifiques des indemnités supra-légales.....	75
3.2.	Présentation détaillée des trois configurations-types menant à des indemnités financières « hors normes ».....	78
3.3.	Quelques mots à propos des configurations ne menant pas au versement d'indemnités supra-légales « hors normes » .....	84
D.	<b>Principales conclusions de l'étude</b> .....	87
1.	<b>Agir face aux PSE : les leviers stratégiques à activer selon les objectifs poursuivis</b> .....	87
2.	<b>La négociation comme moteur des processus de PSE : une option efficace... en partie</b> .93	
3.	<b>Quelles leçons pour les périodes de crise économique?</b> .....	95
E.	<b>Bibliographie</b> .....	97
F.	<b>Annexes</b> .....	101

# Introduction

---

## ***Objectif de l'étude : 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 lorsqu'elles souhaitent procéder à des suppressions collectives d'emplois pour motif économique. Son objectif, tel que formulé par la loi, est double puisqu'il s'agit de « limiter le nombre des licenciements » et de « favoriser le reclassement des salariés dont le licenciement est inévitable ». Le PSE a pour cela un volet économique qui permet de chiffrer le volume d'emplois à supprimer et un volet social qui définit les mesures d'accompagnement et d'indemnisation des salariés licenciés. Aussi, la qualité d'un PSE peut-elle être estimée à l'aune de trois critères. Peut être qualifié de « bon », un PSE qui permet :

- 1) De limiter de manière significative la destruction d'emploi en interne
- 2) ET / OU d'offrir des mesures d'accompagnement de qualité pour les salariés licenciés, afin qu'ils trouvent rapidement un emploi conforme à leurs attentes,
- 3) ET / OU d'obtenir des indemnités financières substantielles.

Précisons d'emblée qu'il est difficile d'estimer la qualité d'un PSE dans l'absolu. Les plans qualifiés de « bons » le sont principalement en regard des normes établies pour ce type de procédure. Ils pourraient néanmoins apparaître comme « mauvais » en les comparant par exemple aux attentes initiales des acteurs, ou encore aux efforts consentis par les salariés et leurs représentants pour atteindre ces résultats.

Sur chacun de ces trois critères, la qualité des PSE varie sensiblement, et cela peut tenir à une diversité de conditions : le degré de financiarisation de l'entreprise, les caractéristiques de la main d'œuvre, les stratégies d'acteurs... L'objectif de cette étude est précisément de comprendre comment ces différentes conditions se combinent pour expliquer la qualité d'un PSE. Il ne s'agit donc pas de recenser les différents facteurs qui, isolément, influencent positivement la qualité d'un PSE, mais bien de saisir comment

ces facteurs se combinent. Ce sont donc des *configurations de conditions* que nous nous attacherons à identifier.

***Principales contributions : identification des configurations « gagnantes » et appréciation du cadre de négociation des PSE institué en 2013***

Les principales contributions de cette étude sont de deux ordres.

Dans un premier temps, elle met en évidence l'éventail des configurations « gagnantes », en fonction à la fois des objectifs stratégiques poursuivis par les représentants des salariés et du contexte dans lequel se déroule le PSE. Ainsi, nous avons identifié six configurations « gagnantes », dont deux mènent à une sauvegarde substantielle de l'emploi, quatre à des mesures d'accompagnement pour les salariés licenciés de très bonne qualité et trois à des indemnités financières hors-normes (cf. schéma 5). De l'étude de ces six configurations, trois constats majeurs peuvent être dressés pour aiguiller les équipes syndicales dans leurs choix stratégiques.

- Premièrement, **la solidité des équipes syndicales est la pierre angulaire de la qualité des PSE** dans la majorité des cas étudiés.
- Deuxièmement, 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 très bonnes mesures d'accompagnement sans recourir systématiquement à la conflictualité**.
- Troisièmement, la **Direccte** apparaît comme un **acteur central de la négociation des mesures d'accompagnement**, mais **elle n'est pour l'heure qu'une « carte supplémentaire »** dans le jeu des équipes syndicales **lorsqu'il s'agit de défendre l'emploi en interne**.

Dans un second temps, l'étude permet d'apprécier le changement législatif apporté par la Loi de Sécurisation de l'Emploi (LSE) 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). **Il semble ainsi que la voie de la négociation, ouverte en 2013, soit**



**globalement productrice d'effets**, si l'on en juge par la diversité des chemins empruntés lors de la négociation des PSE. **Les effets produits par ce cadre restent néanmoins très variables selon les objectifs poursuivis par les syndicats**. Si la négociation des mesures d'accompagnement trouve pleinement sa place dans le cadre défini par la LSE de 2013, celle de la préservation de l'emploi, et plus encore des indemnités, se situent pour leur part à la marge. La LSE ne semble ainsi pas avoir renversé la tendance à l'œuvre depuis de nombreuses années consistant à faire de la négociation collective un levier de contrôle des conditions de départ plus qu'un levier de contrôle du motif économique (Bourguignon & Garaudel, 2012).

### ***Contenu détaillé de notre étude : présentation section par section***

La revue de littérature (partie A) **visé à contextualiser notre étude** de deux manières: premièrement, en retraçant les évolutions historiques du cadre légal des licenciements collectifs et, deuxièmement, en identifiant les différentes conditions qui influencent de manière significative les processus de restructuration. **Une partie plus technique (partie B) est consacrée à la présentation de notre stratégie de recherche**, dite d'analyse qualitative comparée (ou QCA – pour 'Qualitative Comparative Analysis'). Après avoir présenté les fondements théoriques de cette méthode, nous définissons les différentes conditions influençant les PSE, ainsi que les trois types de résultats auxquels ils peuvent aboutir. **La partie C est le cœur de notre étude : elle présente le détail des différentes configurations « gagnantes »**, selon le type d'objectifs poursuivis par les acteurs syndicaux dans la négociation du PSE. Elle est suivie d'une synthèse **des principaux enseignements pratiques de ces travaux (partie D)**.

## ***Un PSE (plan de sauvegarde de l'emploi), c'est quoi ?***

### ***Quand les entreprises doivent-elles mettre en œuvre un PSE ?***

Dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, lorsque le projet de licenciement concerne au moins dix salariés dans une même période de trente jours, l'employeur établit et met en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi pour éviter les licenciements ou en limiter le nombre.<sup>1</sup>

### ***Que doit contenir un PSE ?***

Ce plan intègre un plan de reclassement visant à faciliter le reclassement sur le territoire national des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité, notamment celui des salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile.<sup>2</sup> Ces mesures peuvent notamment être du reclassement interne, des actions de formation, des aides à la création d'entreprise, des mesures de réduction du temps de travail, etc.

### ***Comment se déroule un PSE ?***

Les représentants du personnel sont nécessairement informés et consultés, à la fois sur les motifs économiques du PSE et sur ses modalités de mise en œuvre prévues par la direction (nombre de postes visés et mesures d'accompagnement envisagées notamment). Cette procédure dure de 2 à 4 mois selon le nombre de licenciements prévus.

Par ailleurs, l'entreprise peut établir le PSE selon deux modalités :

- 1) négocier un accord avec les organisations syndicales : dans ce cas, le contrôle du plan exercé par la Direccte sera allégé
- 2) élaborer un document unilatéral (par la direction d'entreprise, seule).

---

<sup>1</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/pse>

<sup>2</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006195617&cidTexte=LEGITEXT000006072050>

## A. Revue de littérature

---

L'objectif général du présent rapport est de cerner les conditions à réunir pour que les plans de sauvegarde de l'emploi permettent effectivement de sauvegarder de l'emploi, de favoriser le reclassement ou d'offrir des compensations financières substantielles. Afin de poser le cadre de notre travail, nous entendons, au travers de la présente revue de littérature, répondre aux deux questions suivantes : comment définir le contexte institutionnel qui encadre actuellement les PSE ? Et quels sont les principaux éléments qui, dans ce contexte, influencent les processus de PSE ?

La présente section se compose de deux parties, visant à répondre successivement à ces questions. Nous retracerons tout d'abord les principales évolutions historiques des PSE au cours des quarante dernières années. Nous effectuerons ensuite une synthèse de la littérature relative aux restructurations pour identifier les principaux éléments qui influencent l'issue des PSE, en distinguant les conditions structurelles (conditions sur lesquelles les syndicats n'ont pas de prise) des conditions stratégiques (leviers sur lesquels les syndicats et IRP peuvent agir).

### ***1. Évolution historique des restructurations : d'une gestion administrée vers une gestion négociée ?***

La protection de l'emploi est devenue une préoccupation sociétale centrale au cours des quarante dernières années en France, notamment dans les périodes de crise économique. Ainsi, les politiques de défense de l'emploi mises en œuvre depuis lors s'articulent autour de deux types de dispositifs : ceux qui visent à faciliter la création d'emplois, et ceux qui visent à en limiter la destruction. Les PSE s'inscrivent sans doute possible dans la deuxième catégorie.

Essentiellement, les procédures de PSE se situent à la croisée de deux droits fondamentaux, mais potentiellement contradictoires : le droit à l'emploi des salariés et

le droit de gérance et la liberté d'entreprendre des directions. Pris dans l'étau de ces deux impératifs, les procédures de PSE se retrouvent structurellement sous les feux de deux types de critiques. D'une part, ces dispositifs sont souvent jugés inefficaces pour protéger l'emploi et notamment « *pour réfuter les décisions gestionnaires (sureffectifs...), ou réellement améliorer le plan social* » (Bruggeman et al., 2002, p. 2). D'autre part, les PSE sont décriés par les directions d'entreprise pour le coût et l'incertitude qu'ils génèrent. Ainsi, au cours des quarante dernières années, le droit du travail encadrant les licenciements collectifs a fortement évolué en visant une meilleure conciliation de ceux deux impératifs. En 2013, la Loi de Sécurisation de l'Emploi (LSE) établit une nouvelle mouture du cadre légal régissant les procédures de PSE. Pour mieux comprendre les changements induits par la LSE, nous proposons de retracer les trois principales phases qui ont marqué l'histoire récente des dispositifs de régulation des licenciements collectifs (de mi-1980 à 2000 ; durant les années 2000 ; durant les années 2010). Ces différentes phases se distinguent par les évolutions combinées du cadre légal, des politiques en matière d'emploi et des pratiques managériales.

### **1.1. De la moitié des années 1980 aux années 2000 : le début d'une gestion décentralisée des licenciements collectifs**

Les lois Seguin (1986) et Soisson (1989) relatives aux « plans sociaux » marquent un tournant majeur dans la philosophie de la régulation des licenciements économiques collectifs. S'inscrivant dans un contexte de croissance continue du chômage et de l'effondrement de pans entiers de l'économie, cette période consacre la décentralisation des procédures de licenciements collectifs, jusqu'alors principalement pilotées par l'État.

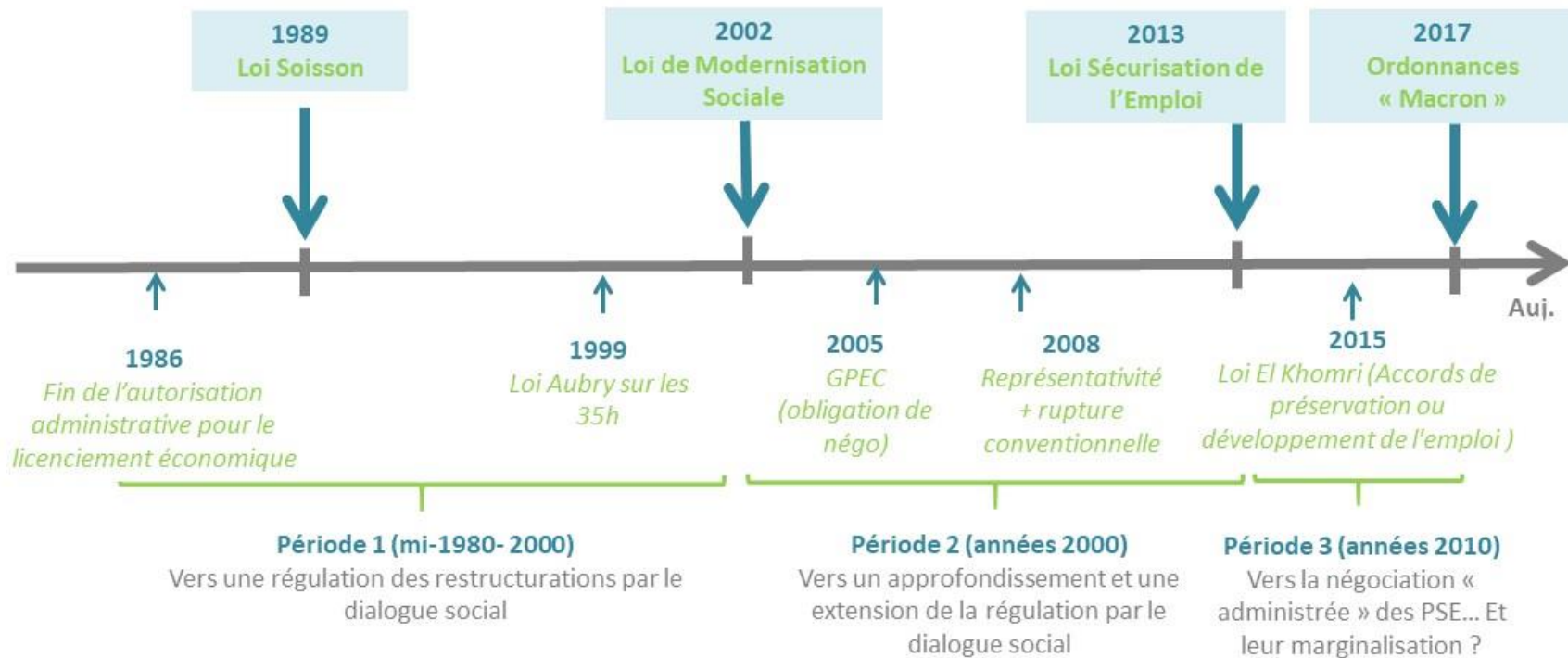
En effet, avant 1986, les licenciements collectifs font l'objet d'une gestion centralisée, au travers de l'autorisation administrative de licenciement. Il convient néanmoins de noter que, dès cette période, les comités d'entreprises sont également obligatoirement informés et consultés sur les projets de licenciements économiques collectifs.

Le dispositif d'autorisation administrative, qui aurait abouti à un taux de refus de 10% (Rouilleault, 2007) est finalement abandonné en 1986 au profit de l'instauration d'un dialogue social avec les représentants du personnel au niveau de l'entreprise. Cette bascule, tant légale que philosophique, se justifierait notamment par le déficit de compétences et de moyens de l'État en la matière, ainsi que par la nécessité de mener des procédures au plus proche des réalités des entreprises (Fayolle, 2005). Cette forte évolution de l'esprit de la loi encadrant la régulation de travail et de l'emploi est cependant loin d'être une spécificité française. Elle s'inscrit en fait dans un mouvement plus large de libéralisation et de décentralisation des relations professionnelles en Europe, initié au début des années 1980 (Baccaro & Howell, 2017).

Ainsi, les lois de 1986 et 1989 viennent instituer les procédures de « plan social ». Selon les textes, ces procédures poursuivent deux finalités : tout d'abord, maintenir les salariés dans l'entreprise, et, en cas d'impossibilité, faciliter leur évolution professionnelle à l'extérieur de celle-ci. Ces lois accroissent la place accordée aux représentants des salariés en « instaurant un véritable dialogue social », selon Soisson (le Monde, 1989). Enfin, l'enrichissement des procédures se traduit notamment par la nécessité pour l'employeur de justifier économiquement le plan, et par la possibilité offerte aux comités d'entreprise de recourir à un cabinet d'expertise pour analyser les logiques économiques et organisationnelles des restructurations.

**Au final, cette première période allant du milieu des années 1980 aux années 2000 est marquée par une redéfinition du jeu d'acteurs encadrant les licenciements collectifs. Au pouvoir de contrôle exercé précédemment par l'administration se substitue le droit de regard attribué aux représentants des salariés.** Ce droit de regard est appuyé par la possibilité de saisir la justice, en cas notamment d'absence de véritables mesures de reclassement (amendement Aubry, 1993).

Schéma 1 – Évolution historique des procédures de licenciements collectifs



## **1.2. Années 2000 : tentative pour limiter les « abus » et donner plus de place à la négociation de l'emploi**

Phénomène encore émergent dans les années 1990, les années 2000 consacrent la restructuration « permanente » comme mode de gestion pour un nombre croissant d'entreprises (Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004). Ainsi, ce ne sont plus seulement les entreprises en difficultés financières qui recourent aux dispositifs de licenciements économiques pour se restructurer, mais également des entreprises saines dont la seule constante managériale est devenue la gestion du changement. Face à cette évolution, l'encadrement législatif des restructurations tente de s'adapter en réalisant différents pas, successivement en avant, puis en arrière, et finalement sur le côté.

Tout d'abord, les différents bilans qui ont pu être dressés sur les « plans sociaux » (Bruggeman et al., 2002; Mallet et al., 1997) convergent pour souligner leur faible efficacité, à la fois pour sauvegarder de manière substantielle l'emploi et pour questionner le bien-fondé ou la logique des réorganisations. Un projet de loi en 2001 entend alors compléter le cadre légal existant afin de mieux se prémunir des licenciements « abusifs » ou « boursiers » qui défrayent la chronique. Ce texte ouvre la voie à un meilleur contrôle des motifs économiques justifiant les restructurations. Il entend également offrir davantage d'espaces à la discussion des projets alternatifs. Néanmoins, le projet de loi de 2001 sera finalement pour partie censuré par le conseil d'État avant d'être amendé en 2002 à la suite d'un changement de majorité.

L'évolution du cadre légal est finalement actée en 2002, avec la promulgation de la Loi de Modernisation Sociale (LMS). Avec ce texte, les « plans sociaux » deviennent des « plans de sauvegarde de l'emploi ». Cette évolution sémantique n'est pas purement rhétorique. En effet, malgré des ambitions réduites de la loi de 2002 par rapport au projet de 2001, la LMS s'inscrit avant tout dans une volonté de mieux préserver l'emploi au travers des procédures légales. Ainsi, la LMS de 2002 élargit les prérogatives des représentants des salariés, institue le congé de reclassement, renforce les obligations de l'employeur en matière de formation et de reclassement interne et, conformément à la jurisprudence, oblige les employeurs à mettre en œuvre des mesures

d'accompagnements proportionnelles à leurs moyens. Cette loi est ainsi assez représentative de l'ambiguïté qui caractérise la régulation des restructurations. D'un côté, le législateur promeut la négociation collective en incitant les acteurs du dialogue social dans l'entreprise à définir le contenu des PSE. De l'autre, il encadre plus strictement ce contenu et les obligations de l'employeur. On retrouve ici les caractéristiques de ce que certains appellent « négociation administrée » (Mias et al., 2016).

La décennie 2000 est marquée par une seconde évolution significative concernant la négociation de l'emploi en entreprise : dans un contexte où les mutations des organisations sont devenues permanentes, le législateur souhaite instituer l'obligation d'ouvrir des négociations « à froid » portant sur l'évolution de l'emploi à court et moyen terme. Encadrée légalement à partir de 2005, la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) vise à mieux anticiper les besoins quantitatifs et qualitatifs de main d'œuvre et ainsi éviter, autant que possible, le recours aux PSE. Les procédures de PSE sont en effet souvent perçues comme des épreuves violentes et dramatiques pour les salariés (Linhart et al., 2002), et des dispositifs lourds à piloter pour les directions. La GPEC vise à consacrer un espace de négociation au travers duquel les évolutions de l'emploi sont anticipées et accompagnées sur le temps long, plutôt que gérées dans l'urgence des temps de crise. Cette évolution législative marque le début d'une tendance qui se confirmera dans la décennie suivante, à savoir celle de la mise en œuvre d'outils législatifs pour mieux prévenir ou se substituer au PSE.

### **1.3. Période 2013 – 2017 : de la « consultation avec contrainte » à la « négociation sous contrainte »**

Au travers de la décennie 2010, la gestion des licenciements collectifs s'inscrit à la croisée de deux tendances lourdes. Premièrement, dans la continuité de la décennie précédente, la négociation et le dialogue social occupent une place croissante dans la régulation de l'emploi et des restructurations. Deuxièmement, face à une courbe du chômage qui peine à s'inverser, l'esprit des lois semble de plus en plus tourné vers l'invention d'une « flexicurité à la française » (Signoretto, 2015). Les années 2010 se



caractérisent ainsi également par un allègement des procédures de rupture de contrat de travail, en contrepartie de quoi l'employabilité des salariés devrait être accrue. Objet de controverse depuis leur naissance, les PSE sont de plus en plus remis en cause (Aubert et Beaujolin-Bellet, 2012; Cahuc & Carcillo, 2007) comme symbole des « rigidités » imposées en France au marché de l'emploi... Et ce, alors même que les liens entre ces assouplissements du marché du travail et la baisse du chômage ne soient pas établis statistiquement (Signoretto, 2015). Les réformes du PSE entreprises durant la décennie 2010 peuvent alors également s'interpréter comme la volonté d'assouplir les procédures de licenciements collectifs pour qu'elles prennent mieux en compte les enjeux économiques, sociaux et territoriaux propres à chaque cas.

La première réforme législative majeure de la décennie 2010 en matière de PSE sera la promulgation de la Loi sur la Sécurisation de l'Emploi (LSE) en 2013, elle-même retranscription de l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013. La LSE poursuit trois principaux objectifs.

- **Sécuriser les procédures et les délais.** Premièrement, le législateur prend acte des risques et incertitudes juridiques que génèrent ces procédures de PSE pour les employeurs, à la fois en termes de coûts, mais aussi - et surtout - en termes de délais. La LSE instaure ainsi des délais préfix d'information-consultation qui réduisent passablement les possibilités pour les représentants du personnel de jouer sur le facteur « temps ». Le rôle joué par la Direccte, à la fois médiateur et garant de la procédure, vise également à sécuriser le déroulement de la procédure. Les objectifs relatifs à la sécurisation et à la pacification des procédures semblent tenus. Ainsi, le taux de recours aux tribunaux serait passé de 25% à 8% suite à la réforme. De même, les délais des procédures semblent très largement tenus (Secafi, 2014).

- **Favoriser la négociation.** Deuxièmement, la nouvelle version des PSE vise à faire des procédures de licenciement un objet de négociation et de dialogue social. En effet, jusqu'en 2013, les PSE relevaient d'un acte unilatéral de la part de l'employeur, au titre duquel les IRP n'était qu'informées et consultées. A partir de la LSE de 2013, les

employeurs sont fortement incités à passer par la voie de la négociation pour définir le contenu du PSE. Qualifiée de « possible grand bond en avant » par Freyssinet (2015) dans l'instauration de procédures négociées, cette loi s'inscrit dans un mouvement visant à créer une « culture de la confiance » entre partenaires sociaux (Géa, 2015), afin d'opérer une transition d'un « droit imposé » à un droit « négocié ». En d'autres termes, la LSE peut s'interpréter comme la volonté de passer d'un régime à forte conflictualité sociale à un régime de construction des conditions d'une négociation effective. Les quelques statistiques disponibles tendent également à indiquer que l'objectif de favoriser la voie de la négociation est en bonne partie atteint : en 2017, 32% des PSE de droit commun (hors redressement judiciaire et liquidation judiciaire) résultent d'un document unilatéral de l'employeur et homologué par la Direccte, 63% d'un accord majoritaire négocié et validé par la Direccte, et 5% d'une procédure hybride (Dares, 2019).

- ***Offrir un recours aux représentants des salariés.*** Troisièmement, les nouvelles modalités de PSE édictées en 2013 visent à préserver des leviers d'actions pour les représentants des salariés. Loin d'être intégralement nouvelle, la procédure prévue par la LSE attribue à la Direccte un rôle de « garde-fous », sur lequel les représentants des salariés peuvent s'appuyer. Le recours à l'administration vise à leur assurer tout d'abord le respect des procédures liées au plan. La Direccte peut par ailleurs venir en support des représentants des salariés en clarifiant leur droit et en précisant aux employeurs les normes et « bonnes pratiques » attendues. Les organisations syndicales peuvent alors brandir la menace d'un contrôle accru de la Direccte en cas non-signature d'un accord, ce qui augmenterait le risque pour l'employeur de voir son plan refusé. La LSE prévoit deux procédures de contrôle différenciées selon l'issue des négociations. En cas d'accord entre syndicats et employeur, la Direccte ne fera que valider le fruit de la négociation entre partenaires sociaux, au travers d'une procédure allégée. En revanche, si l'employeur soumet un plan unilatéral (absence d'accord avec les syndicats), la Direccte procédera alors à l'homologation du plan, ce qui se traduit par une investigation plus poussée, assortie d'un risque accru de voir le plan refusé.

• **Un affaiblissement tendanciel de la notion de motif économique.** Si le PSE s’inscrit dans le droit du licenciement économique et doit donc reposer sur un motif économique, il semble que cette notion occupe une place de moins en moins centrale dans la régulation des restructurations<sup>3</sup>. La saga juridique qui a accompagné le cas du PSE de Vivéo — éditeur de logiciels informatiques — est également une bonne illustration de la marginalisation du motif économique : la Cour de Cassation a finalement refusé, en mai 2012, d’annuler le PSE en raison d’un motif économique infondé. La Cour d’Appel de Paris avait pourtant conclu dans un arrêt à la nullité du PSE un an plus tôt, pour défaut de motif économique, un arrêt qui avait suscité de nombreuses polémiques et une vive inquiétude du côté des employeurs.

Les possibilités qu’ont les représentants du personnel de contester la légitimité économique du plan semblent alors se réduire : même si le motif économique demeure bien présent au plan légal, il devient un levier de plus en plus difficile à actionner dans le rapport de force. De même, le périmètre d’intervention de la Direccte, nouveau gardien de la procédure, reste très limité quant au contenu de l’accord et au fond de la procédure. Son intervention exclut notamment tout jugement relatif à la pertinence de la réorganisation, à la réalité des motifs économiques invoqués par l’employeur, au volume d’emplois concernés ou encore au montant des indemnités supra-légales (Ghenim, 2015) : l’Administration s’est donné pour rôle de s’assurer de la régularité de la procédure et du caractère suffisant du plan.

Notons que les dispositifs les plus récents de gestion de l’emploi, Ruptures Conventionnelles Collective et Accords de Performance Collective, ne s’inscrivent pas dans le cadre du licenciement économique et ne requiert donc pas de motif économique au sens où la loi le définit.

---

<sup>3</sup> La Loi El Khomri a modifié la caractérisation du motif économique, notamment en ouvrant la possibilité que ce motif soit fondé sur « l’évolution significative d’au moins un indicateur économique » (CA, pertes d’exploitation, trésorerie, EBE, baisse des commandes,). Et le caractère significatif est apprécié en fonction de la durée de la tendance baissière et de l’effectif de l’entreprise. Cette approche comptable a fait craindre la disparition de la notion de motif économique en permettant de construire artificiellement une situation de difficulté économique.

**Tableau 1. Principales évolutions avec la LSE de t 2013**

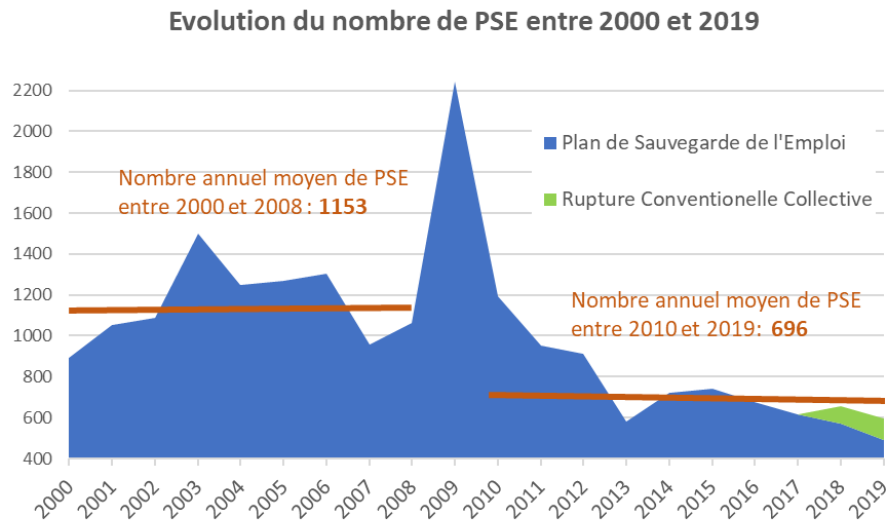
	Avant 2013	Avec la LSE (2013)
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éviter ou de réduire le nombre des licenciements</li> <li>• Favoriser le reclassement des salariés</li> </ul>	
Délais	Aucun	Préfix : entre 2 et 4 mois, selon le nombre de licenciements
Procédure	Information / consultation du CE (avis non contraignant juridiquement)	Négociation d'un accord avec les OS (peuvent ne pas aboutir**) + info consultation du CE
<i>Procédure suite</i>	Livres 1 (justif + volume) et livre 2 (mesures)	
Leviers de contestation des IRP	Recours au juge / TGI (délais + menace d'annulation) + Direccte (marginale ? Carence de procédures)	Direccte = garant de la procédure + de la proportionnalité des mesures => possible refus d'homologuer (ou de valider / plutôt rare)
Périmètre	Moyens financiers et obligations de reclassement = groupe	

**Enfin, au-delà de l'évolution du cadre légal qui lui est propre, les dispositifs de PSE semblent tenir une place de plus en plus marginale comme modalité de suppression d'emplois.** On constate ainsi que le nombre de PSE mis en œuvre annuellement a diminué de 40% entre les années 2000 et les années 2010 (en excluant de nos calculs l'année de crise de 2009), alors même que la croissance économique était moins dynamique ces dix dernières années<sup>4</sup>. La réforme du PSE de 2013 n'a pas renversé cette tendance qui semble même s'être accélérée (voir graphique 1).

Cette baisse tendancielle et significative du nombre de PSE mis en œuvre chaque année en France pourrait tout d'abord s'expliquer par le fait que les entreprises ont mis en œuvre de nombreuses stratégies de contournement des PSE : externalisation / sous-traitance, précarisation de l'emploi (CDD et ou intérim), licenciements par paquets de 9, voire dans certains cas un pur et simple non-respect de la loi.

<sup>4</sup> La croissance annuelle moyenne du PIB était de + 1,7% sur la période 2000-2008; elle passe à + 1,3% sur la période 2010-2018-: Source : Insee, comptes nationaux

**Graphique 1. Évolution du nombre de PSE entre 2000 et 2019<sup>5</sup>**



Une seconde raison possible de la marginalisation des PSE, liée à la première, est à trouver dans le développement de plusieurs dispositifs alternatifs. Outre l'évolution des procédures décrites précédemment, la LSE ouvre en effet la voie à des solutions complémentaires ou alternatives au PSE. Le cadre légal régissant la régulation de l'emploi voit l'apparition ou la réforme d'autres dispositifs dans un esprit conforme à celui exposé précédemment. Tout d'abord, les entreprises se voient offrir la possibilité de négocier à froid le reclassement de salariés au travers d'accords de mobilité interne. Dans la perspective de restructurations « à chaud », la loi de 2013 prévoit la possibilité de signer des Accords de Maintien dans l'Emploi (AME), qui se posent en alternatives aux procédures de PSE. La finalité de cette procédure est en effet de permettre aux entreprises en difficultés de garantir le maintien d'un niveau d'emploi sur une période allant jusqu'à 5 ans, en contrepartie de concessions sur la rémunération et / ou le temps de travail de la part des salariés et de leurs représentants. Cette possibilité sera étendue

<sup>5</sup> Suite à la LSE de 2013, la technique de comptage de PSE a évolué. Suite à cette évolution méthodologique, la DARES estime que le nombre de PSE était « probablement » surévalué de 15 à 20%. En appliquant une correction sur le décompte annuel de PSE avant 2013, le nombre annuel moyen de PSE passerait à 980 pour la période 2000-2008 et à 656 sur la période 2010-2019. Ainsi, la variation du nombre de PSE entre les deux périodes ne serait plus de 40% mais de 33%. Pour l'année 2019, seules les données pour les trois premiers trimestres étaient disponibles lors de la rédaction de ce rapport. Les prévisions pour le 4<sup>ème</sup> trimestre 2019 ont été établies en réalisant la moyenne des trois premiers trimestres.

avec la Loi El Khomri sur les accords « offensifs » permettant une augmentation du temps de travail sans augmentation de rémunération.

Les ordonnances Travail de 2017 (« ordonnances Macron ») viennent assouplir encore les règles avec l'instauration d'un dispositif unique, *l'Accord de Performance Collective*, visant à « répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou en vue de préserver ou de développer l'emploi », et qui se caractérise par la grande latitude laissée aux partenaires sociaux.

Dans cette même idée, les dispositifs de GPEC ont également évolué durant cette période. Depuis septembre 2017, toutes les entreprises négociant des accords GPEC bénéficient d'incitations à mettre en place dans ce cadre des *congés de mobilité* pour accompagner les transitions professionnelles de certains salariés.

Enfin, après le succès de la rupture conventionnelle adoptée en 2008, on doit citer la création par les ordonnances de 2017 du dispositif de Rupture Conventionnelle Collective (RCC) qui vise à encadrer des départs volontaires de salariés sur la base d'un accord collectif majoritaire (qui doit être validé par la Direccte), assorti d'un accord individuel entre le salarié et son employeur. Outre la vérification de la régularité de la procédure et du respect des clauses obligatoires, la Direccte contrôle notamment que l'accord exclut bien le recours à des licenciements pour motif économique pendant un « délai raisonnable ». Pour l'employeur, il n'y a donc plus nécessité de démontrer l'existence d'un motif économique, et la procédure est significativement allégée par rapport à un PSE. Ainsi, le fait que 2019 soit l'année ayant connu le plus faible nombre de PSE (491) au cours des deux dernières décennies s'explique en partie par l'émergence du dispositif de ruptures conventionnelles collectives (105 ont été conclues la même année).

### Trois constats issus de ce tracé historique des PSE

a) Cet aperçu historique met en exergue **les nombreux tâtonnements législatifs autour de cette question**, qui eux-mêmes **reflètent toutes les difficultés à mettre en œuvre des dispositifs qui permettent à la fois de préserver effectivement l'emploi**, de se prémunir de licenciements économiquement abusifs, de compenser les torts subis par les salariés licenciés, **tout en préservant le pouvoir de gestion de l'employeur** et en évitant d'imposer un remède dont les effets soient plus toxiques que le mal.

b) **L'évolution des procédures de PSE issues de la loi de 2013 se caractérise par une certaine ambigüité quant à l'autonomie des relations professionnelles**. Nous constatons en effet une tendance à laisser plus de place au contrat qu'à la loi et à consacrer l'entreprise comme niveau pertinent de régulation, tout en maintenant un rôle actif de l'État, surtout comme gardien des règles du jeu et des procédures.

c) **Les PSE, comme outils de régulation de l'emploi, sont quantitativement marginalisés et se voient concurrencés par d'autres dispositifs légaux de rupture des contrats de travail**. Ces dispositifs font l'objet d'un moindre encadrement légal que les PSE.

**Tableau 2. Principales phases historiques concernant la régulation des licenciements collectifs au travers de la négociation et du dialogue social**

	Années 1985-90	Années 2000	Années 2010
Philosophie générale de la période	Vers une régulation décentralisée au travers du dialogue social	Vers un approfondissement et une extension de la régulation par le dialogue social	Vers la négociation « administrée » des PSE... Et leur marginalisation ?
Loi(s) clef(s)	** Loi Seguin (1986) ** Loi Soisson (1989)	Loi de Modernisation Sociale (2002)	** Loi de Sécurisation de l'Emploi (2013) ** Loi El Khomri (2016) ** Ordonnances Macron (2017)
Dispositions centrales concernant les PSE	** Suppression de l'autorisation administrative de licenciement (1986) ** Conventions de conversion (1986) ** Congés de conversion (1985) ** Recours à l'expertise (1989) ** Obligations de reclassement (Aubry, 1993)	** Droit de véto - finalement exclu (2001) ** Renforcement des obligations de reclassement ** Mesures d'accompagnement proportionnelles aux moyens (2002) ** Accords de méthode (2005)	** Validation du contenu des PSE soit par les syndicats (accord collectif d'entreprise) soit par l'administration du travail (homologation par la Direccte) ** diminution des délais de recours aux prud'hommes et plafonnement des indemnités prud'homales ** Obligation de rechercher un repreneur en cas de fermeture d'un site (disposition dites « Florange »)
Nombre de PSE	<i>non disponible</i>	Moyenne annuelle (hors crise de 2009) : 1153	Moyenne annuelle (hors crise de 2009) : 696
Recours à la voie judiciaire	<i>non disponible</i>	25%	8%
Évolutions qualitatives des PSE	<i>non disponible</i>	Recours au volontariat / individualisation	Renforcement de la tendance indemnitaire et au volontariat
Autres dispositifs phares de régulation de l'emploi	** « 35 heures » (2000)	** GPEC (2005) ** Ruptures conventionnelles (2008)	** Accord de maintien dans l'emploi / AME ** Accord mobilité puis Accord de Performance Collective /APC ** Ruptures Conventionnelles Collectives



## **2. A quelles conditions les processus de négociation permettent-ils d'améliorer le contenu des PSE ?**

### **2.1. Articuler conditions structurelles et conditions stratégiques pour analyser la négociation collective des plans de restructuration**

L'analyse des relations professionnelles oscille classiquement entre deux grandes « visions du monde ». La première approche, dite structuraliste, met l'accent sur le caractère structurant, sinon déterminant, du contexte. Elle alors repose sur l'hypothèse que les actions des individus sont très largement contraintes et déterminées par les structures sociales. La deuxième approche, dite agentique, met au contraire l'accent sur les marges de manœuvre dont disposent les acteurs pour construire et orienter les relations professionnelles dans un sens ou dans un autre. Parce qu'il a largement puisé, à ses débuts, dans l'économie institutionnaliste et la sociologie fonctionnaliste, ce champ d'étude a longtemps privilégié l'analyse des structures qu'elles soient économiques ou institutionnelles. Le modèle d'analyse systémique proposé par l'économiste américain John Dunlop dans les années 1950 est particulièrement illustratif de cette tendance. Il invite à considérer la situation économique dans laquelle s'inscrivent les relations professionnelles et à mettre au cœur de l'analyse les institutions organisant la confrontation des représentants du management et des représentants des travailleurs. C'est dans les années 1980 que les limites de ces analyses vont être soulignées, notamment par Kochan, Katz et McKersie (1984) dont l'ouvrage-phare explique la transformation du système américain de relations professionnelles par les stratégies managériales plutôt que par des variables contextuelles. En d'autres termes, et bien que les auteurs se disent dans le prolongement des travaux de Dunlop, l'idée selon laquelle il convient de privilégier les stratégies des acteurs dans l'analyse des relations professionnelles va progressivement gagner en importance. Cette tension entre structure et stratégie n'est pas propre à ce champ d'étude et figurerait même parmi les questions classiques et récurrentes en sciences sociales. L'objet de la présente étude n'est pas de revenir sur cette tension sous l'angle des épineux débats qu'elle soulève sur le plan théorique, mais de constater l'importance qu'il y a à la considérer pour comprendre les relations professionnelles en général et la question des restructurations en particuliers.

C'est par exemple ce que soulignent Marginson et al. (2004) lorsqu'ils analysent l'influence des comités d'entreprise européens sur les décisions managériales. Leur étude s'efforce précisément de considérer simultanément des conditions structurelles et stratégiques et de questionner leurs interactions. Ils montrent ainsi que les conditions structurelles facilitent ou contraignent les stratégies des acteurs et qu'une analyse qui délaisserait l'une des deux dimensions ne parviendrait pas à saisir les dynamiques à l'œuvre. Dans le même esprit, mais en prenant appui sur une campagne syndicale chez un constructeur automobile en Roumanie, Adăscăliței et Guga (2017) montrent que la compréhension des conditions de succès d'une campagne syndicale ne peut se comprendre par les seules dimensions structurelles ou stratégiques. Eux aussi plaident pour une analyse centrée sur l'interaction entre ces dimensions. Plus récemment encore, Ellem et al. (2020) reviennent sur la question de la revitalisation syndicale à travers le cas du syndicat australien de l'industrie (AMWU). Le point de départ de leur étude est le suivant : alors que de nombreux observateurs enjoignent les syndicats à renforcer leur lien avec les salariés pour faire face à un contexte qui leur est moins favorable qu'il y a quelques décennies, il apparaît que les stratégies syndicales engagées dans ce sens ne sont pas systématiquement, loin s'en faut, couronnées de succès. Les auteurs montrent que les effets des stratégies syndicales dépendent, pour bonne part, de ressources qui leur échappent comme les ressources institutionnelles.

Ces débats, on les retrouve sans surprise lorsque l'on se penche plus spécifiquement sur les questions de restructurations d'entreprises. Par exemple, Budros (2004) analyse le recours aux plans de suppressions d'emploi comme la conséquence de causes économiques et institutionnelles sans prêter attention aux acteurs, à leurs stratégies et à leurs ressources. Pourtant, il est désormais bien établi que l'ampleur et la forme que prend une restructuration dépend également des stratégies d'acteurs. C'est ce que montre Bourguignon (2012) à partir du cas du PSE mis en œuvre par un équipementier automobile. La négociation, jugée vertueuse par l'ensemble des acteurs qui y ont pris part, se caractérise par d'intenses échanges tant sur le volet économique que social. L'analyse approfondie du cas montre que ce mode de négociation a été rendu possible

par une stratégie mise en œuvre par le directeur des ressources humaines pour dépasser un contexte qui n'était pas spontanément propice à la transparence. A partir de trois cas de réorganisation en Amérique du Nord, Frost (2001) focalise, pour sa part, sur l'acteur syndical. Elle montre que les stratégies syndicales, tout comme leurs effets, varient sensiblement en fonction des capacités que détiennent les équipes syndicales. Il y a donc nécessité de penser l'interaction entre les dimensions structurelles et stratégiques, voie déjà amorcée dans la littérature. En voici quelques exemples.

Garaudel et al. (2008) comparent les négociations menées dans deux entreprises françaises, AXA et ECCE. Ces négociations ont en commun de prendre une forme coopérative et les auteurs montrent qu'il y a, à cela, des conditions structurelles, notamment des acteurs ouverts au compromis et une légitimité économique à la décision. Ils montrent également que ces conditions structurelles ne suffisent pas et que les négociateurs ont dû développer des stratégies de négociation pour instaurer cette coopération.

Dans une démarche comparative Etats-Unis/Allemagne, Doellgast (2008) montre que les ressources mobilisées par les équipes syndicales pour négocier des décisions d'externalisation de centres d'appel varie selon les pays. Pour l'auteur, cela confirme que les syndicats façonnent leurs stratégies en fonction du cadre institutionnel qui s'impose à eux.

Également dans une perspective comparative, cette fois entre la France et l'Allemagne, Bourgain (2012) montre que les différences nationales tendent à s'estomper pour laisser place à une articulation dynamique entre information, conflit/confrontation, et négociation lorsque la représentation salariée est « solide ». L'auteur s'efforce ainsi de montrer comment « les acteurs mobilisent des contextes internes et externes pour légitimer leur action dans des jeux de pouvoir complexes de nature à transcender les contextes nationaux ».

Pulignano et Stewart (2013) concluent aussi leur étude comparative (Irlande, Italie et Pays-Bas), en constatant que si les institutions nationales jouent un rôle important, les

stratégies syndicales restent variées au niveau des entreprises et que cela s'explique par une combinaison de conditions locales. Les auteurs mettent notamment en avant le poids des caractéristiques structurelles de l'entreprise (notamment logique d'internationalisation et vitalité financière) et les facteurs socio-politiques (notamment nature des relations professionnelles). Ainsi une stratégie oppositionnelle orientée vers la protection de l'emploi (par opposition à une stratégie plus coopérative tournée vers la gestion des transitions professionnelles) est plus susceptible d'émerger quand l'entreprise s'internationalise dans une perspective de réduction des coûts, que la santé économique est affaiblie et que les relations professionnelles sont conflictuelles.

Les travaux récemment menés par Dupuis (Dupuis, 2018, 2020) s'inscrivent dans la même veine. A partir de deux études de cas, l'auteur avance que les stratégies syndicales, en contexte de restructuration, ne peuvent être expliquées par un facteur unique et qu'il convient de considérer un ensemble de facteurs : « ce sont des facteurs structurels (facteurs de contingence), liés aux caractéristiques du syndicat local (développement de ressources) ou encore relationnels (dynamiques du dialogue social) ». Sur la base de ses observations, il insiste sur le fait que les institutions sont un moyen à la disposition des représentants du personnel mais ne sont pas le seul.

Ces différentes recherches ont ainsi pour ambition commune d'analyser la négociation des restructurations d'entreprises en combinant conditions structurelles et conditions stratégiques. C'est cette même ambition que nous poursuivons dans la présente recherche pour questionner les procédures de plans de sauvegarde de l'emploi. **Nous proposons en effet de comprendre comment la combinaison de conditions structurelles et stratégiques explique la sauvegarde de l'emploi, d'une part, et le contenu des PSE en termes d'accompagnement et d'indemnisation, d'autre part.** Par conditions structurelles, nous entendons les caractéristiques de l'organisation, comme sa gouvernance, ou de la restructuration, comme son acceptabilité sociale. Ces conditions sont dites structurelles au sens, où elles définissent le contexte dans lequel les acteurs de la négociation sont appelés à agir. Les conditions stratégiques renvoient,

pour leur part, aux initiatives et stratégies de ceux qui ont en charge le contrôle des restructurations, à savoir les représentants syndicaux et l'administration du travail.

Cette ambition soulève un défi méthodologique. En première approche, elle invite en effet à mobiliser des enquêtes quantitatives pour identifier d'éventuelles récurrences dans les associations entre les différentes conditions. Toutefois, et par-delà la difficulté que représente la mise en place d'une enquête quantitative sur un sujet comme les restructurations, ce sont des phénomènes complexes que l'on cherche à capter et qui appellent, pour cette raison, des méthodologies qualitatives<sup>6</sup>. Pour cette raison, nous avons fait le choix de nous tourner vers une méthodologie hybride, l'analyse qualitative comparative. Avant d'en exposer les principes dans la partie 3, nous poursuivons la mobilisation de la connaissance disponible dans la littérature pour définir les conditions retenues.

## **2.2. Définition et influence des conditions structurelles sur les PSE**

Tout d'abord, la littérature met en exergue cinq conditions structurelles pour expliquer l'issue des restructurations : la structure de gouvernance de l'organisation, son historique de restructuration, l'acceptabilité sociale du plan, l'employabilité des salariés concernés, et enfin la légitimité de la restructuration. Néanmoins, comme le signalent les nombreuses contradictions qui émergent de notre état de l'art, il ne semble pas possible d'identifier comment ses différentes conditions influencent le cours des PSE lorsqu'elles sont analysées isolément.

**Gouvernance.** La première condition structurelle tout d'abord mise de l'avant pour expliquer l'issue d'une restructuration est la structure de gouvernance de l'entreprise. Le système de gouvernance d'une organisation se définit tout à la fois par la structure des organes de décisions et sa culture managériale. La littérature en relations professionnelles tend alors à distinguer les organisations selon le degré de

---

<sup>6</sup> Comme sur les sujets de gouvernance, le sujet des restructurations rencontre classiquement des réticences des employeurs à accorder des entretiens.

financiarisation de leur structure de décisions et de leur culture. Il apparaît néanmoins dans la littérature que, selon le contexte, les structures peuvent avoir des effets divergents.

Ainsi, certaines études suggèrent que la faible financiarisation des structures de gouvernance serait favorable à la sauvegarde de l'emploi. A la suite de Lippert et al. (2014), Dupuis (2020, p. 67) montre, au travers de la comparaison de deux PSE, que « *la dynamique de financiarisation, par nature court-termiste (...) offrent peu d'espace aux salariés pour se faire entendre* » et pour proposer des alternatives au plan de restructuration de la direction. C'est également ce que suggère le célèbre cas de la restructuration chez Bosch Vénissieux, documentée par Jobert et Meixner (2013), au cours de laquelle l'orientation « long-terme » de la structure de gouvernance semble avoir joué un rôle favorable<sup>7</sup>.

D'autres cas sous-tendent au contraire, et de manière contre-intuitive, qu'une gouvernance financiarisée pourrait faciliter la sauvegarde de l'emploi. Blyton et Jenkins (2013) montrent, au travers du cas d'une restructuration dans l'industrie textile en Grande-Bretagne, comment les syndicats ont joué de la structure financiarisée de leur employeur pour mieux la dénoncer. *In fine*, la structure de gouvernance a permis de cimenter les solidarités autour du sort des salariés concernés et de favoriser l'émergence d'alternatives.

### **Historique de restructuration**

L'existence d'une expérience de restructuration dans l'entreprise figure également parmi les conditions supposées peser sur le processus de négociation quoiqu'avec des effets ambigus (Gilson et al., 2004). Pour une part, il peut expliquer la capacité des négociateurs à considérer la diversité des enjeux économiques et sociaux et à instaurer un dialogue sur le sujet. Suivant l'hypothèse d'un effet d'apprentissage, tant du côté managérial que syndical, une maîtrise accrue du cadre juridique et des outils de gestion

---

<sup>7</sup> Même si une forte et innovante mobilisation syndicale a aussi joué un rôle déterminant avec notamment l'expérimentation d'un CV de site.

de l'emploi permettrait une négociation plus apaisée. Pour une autre part, la succession de plans de restructurations bouleverse l'approche même des restructurations. L'annonce d'une restructuration reste un épisode traumatisant pour les salariés et leurs représentants syndicaux. On peut faire l'hypothèse que l'ampleur de ce traumatisme est plus faible lorsqu'il existe un historique en la matière. Comme le montrent Gilson et al. (2004) à partir du contexte néo-zélandais, cela peut conduire à un climat de concession ou de résignation qui nuit au processus de négociation. Il y aurait là une sorte de banalisation. On peut ajouter à cela un effet de normalisation : il n'est pas rare d'entendre dans telle ou telle entreprise que des salariés attendent le prochain PSE pour mettre en œuvre un projet personnel ou pour partir de manière anticipée en retraite. Le développement spectaculaire du volontariat dans les PSE ne s'appuie-t-il pas sur cette attente (Bourguignon et Garaudel, 2015) ? En d'autres termes, l'existence d'un historique tend à établir une norme et à réduire l'incertitude qui sert de levier de mobilisation pour les organisations syndicales.

### **Acceptabilité sociale**

Toute restructuration ne présente évidemment pas les mêmes enjeux. Une restructuration qui concerne un petit nombre de salariés permet d'envisager la recherche de solutions au cas par cas, parfois même via du reclassement interne. De la même manière, l'enjeu social diffère sensiblement selon l'employabilité des salariés concernés. Lorsque celle est élevée, que ce soit en raison des compétences détenues par les salariés ou en raison d'une insertion de l'entreprise dans un bassin d'emploi dynamique, le « coût social » de la restructuration diminue et l'incitation à la mobilisation est moindre. On voit que l'acceptabilité sociale joue alors un rôle important comme incitation mais également comme levier pour l'action syndicale et/ou administrative.

### **Légitimité économique**

De manière comparable, la perception du motif économique comme étant légitime ou non fonde assez largement la nature des relations entre la direction et les représentants

syndicaux. Il y a, à cela, une raison juridique : le PSE relevant du droit du licenciement économique, il doit reposer sur le motif économique tel que défini dans la loi. Même si la contestation du motif économique est de moins en moins sujet à judiciarisation, il représente un risque que les syndicats peuvent exploiter dans la construction du rapport de forces. Il y a également une dimension morale. Une restructuration dont les motivations sont financières crée un sentiment d'injustice, puissant levier de mobilisation des salariés. Inversement, une restructuration fondée sur un projet crédible permettant de pérenniser l'activité tend à solidariser la direction et les représentants syndicaux dans la gestion d'un risque économique exogène.

### **2.3. Définition et influence des conditions stratégiques des PSE**

Ces conditions structurelles permettent de caractériser le contexte de la négociation des PSE. Chacune de ces conditions est susceptible d'influencer le résultat de la procédure mais les considérer de manière isolée nous semble insuffisant si ce n'est source d'incompréhension. Non seulement, ces conditions se combinent entre elles, mais encore faut-il intégrer les stratégies des acteurs sociaux que sont les syndicats et la Direccte. Nous proposons de les appréhender par trois conditions dites « stratégiques ».

#### **Action de la Direccte.**

Si la Direccte a pour mission d'exercer un contrôle administratif des PSE (par homologation d'un PSE unilatéral ou par validation d'un accord collectif), son rôle peut, dans les faits, prendre des formes assez différentes. De fait, les Direccte peuvent se montrer plus ou moins actives dans cette mission. L'intervention a minima consiste à formuler une décision sur la base du dossier qui lui a été transmis. Dans ce cas, l'interaction avec la direction de l'entreprise ou avec les organisations syndicales est quasi inexistante et n'intervient qu'à la fin de la procédure. Elle peut également intervenir pendant la procédure, sur sollicitation des membres de l'entreprise ou de sa propre initiative, pour peser sur la négociation. On imagine aisément que ce degré d'activisme va peser sur le PSE, notamment son contenu en termes d'accompagnement.



C'est en effet la mission première qui est assignée aux Directe qui n'interviennent, en revanche, pas sur la validité du motif économique.

### **Conflictualité.**

Pour caractériser les modes d'intervention des acteurs syndicaux, une manière usuelle de procéder est d'observer le degré de conflictualité. De fait, les syndicats peuvent opter pour une stratégie coopérative qui vient en appui de la direction de l'entreprise ou pour une stratégie plus conflictuelle reposant sur la construction d'un rapport de force en vue d'infléchir les décisions de la direction. On comprend aisément que le choix entre ces deux options n'est pas indépendant des conditions structurelles présentées plus haut et que son effet sur l'issue du PSE est indéterminé. Si la construction d'un rapport de force vise d'abord à mieux prendre en compte les intérêts des salariés, Garaudel et al (2008) soulignent qu'une approche conflictuelle « comporte des risques importants pour les employeurs comme pour les employés ».

### **Capabilités syndicales.**

Dans la foulée des travaux de Frost (2001) puis de Levesque et Murray (2013), il apparaît clairement que l'influence syndicale ne tient pas seulement au choix d'une stratégie plus ou moins conflictuelle. Pour ces auteurs, le pouvoir syndical tient à la détention simultanée de ressources et d'aptitudes stratégiques (qu'ils nomment capabilités) qui permettent la mobilisation des ressources en question. Cette approche se montre pertinente pour saisir l'influence syndicale dans la négociation des PSE tant est complexe la situation à laquelle font face les acteurs syndicaux. A la mobilisation de compétences techniques qu'il faut également être en mesure d'aller chercher du soutien auprès de réseaux externes, savoir unifier les revendications syndicales et obtenir le soutien des salariés dans la durée.

## B. Méthodologie

---

### 1. *L'analyse qualitative comparative (QCA) : principes généraux*

Pour tenter d'identifier les mécanismes qui conduisent aux résultats des PSE en termes d'emploi, de mesure sociales et d'indemnités, nous avons opté pour une démarche d'analyse qualitative comparative (QCA en Anglais), qui permet d'allier la profondeur des méthodes qualitatives (par entretiens) et la portée généralisatrice des méthodes quantitatives (statistiques).

#### 1.1. Études de cas multiples et approches configurationnelles

L'analyse de cas multiples semble être une approche pertinente, car elle permet d'acquérir des connaissances approfondies sur une série de situations et contextes divers. L'approche par configuration présente l'intérêt de prendre en compte la complexité des mécanismes sociaux, d'éviter une simplification excessive des relations entre les variables, d'adopter une vision systémique et holistique des organisations et de définir des **combinaisons de variables** liées à un résultat donné (Fiss, 2007) : or, en management et en organisation, le principe-même des configurations est central, comme en attestent les nombreuses typologies proposées par les chercheurs. Miller, en particulier, a contribué à légitimer et à consolider l'approche configurationnelle dans les recherches en management (Miller, 1990).

#### 1.2. **Caractéristiques générales et avantages de la méthode QCA**

La méthode QCA, développée et promue par Charles Ragin (1997) à la fin des années 1980, répond aux exigences des études de cas multiples et de l'approche configurationnelle. Elle est particulièrement adaptée pour des échantillons de taille moyenne (entre 10 et 50 cas). La QCA permet de concilier les points forts des approches qualitatives, axées sur les cas, et des approches quantitatives, analytiques et formalisées (Rihoux & Lobe, 2009). Elle a l'avantage de préserver la complexité des situations et des mécanismes sous-jacents aux phénomènes à analyser, tout en cherchant à les simplifier

afin de se concentrer sur *des régularités parcimonieuses*. D'une part, elle est holistique, sensible aux cas, fondée sur un concept de causalité multiple et conjoncturelle ; d'autre part, sa formalisation sur la base de l'algèbre Booléenne rend possible la généralisation, la construction de théories intermédiaires et la réplication (Ragin, 1997; Rihoux & Lobe, 2009). Comme le souligne Fiss, cette méthode suppose une causalité complexe, des relations asymétriques et non linéaires entre les variables, et d'éventuels effets de synergie. Elle suppose également que deux ou plusieurs combinaisons de variables peuvent être aussi efficaces l'une que l'autre, ce qui laisse place à de multiples chemins menant vers le même résultat – c'est le **principe d'équifinalité** (Fiss, 2007). En ce sens, la méthode QCA est à la fois une approche et une technique (ou un ensemble de techniques) (Rihoux & Lobe, 2009).

Les chercheurs en sciences de gestion sont de plus en plus nombreux ces dernières années à mobiliser la méthode QCA pour examiner les relations complexes et les régularités entre des variables analytiques (Fiss, 2007; Greckhamer et al., 2008; Kogut & Ragin, 2006; Marx & van Hootegem, 2007). Toutefois, elle reste relativement peu utilisée dans le domaine des relations industrielles et de la gestion des ressources humaines (GRH).

### **1.3. La QCA dans le champ de la GRH et des Relations Industrielles**

Pourtant, la recherche de la meilleure combinaison de pratiques RH est l'un des principaux enjeux de la GRH, en lien avec la question lancinante de la contribution des pratiques de GRH à la performance des entreprises (Guest, 1997). La plupart des études consacrées à ces questions utilisent des techniques quantitatives classiques. La méthode QCA, parce qu'elle mesure des effets non linéaires et non uniformes, est bien plus adaptée à la recherche de configurations (Fiss, 2007). De même, l'un des défis méthodologiques auxquels est confrontée la recherche en Relations Industrielles est l'utilisation d'une méthode appropriée pour identifier les "mécanismes causaux pertinents", et la méthode QCA peut s'avérer très utile pour identifier l'ensemble des facteurs qui sont à la fois nécessaires et suffisants pour conduire à un résultat spécifique

(Edwards, 2005). Pour mieux illustrer le fonctionnement de la QCA, nous empruntons à Edwards (2015, p. 274) un exemple dans le domaine des relations industrielles :

*Supposons qu'un chercheur veuille comprendre pourquoi certaines grèves réussissent et d'autres non. Trois conditions peuvent expliquer un tel résultat : un marché de produits en plein essor (condition A) ; la menace de grèves de solidarité (condition B) ; et un fonds de grève important (condition C). Les différentes combinaisons de A, B et C permettent d'expliquer les résultats des grèves. Il serait ainsi par exemple possible de montrer que le succès dépend de la présence de A et B mais pas de C, ou encore que la seule présence de C soit suffisante ».* (Traduction faite par les auteurs)

#### **1.4. Des cas à la théorie... et retour aux cas : une méthode itérative**

Les cas constituent le cœur de la méthode QCA, puisqu'il s'agit d'une méthode sensible aux cas plutôt qu'aux variables. Les types de cas, ainsi que la manière de les sélectionner, font l'objet de débats méthodologiques dans la littérature académique.

En tant que processus "génératif", la QCA commence par une analyse spécifique et contextuelle de chaque cas inclus dans l'analyse, puis elle consiste à réduire ces cas à un petit ensemble de variables ou conditions. D'où le va-et-vient constant entre les variables et les résultats de la QCA, d'une part, et la nécessité de connaître de façon approfondie chaque cas, d'autre part (Berg-Schlosser et al., 2009). La méthode QCA n'est cependant pas exclusivement inductive par nature. Premièrement, les cas doivent être conçus comme des unités empiriques dans une perspective réaliste (par opposition aux constructions théoriques dans une perspective nominaliste) (Rihoux & Lobe, 2009). Deuxièmement, les cas peuvent être spécifiquement développés au cours de la recherche, ou être choisis en dehors de la recherche (Rihoux & Lobe, 2009). En d'autres termes, les chercheurs peuvent utiliser, soit des cas primaires qu'ils ont développés eux-mêmes, soit des cas secondaires développés par d'autres. Il s'agit plutôt d'une "approche théorique de l'observation empirique" (Sager & Andereggen, 2012) ou d'une induction analytique (Rihoux & Lobe, 2009) : la connaissance est générée par un dialogue avec les données, mais la théorie est utilisée pour sélectionner les variables explicatives pertinentes, les opérationnaliser et prendre d'autres décisions dans le cadre du processus QCA (Berg-Schlosser et al., 2009; Sager & Andereggen, 2012). Cette

méthode combine donc de manière intéressante une connaissance intime des cas et un pouvoir de généralisation (Rihoux & Lobe, 2009).

## **2. Les différentes étapes de la méthode QCA**

### **2.1. Étape 1 : Sélection des cas**

**Sélection des cas.** Notre stratégie de sélection des cas a été guidée par quatre critères principaux.

Tout d'abord, et c'est probablement le critère le plus important, nous avons décidé de nous concentrer sur **les cas où la direction et les syndicats disposaient d'une marge de négociation importante** et pouvaient agir de manière stratégique. Pour cette raison, nous nous sommes concentrés sur les entreprises dont la survie à court et moyen terme n'était pas en jeu. Ce type de cas est légalement défini en France comme des plans de licenciement "pro bono", à distinguer du "redressement judiciaire" ou de la "liquidation judiciaire". Dans tous les cas étudiés, nous avons vérifié auprès des acteurs impliqués que les entreprises ou leurs groupes d'appartenance disposaient toujours d'une capacité financière suffisante pour envisager des alternatives.

Deuxièmement, nous avons bâti notre échantillon avec le souci de compter une proportion équilibrée de cas de « réussite » et de cas « d'échec ». Plus précisément, notre attention s'est portée sur trois types de résultats : sauvegarde de l'emploi, mesures d'accompagnement et indemnités supra-légales. Concernant la sauvegarde de l'emploi, nous considérons que les syndicats ont réussi à réduire de manière significative le nombre de suppressions d'emplois dans 8 cas sur 19. Concernant ensuite l'accompagnement des salariés licenciés, nous estimons que, les négociations ont abouti à des mesures supérieures aux normes sectorielles dans 11 des 19 cas étudiés. Nous avons enfin considéré que 10 des 19 PSE étudiés se sont clos par le versement d'indemnités supra-légales supérieures aux standards sectoriels.

Le troisième critère à partir duquel nous avons élaboré notre échantillon porte sur la variété des conditions structurelles et stratégiques. Bien que nous ne puissions pas prétendre que notre échantillon soit représentatif de toutes les combinaisons de facteurs possibles, nous nous sommes efforcés de rassembler des cas présentant une grande variété de conditions. Outre la diversité sectorielle et géographique présente dans notre échantillon (cf. tableau 3.), l'ensemble des cas retenus se caractérisent par la grande hétérogénéité des modèles de gouvernance, des historiques de restructurations (vierge ou très chargé), de l'employabilité des personnes concernées par le PSE, de l'acceptabilité sociale du plan ou encore du type de motif économique invoqué par la direction (voir tableau 12 en annexe). De la même manière, les 19 cas présents dans notre échantillon présentent une répartition satisfaisante lorsque l'on considère les trois conditions stratégiques, avec : 13 cas jugés comme étant menés par des représentants des salariés aux compétences adéquates, 11 cas où la Direccte a été un levier significatif des négociations, et 8 cas marqués par un niveau élevé de conflictualité.

Notre quatrième critère de sélection est d'ordre temporel. Afin d'atténuer les effets potentiels des changements juridiques, tous les cas sélectionnés se sont *produits entre début 2015 et début 2018*, c'est-à-dire dans une période où les lois régissant les plans de licenciement sont restées stables en France - les deux principales réformes sur cette période ayant eu lieu en 2013 (« Loi pour la Sécurisation de l'Emploi ») et à la fin de l'année 2018 ("Ordonnances Macron") – cf. partie 2.1. Nous nous sommes également assurés que les PSE s'étaient déroulés dans un passé suffisamment récent pour que nos interlocuteurs en gardent un souvenir le plus frais et complet possible.

**Tableau 3. Description des cas de notre échantillon**

#	Identifiant	Secteur	Taille / territoire	Actionnariat	Fermeture
1	PlastiFIN	Chimie	Multinationale	Fonds d'investissement (LBO)	Totale
2	LewissINDUS	Industrie	Multinationale	Coté en bourse	Partielle
3	GenPHARMA	Pharmacie	Multinationale	Coté en bourse	Partielle
4	BIG-Asset	Banque - Assurance	Multinationale	Coté en bourse	Partielle
5	AUTOM	Automobile	Multinationale	Familial	Partielle
6	IndusELEK	Industrie	Multinationale	Coté en bourse	Partielle
7	InserASSO	Social	PME	Associatif	Partielle
8	Agri-BIZ	Agro-industrie	Multinationale	Coté en bourse	Partielle
9	BigRETAIL	Commerce	Très grande entreprise nationale	Fonds d'investissement (LBO)	Partielle
10	Vol-COOP	Agro-industrie	Très grande entreprise nationale	Cooperative	Partielle
11	BigPHARMA	Pharmacie	Multinationale	Coté en bourse	Partielle
12	CeramINDUS	Industrie	Multinationale	Coté en bourse	Totale
13	Agri-COOP	Agro-industrie	PME	Cooperative	Totale
14	IndusMETAL-1	Industrie	Multinationale	Coté en bourse	Partielle
15	IndusMETAL-2	Industrie	Multinationale	Coté en bourse	Totale
16	IndusMETAL-3	Industrie	Multinationale	Coté en bourse	Totale
17	LabPHARMA	Pharmacie	Multinationale	Coté en bourse	Totale
18	AgriFAM	Agro-industrie	Multinationale	Familial	Partielle
19	StartESS	Commerce	PME	Investisseurs "responsables"	Partielle

## 2.2. Étape 2 : collecte de données

Afin de développer l'intimité nécessaire avec les différents cas (Ragin, 1997; Schneider & Wagemann, 2010), notre analyse des 19 cas de PSE s'est principalement articulée autour d'entretiens (n = 53)<sup>8</sup>, que nous avons complétés autant que possible avec des données secondaires.

Concernant tout d'abord les entretiens, notre volonté était de pouvoir croiser à *minima* deux regards différents par cas. Ainsi, nous avons veillé à systématiquement nous entretenir avec au moins deux types de parties prenantes : des représentants des salariés (n=21), des membres de la direction (n=7), des experts comptables ou juridiques (n=18), la Direccte (n=3). Notre stratégie d'accès au terrain a principalement reposé sur le travail de mise en réseau avec les partenaires de la chaire MAI de l'IAE Paris 1 : experts comptables, cabinets d'avocats, réseaux d'anciens. Fort de ces contacts initiaux, nous avons également pu élargir notre échantillon par effet « boule de neige » - contacts supplémentaires découlant de ces prises de contact initiales.

Les entretiens semi-directifs comportaient trois parties. La première était dédiée à la présentation du parcours professionnel ainsi qu'à celle de l'entreprise (activité, gouvernance, culture). La deuxième était consacrée à la présentation du déroulé du plan en tant que tel (motif économique et logique organisationnelle de la restructuration, stratégies d'acteurs, principales étapes). La troisième et dernière partie de l'entretien visait à présenter les principaux résultats du processus de négociation, à porter sur eux une appréciation qualitative et à synthétiser les principaux facteurs ayant influencé la négociation. Enfin, l'intervieweur devait s'assurer que les échanges permettaient effectivement de renseigner les douze conditions pouvant influencer un PSE que nous avons initialement identifiées dans la littérature, ainsi que sur les trois types de résultats (emploi, accompagnement, indemnités).

En plus de ces entretiens portant sur des cas spécifiques, nous avons également rencontré cinq acteurs possédant une vision large et historique des procédures de PSE

---

<sup>8</sup> « n » représente le nombre d'entretiens.



(conseils côté syndical et patronal, DGEFP). Ces entretiens nous ont permis de mieux cadrer les enjeux propres aux procédures de PSE post-2013. Au total, les 53 entretiens réalisés ont duré en moyenne 93 minutes. Ils se sont déroulés entre septembre 2018 et juillet 2019.

**Tableau 4. Profil des personnes interviewées**

Profil	Nb.
Management	7
Experts (juridiques / comptables)	18
Direccte	3
Représentants des salariés	21
Experts (général)	4
<b>Total</b>	<b>53</b>

**Tableau 5. Durée des entretiens**

	<i>En minutes</i>
Minimum	30
Maximum	180
<b>Moyenne</b>	<b>93</b>

Par ailleurs, outre ces entretiens qui ont constitué l'essentiel de notre matériau empirique, nous nous sommes appuyés sur différents types de documents pour pouvoir, quand cela était possible, trianguler nos données : accords de PSE, rapports d'expert, livres 1 et 2, articles de presse. Nous avons ensuite initié une phase d'analyse des résultats, qui s'est traduite par une alternance entre des phases d'appropriation du matériau, de retour à la littérature, de codage des données et de modélisation de nos résultats. Ce travail de modélisation a finalement été réalisé au travers du cadre analytique présenté ci-après.

### **2.3. Étape 3 : Définition et calibrage des résultats et des conditions**

Le processus d'analyse des données avait principalement pour but d'identifier les conditions qui influencent les trois principaux « résultats » d'une négociation de PSE (sauvegarde de l'emploi, mesure d'accompagnement et indemnités supra-légales).

**Tableau 6. Définition des résultats et conditions mobilisés dans nos cadres analytiques**

Résultats et conditions (sigle)	Définitions
<b><u>Résultats de la procédure de PSE</u></b>	
Volume d'emplois sauvegardés	Évolution du nombre de postes supprimés en interne entre la version initiale et la version finale du plan
Qualité des mesures d'accompagnement	Qualité des dispositifs d'accompagnement des salariés dans la recherche d'emploi par rapport aux standards sectoriels
Montants des indemnités supra-légales	Montant des indemnités supra-légales versées aux salariés (licenciés ou volontaires) par rapport aux standards sectoriels.
<b><u>Conditions structurelles</u></b>	
Gouvernance	Caractérisation de la gouvernance de l'entité restructurée selon le niveau de pression financière exercé par les propriétaires (le niveau de financiarisation de l'organisation) et la distance géographique et / ou hiérarchique entre les décisionnaires du plan et l'entité affectée
Légitimité économique	Perception qu'ont les acteurs de la légitimité du motif économique avancé par la direction pour justifier la réduction d'effectif
Historique des restructurations	Présence d'un historique de restructuration dans l'entreprise ou dans le groupe d'appartenance qui a une influence directe et significative le jeu d'acteur ainsi que sur les bases de négociation
Employabilité	Capacité de la plupart des salariés concernés par le plan à retrouver un emploi conforme à leurs attentes dans un délai raisonnable
Acceptabilité sociale	Perception qu'ont les acteurs de l'acceptabilité sociale du plan, en fonction à la fois de l'ampleur de la restructuration et de l'employabilité des personnes concernées.
<b><u>Conditions stratégiques</u></b>	
Directe	Recours à la Directe par les représentants des salariés, à la fois comme levier de pression et comme soutien technique au cours des négociations
Capabilités syndicales	Possession par les représentants du personnel (CE et OS) des compétences nécessaires à la bonne gestion d'un PSE (compétences techniques, politiques, communicationnelles, et de pilotage)
Conflictualité	Recours par les représentants des salariés à une stratégie conflictuelle et confrontation elle, autour de la table de négociation et au-delà (grèves, manifestation, débrayage, média, mobilisation de relais politiques, etc.)

Initialement, quinze conditions avaient été identifiées dans la littérature. Le processus d'analyse a tout d'abord permis de réduire ce nombre de conditions en fusionnant, quand cela était pertinent, les conditions s'articulant de manière complémentaire, ou en supprimant les conditions jugées comme redondantes ou marginalement influentes.

En parallèle de l'identification des conditions, nous avons également procédé à leur calibrage – étape qui consiste à définir les points de bascule à partir desquels les conditions seront considérées comme présentes ou absentes. Au travers cette étape cruciale, l'enjeu consiste à déterminer le seuil à partir duquel une condition est considérée présente ou absente. Les définitions des conditions et des résultats (tableau 6.) ainsi que leurs modalités de calibrage sont présentées ci-après

#### *Calibrage des trois résultats*

Selon la terminologie propre à la méthode QCA, les résultats sont les éléments dont on va chercher à expliquer la présence au travers de différentes combinaisons de conditions. Conformément aux enjeux identifiés dans la revue de littérature et par les acteurs, il est considéré que les procédures PSE s'orientent vers trois finalités principales (ou objets de négociation) que nous avons définis ici comme autant de résultats : **la sauvegarde de l'emploi**, **les mesures d'accompagnement** pour aider les salariés licenciés dans leur retour vers l'emploi, et enfin **les indemnités supra-légales**. Puis, pour chacun de ces trois résultats, nous avons procédé au calibrage - étape qui consiste à fixer la limite à partir de laquelle nous pouvons considérer le résultat comme présent ou absent du cas considéré.

Dans le cas du résultat « **volume d'emploi sauvegardé** », nous avons estimé que la procédure de PSE avait permis une préservation substantielle de l'emploi en interne lorsque le nombre de postes supprimés avait été réduit d'au moins 10% entre la première et la dernière version du plan. Cette proportion de 10% a été établie au fil de discussions avec les experts et s'est avérée être la proportion à partir de laquelle les acteurs estimaient que les négociations sur l'emploi avaient eu une portée réelle. Il n'en reste pas moins que notre appréciation de la sauvegarde de l'emploi s'est également

appuyée sur d'autres éléments d'appréciation qualitatifs et quantitatifs, tels que le volume total d'emplois supprimés, ou encore l'importance de la bataille pour l'emploi menée par les salariés et leurs représentants.

Pour les résultats relatifs aux mesures **d'accompagnement** et aux **indemnités supra-légales**, nous avons calibré leur qualité dans les deux cas en fonction des standards sectoriels. Ainsi, nous avons considéré que ces résultats étaient présents dans les cas où la qualité des mesures d'accompagnement ou des indemnités supra-légales était jugée par les acteurs rencontrés comme supérieure aux standards du secteur. Nous avons estimé que seuls les plans au-dessus des normes se démarquaient significativement pour deux raisons. Premièrement, les normes sectorielles servent bien souvent, de manière explicite ou implicite, à calibrer les attentes des parties en négociation : ce sont donc vers ces standards que tendent « naturellement » à converger les PSE. Ceci est d'autant plus vrai pour les mesures d'accompagnement que la Direccte veille, dans tous les plans, à ce que ces dispositifs soient conformes aux standards observés dans des entreprises au profil similaire.

#### *Calibrage des conditions « structurelles »*

La première condition « **gouvernance patiente** » a été calibrée en croisant principalement deux indicateurs : le profil des actionnaires et la distance géographique ou hiérarchique entre le centre de décision et l'entité effectivement restructurée. La condition « gouvernance patiente » a été considérée comme présente dans les cas où le schéma de gouvernance était considéré comme faiblement orientée vers la génération de profit (associations, entreprises de l'ESS, coopératives) et où les décideurs finaux étaient facilement accessibles par les négociateurs, voire étaient assis à la table de négociation.

Concernant la condition « **légitimité économique** », a été considérée comme étant absente dans les PSE dont les acteurs jugeaient que le motif du PSE relevait davantage de la logique financière (maintenir un certain niveau de performance) que de la logique économique (volonté d'assurer à court ou moyen terme la pérennité de l'entité). La

légitimité économique était généralement également appréhendée par les acteurs par le prisme de la santé financière de la branche ou du groupe d'appartenance, le cas échéant.

La condition « **historique des restructurations** » a été considérée comme présente dans les cas où la procédure de PSE a été précédée dans un passé relativement récent d'autres restructurations dans l'entreprise ou dans le groupe d'appartenance, et que ces restructurations antérieures ont eu un impact significatif à la fois sur le jeu des acteurs et sur les bases de départ des négociations.

La condition « **employabilité** » caractérise la situation des salariés visés par le plan. Lorsque ceux-ci disposent d'une bonne employabilité, c'est-à-dire qu'un retour à un emploi conforme aux attentes dans un délai raisonnable est envisageable, alors la condition est considérée présente. Dans ce cas, les négociateurs considèrent les dispositifs de reclassement comme un enjeu secondaire car les salariés n'en ont pas nécessairement besoin pour retrouver un emploi.

La présence de la condition « **acceptabilité sociale** » a été construite en croisant deux items : le volume de postes supprimés et l'employabilité des personnes visées par le plan. Les plans de sauvegarde de l'emploi ont été jugés acceptables socialement lorsque que leur ampleur était considérée comme faible, ou comme forte mais que l'employabilité des salariés concernés a été jugée bonne.

#### *Calibrage des conditions stratégiques.*

La condition stratégique « **Direccte** » a été calibrée comme présente dans les cas où l'administration du travail pèse de manière significative dans le processus de négociation, qu'elle ait été sollicitée par les syndicats ou qu'elle ait agi de sa propre initiative. Son intervention peut prendre la forme d'un appui technique ou bien jouer comme levier sur la procédure ou le fond du PSE. Cette appréciation qualitative s'appuie également sur le nombre et la fréquence des interactions avec la Direccte, le nombre de courriers échangés et d'observations et / ou injonctions envoyées à la direction.

La condition « **capabilités** » des représentants du personnel a été considérée comme présente dans les cas où ces derniers maîtrisaient minimalement trois des quatre compétences-clefs associées à la gestion d'une procédure de PSE, à savoir : *compétences techniques* (compréhension des données financières, maîtrise du cadre juridique, capacité à formuler des contre-propositions), *compétences politiques* (capacité à maintenir une unité parmi les représentants des salariés, au moins face à la direction), *compétences communicationnelles* (capacités à créer et maintenir un lien avec les salariés de l'entreprise) et *capacités de pilotage* (capacités à aller chercher et à s'appuyer sur les personnes compétences – experts comptables, juridiques, différents échelons syndicaux, etc.).

Enfin, la condition « **conflictualité** » a été calibrée en fonction du niveau de conflictualité de la stratégie déployée par les salariés et leurs représentants. La conflictualité a été considérée comme présente dans les cas où les représentants des salariés ont eu recours à des actions conflictuelles substantielles (telles que la grève ou la médiatisation du plan), au-delà de simples pratiques de contestations « ritualisées » et / ou de façade.

#### **2.4. Etape 4 : codage des cas**

Une fois ces choix effectués (seuils de calibrages définis pour chacun des résultats et chacune des conditions), nous avons procédé au codage de chaque cas.

Nous avons opté ici pour la méthode QCA dite des « ensembles flous » (*fuzzy set QCA*),<sup>9</sup>. Plus précisément, notre processus de codage a consisté à attribuer, pour chaque cas, un niveau d'appartenance à chaque condition et résultat selon les modalités suivantes : 1 signifie que la condition est complétement présente dans le cas; 0.67 qu'elle est plus présente qu'absente; 0,33 qu'elle est plus absente que présente, et enfin 0 indiquant que la condition est totalement absente (cf. tableau 12 en annexe)

---

<sup>9</sup> à laquelle nous ferons référence en utilisant le sigle conventionnel de FsQCA

## 2.5. Etape5 : stratégie d'analyse

L'étape suivante a consisté en l'identification des configurations. Ce processus vise à regrouper au sein de configurations-types les cas qui présentent des combinaisons de conditions similaires et qui aboutissent à un même résultat. Cette étape de simplification est alors réalisée par l'algorithme du FsQCA (du nom de la méthode) qui suit une logique booléenne.<sup>10</sup>

Pour cette étape d'analyse des résultats, nous avons réalisé deux choix méthodologiques structurants : le premier concerne le cadre d'analyse mobilisé (suivant les résultats analysés); le deuxième est relatif au regroupement de configurations au sein de configurations primaires.

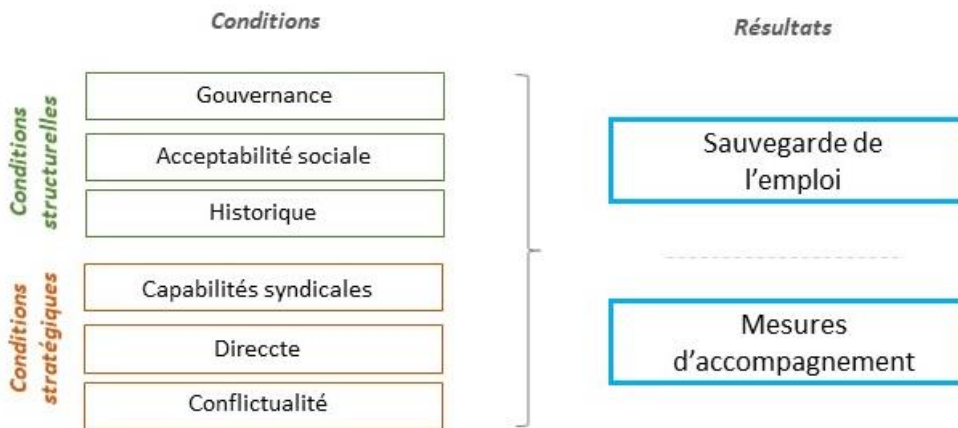
### ***Deux cadres d'analyse distincts en fonction des types de résultats.***

Pour l'analyse des configurations menant aux trois principaux résultats d'un PSE, nous avons eu recours à deux cadres d'analyse distincts. Plus précisément, nous avons utilisé le même cadre d'analyse pour étudier les résultats « sauvegarde de l'emploi » et « mesures d'accompagnement » car ces deux enjeux sont explicitement au cœur de la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 et font partie des prérogatives de la Direccte (cf. – schéma 2). La négociation de ces deux objets répond donc à des règles du jeu relativement similaires.

---

<sup>10</sup> le calcul booléen, est la partie des mathématiques qui s'intéresse aux opérations et aux fonctions sur les variables logiques. L'analyse est réalisée à partir d'un tableau dit « table de vérité » qui représente des conditions (en colonne) et des états binaires (présent/ absent).

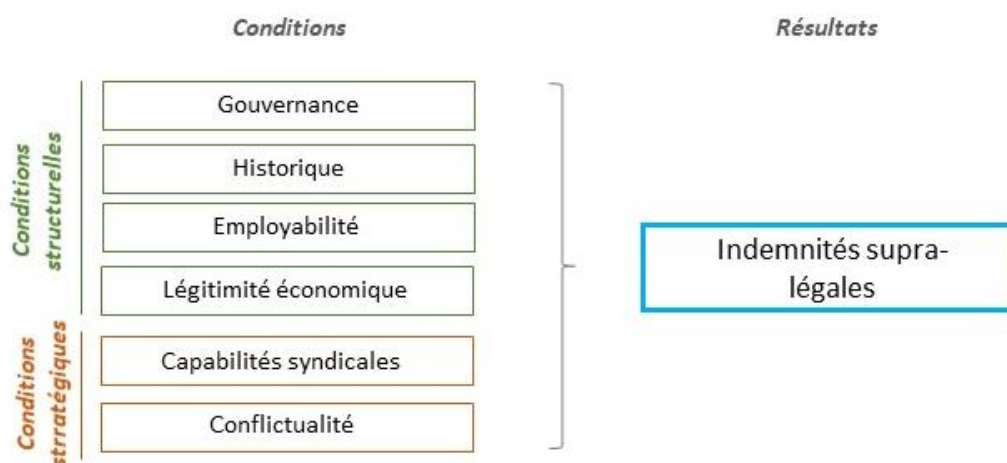
*Schéma 2 – Cadre d'analyse commun aux résultats « sauvegarde de l'emploi » et « mesures d'accompagnement »*



En revanche, concernant les indemnités supra-légales, le cadre juridique et institutionnel des négociations est assez nettement distinct. En effet, comme son nom l'indique, le versement d'indemnités supra-légales ne relève pas d'une obligation prévue par la loi, même si elle peut être d'un usage fréquent. De plus, les salariés et leurs représentants ne peuvent pas non plus s'appuyer sur la Direccte comme levier à ce sujet, car l'administration ne se prononce pas et ne contrôle pas le montant de ces indemnités. Aussi, nous avons adapté le cadre d'analyse à la réalité des cadres de négociation de cet objet (cf. – schéma 3 dans lequel l'intervention de la Direccte est absente).



Schéma 3 – Cadre d'analyse du résultat « indemnités supra-légales »



La logique et la cohérence d'ensemble des cadres d'analyse sera présentée en détail en introduction de nos analyses des données empiriques dans la partie 4.

#### ***Identification des configurations primaires et des variantes.***

Pour chacune des trois analyses, le logiciel FsQCA nous a permis d'identifier un certain nombre de configurations menant au résultat à analyser. Au sein de ces ensembles de configurations, nous avons identifié des configurations primaires ou « parcimonieuses » (solutions les plus simplifiées possibles) et leurs variantes (solutions intermédiaires) en empruntant la méthodologie suggérée par Ragin (2009)<sup>11</sup>.

#### ***Identification des conditions centrales et périphériques.***

De la même manière, pour chaque configuration, nous avons distingué les conditions centrales et les conditions périphériques. Les conditions centrales sont celles qui

<sup>11</sup> Les solutions parcimonieuses correspondent aux solutions les plus simplifiées possibles. Les variantes de ces configurations primaires ont été identifiées grâce aux solutions intermédiaires. Les solutions intermédiaires sont plus riches et plus conservatrices que les parcimonieuses car elles tiennent compte d'un certain nombre d'hypothèses de simplification. Ainsi, toutes les configurations « intermédiaires » qui correspondent à une même configuration « parcimonieuse » ont été considérées comme autant de variantes d'une même configuration primaire.

apparaissent dans les solutions primaires ou parcimonieuses, alors que les conditions périphériques sont celles présentes dans les solutions « intermédiaires » uniquement.

Suivant les conventions propres à la méthode QCA, les conditions centrales sont représentées par des pastilles de grande taille et les conditions périphériques par des pastilles de petite taille (cf. tableau 7.) :

**Tableau 7. Représentation graphique des conditions, selon qu'elles sont absente ou présente et centrales ou périphériques**

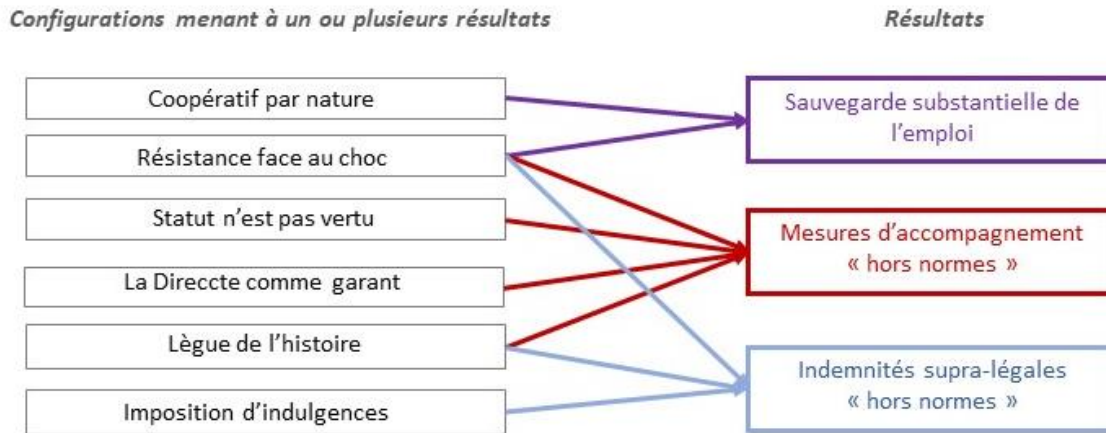
	Condition centrale	Condition périphérique
Présente	●	●
Absente	○	○

## **C. Résultats**

---

La démarche qui vient d'être détaillée, sur la base des principes régissant la méthode QCA, nous a conduits à identifier une série de configurations pour chacun des trois types de résultats définis (sauvegarde substantielle de l'emploi ; mesures d'accompagnement hors normes ; indemnités supra-légales hors normes). Une configuration est une combinaison de facteurs qui conduisent à un résultat déterminé. Une lecture globale des résultats des 19 PSE étudiés permet de mettre en évidence l'existence de 6 configurations parmi lesquelles certaines sont spécifiques à un type de résultat et d'autres sont communes à deux ou trois résultats. Le schéma 4 ci-après en rend compte de manière synthétique. Il est intéressant de noter que la configuration « résistance face au choc » est la seule à se retrouver dans les trois types de résultat : elle correspond à un cas de figure où ce sont les actions et les compétences des acteurs parties prenantes de la négociation (les *capabilités* des acteurs syndicaux, la conflictualité et l'intervention de la Direccte) qui permettent d'obtenir un résultat satisfaisant. Ensuite, la configuration « lègue de l'histoire » est présente à la fois pour l'obtention de mesures d'accompagnement et d'indemnités supra-légales hors normes, mais pas pour la « sauvegarde substantielle de l'emploi » : ceci tend à montrer que, lorsque les PSE se succèdent, les résultats obtenus en matière de mesures sociales et d'indemnités pour un plan donné servent de référence au plan suivant, mais que l'histoire ne joue pas pour la sauvegarde de l'emploi. Enfin, les quatre autres configurations (« coopératif par nature », « statut n'est pas vertu », « la Direccte comme garant » et « imposition d'indulgence ») sont spécifiques à un type de résultat.

Schéma 4 – Synthèse des différentes configurations selon les trois types de résultat



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

Le premier objectif d'une procédure de PSE est bien de « sauvegarder l'emploi », qu'il s'agisse d'une négociation collective ou d'une consultation des représentants du personnel avant soumission à l'administration du travail. Cette procédure est tout d'abord l'occasion pour l'employeur et les représentants du personnel de mettre en discussion la décision économique qui sous-tend le projet de restructuration. Elle doit alors permettre d'identifier des alternatives ou des ajustements susceptibles de réduire le nombre d'emplois supprimés. Sous l'effet de la délibération que la procédure de PSE tend à impulser, les acteurs sociaux peuvent être conduits à corriger les hypothèses d'évolution du marché, identifier de nouveaux marchés ou suggérer le développement de nouvelles activités. Dans les cas plus en tension, il peut aussi s'agir de mettre en avant l'illégitimité, voire l'illégalité, du motif économique retenu par l'employeur. En d'autres termes, le nombre d'emplois supprimés dans la proposition initiale de l'employeur et le nombre d'emplois finalement supprimés dans le PSE sont idéalement appelés à décroître avec la procédure de PSE. C'est sur les conditions de cette possible décre que nous proposons tout d'abord de nous pencher.

### 1.1. Configurations menant à une sauvegarde substantielle de l'emploi : présentation générale et cadre d'analyse

Nous avons, pour cela, retenu les conditions les plus susceptibles de peser sur la dynamique de la négociation. Du côté des *conditions dites structurelles*, nous avons considéré la question de la gouvernance qui délimite, bien souvent, les marges de manœuvre dont disposent en réalité les acteurs pour influencer sur la décision de restructuration : plus le centre décisionnel est éloigné du niveau de négociation, ou encore plus le management est sous la pression de contraintes financières, plus il sera difficile de faire valoir des propositions alternatives. Nous retenons également l'existence d'une histoire des restructurations dans l'entreprise car elle est censée jouer sur la dynamique des acteurs, ainsi que le degré d'acceptabilité de la restructuration au regard de ses conséquences sur l'emploi. C'est dans le cas de restructurations de grande ampleur et/ou concentrées sur des salariés disposant d'une faible employabilité, soit une faible capacité à retrouver rapidement un emploi, que les acteurs syndicaux seront particulièrement soucieux de sauvegarder de l'emploi. Du côté des *conditions dites stratégiques*, nous avons considéré le degré d'implication de la Direccte durant la procédure ainsi que des dynamiques proprement syndicales, à savoir la détention de capacités par les équipes syndicales en place ou l'adoption de stratégies conflictuelles.

Tableau 8. Configurations menant à une sauvegarde substantielle de l'emploi

<i>Seuil consistance : 0,75</i>		Coopératif par nature (A-1)	Résistance face au choc (A-2)		
<b>Structurelle</b>	Gouvernance	●	○	○	
	Histoire	○		○	○
	Acceptabilité sociale	○	○		○
<b>Stratégiques</b>	Directe	●		●	●
	Capabilités		●	●	●
	Conflictualité	○	●	●	●

*Couverture*

0,18

0,68

0,45

0,45

*Ensemble*

0,91

*Consistance*

0,80

0,88

0,91

0,91

0,87

*Cas associés*

*InserAsso*

*PlastiFIN,  
CeramINDUS,  
IndusMETAL-1,  
LabPHARMA,  
Agri-BIZ*

*PlastiFIN,  
IndusELEK,  
IndusMETAL-1*

*PlastiFIN,  
Agri-COOP,  
IndusMETAL-1*

### **Sens de la lecture**

Le tableau 8 fait apparaître la manière dont ces six conditions se combinent dans les cas de restructurations qui se caractérisent par une **évolution significative du volume d'emplois supprimés sous l'effet de la négociation**. Le tableau se lit de la manière suivante. Tout d'abord, une pastille pleine indique que la condition est « présente » dans la configuration, alors qu'une pastille vide indique que la condition est « absente ». L'absence de pastille signifie que l'absence ou la présence de la condition n'a pas d'effet sur l'emploi. La taille de la pastille précise ensuite le statut des conditions. Les pastilles les plus grosses correspondent aux conditions qui constituent le noyau de la configuration, alors que les pastilles plus petites correspondent aux conditions

périphériques. Cette distinction permet une lecture fine des résultats en indiquant que certaines configurations partagent un même noyau de conditions et sont donc à considérer, non pas comme des configurations fondamentalement différentes, mais plutôt comme des variations autour d'une même configuration.

Plus précisément, ce premier tableau de résultats fait apparaître deux configurations centrales, dont l'une présente trois variantes. Nous qualifions la première configuration de « **coopératif par nature** ». Comme l'indique le faible niveau de couverture (0,18), c'est une configuration peu fréquente sur la vingtaine de PSE analysés. Elle correspond, en réalité, à un cas particulier, celui d'une organisation de l'économie sociale et solidaire au sein de laquelle la sauvegarde de l'emploi s'est spontanément présentée comme un objectif partagé. La seconde configuration est qualifiée de « **résistance face au choc** ». L'annonce de la restructuration fait l'effet d'un choc au sens où les équipes syndicales sont surprises par l'annonce elle-même (notamment lorsque la situation économique leur semble bonne) ou par l'ampleur de ses conséquences sociales. Les cas qui lui correspondent ont en commun d'avoir été le théâtre d'un processus conflictuel mené par des organisations syndicales détenant des capacités. Le fait que ces deux conditions constituent le noyau central de la configuration montre que c'est la dynamique syndicale instaurée qui est cœur de la sauvegarde de l'emploi. Précisons d'ailleurs, à ce stade, que c'est bien la combinaison de conditions qu'il faut considérer, de sorte qu'il apparaît qu'un processus conflictuel n'aurait que peu de chance de conduire à la sauvegarde de l'emploi si les équipes syndicales ne possédaient pas des aptitudes stratégiques. De même, il ne suffit pas que les syndicats détiennent des aptitudes stratégiques. Cette configuration, qui domine très largement les cas ayant connu une sauvegarde significative de l'emploi, 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. On note aussi que cette action stratégique prend appui sur des conditions structurelles, notamment une faible acceptabilité sociale ou une gouvernance distante et financiarisée. L'absence d'histoire peut également faire figure

de conditions de cette action syndicale. Cela s'explique probablement par le fait qu'il est difficile, pour une équipe syndicale, de mobiliser les salariés lorsque les conditions de départ sont connues, notamment quand elles sont avantageuses pour certains salariés qui y voient une opportunité.

Ces deux configurations principales permettent de caractériser la quasi-totalité des cas avec sauvegarde de l'emploi (taux de couverture de la solution globale à 0,91) avec un niveau de fiabilité élevé (consistance de la solution globale à 0,87).

## **1.2. Présentation détaillée des deux configurations-types menant à une sauvegarde substantielle de l'emploi**

### *Configuration-type A-1 : « coopératif par nature »*

Nous nommons « coopératif par nature » la première configuration-type qui permet d'aboutir à une sauvegarde substantielle de l'emploi. La dimension « coopérative » de cette configuration 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. Le processus de négociation se caractérise également par le rôle important joué par la Direccte, qui peut être considéré comme le troisième moteur de la dynamique « coopérative » que nous avons pu observer.

Enfin, cette configuration, qui ne recouvre qu'un seul cas de notre échantillon, se déroule dans une organisation qui n'a jamais connu de PSE, mais qui doit faire face à une restructuration faiblement acceptable socialement, car elle vient frapper 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.



### **Illustration de la configuration A-1 « coopératif par nature » : le cas InserAsso**

InserAsso est une association dont la mission est l'insertion de personnes handicapées dans le monde du travail. La création et le maintien d'emploi constitue donc le cœur-même de l'activité de cette organisation qui compte environ 500 salariés, dont près de 80% en situation de handicap. Pour les salariés en situation de handicap plus particulièrement, travailler pour InserAsso représente bien souvent une opportunité inédite. A partir de 2013, les importantes difficultés rencontrées par le principal client d'Inserasso se répercutent très directement sur son activité. Alors que l'association faisait du non-recours aux licenciements économiques une fierté depuis sa création, la direction d'InserAsso décide de supprimer 80 emplois de production. Cette décision constitue pour tous un véritable choc, car elle percute frontalement les valeurs et la mission de l'organisation.

Pour les représentants de la CFDT, dont la section syndicale jouit d'une majorité absolue appuyée par un taux de participation élevé aux élections professionnelles, la gestion d'un PSE est bien évidemment une situation inédite, qui, au moins au début de la procédure, déstabilise les équipes. En phase avec la culture inclusive et très participative de l'organisation, les négociations se déroulent dans un état d'esprit considéré par les acteurs comme globalement bon et constructif, malgré quelques accrochages - notamment entre direction et syndicats minoritaires - et de rares articles dans la presse. Certains acteurs vont même jusqu'à évoquer la co-construction du plan, au-delà de sa simple négociation. Par ailleurs, la Direccte joue un rôle très actif dans le processus de négociation, à la fois comme garant et facilitateur de la procédure mais aussi comme organisme financeur d'InterAsso. Pouvoirs publics et clients jouent également un rôle moteur pour « sauver le soldat InserAsso », acteur unique et reconnu sur le territoire.

Concernant le volet de l'emploi, employeur et représentants du personnel s'accordent rapidement pour privilégier les départs volontaires. Environ 60 salariés y souscriront. La seconde solution mise en œuvre pour l'emploi consiste à reclasser une vingtaine de salariés dans un autre organisme d'insertion géré par InserAsso. Cette seconde solution sera considérée comme très problématique par certains salariés et élus de CE. En effet, bien qu'elle leur permette de préserver un lien d'emploi, cette solution leur paraît éloigner les salariés concernés du chemin de l'insertion professionnelle.

### Configuration-type A-2 : « Résistance face au choc »

La configuration-type « Résistance face au choc » se caractérise tout d’abord par des conditions structurelles qui contribuent à faire du PSE « **un choc** » **face auquel les salariés et les représentants opposent une stratégie de « résistance** », ouvertement conflictuelle. Cette configuration peut conduire à modifier substantiellement les PSE tant sur le volet économique que sur le volet social (accompagnement et indemnités).

Ainsi, ce qui caractérise fondamentalement cette configuration est l’importance du travail syndical, réalisé parfois avec l’appui de la Direccte. En ce sens, il s’agit de situations dans lesquelles des organisations syndicales détenant des aptitudes stratégiques contraignent des directions d’entreprise spontanément peu portées à la négociation. Ce travail syndical articule une stratégie conflictuelle et la mobilisation d’autres ressources qui peuvent se trouver en dehors de l’entreprise (recours à l’expertise ou à des réseaux syndicaux par exemple) ou en interne (construction de l’unité syndicale, renforcement du lien avec les salariés). Cette configuration indique donc que les actions conflictuelles engagées dans le cadre d’une négociation doivent être inscrites dans une stratégie syndicale à même de fédérer largement pour produire des résultats en termes de sauvegarde de l’emploi.

On ne s’étonne pas que ces stratégies trouvent leur expression dans des contextes organisationnels marqués par une gouvernance distante et/ou financiarisée. Non seulement, ce type de gouvernance limite les marges de manœuvre dont disposent les dirigeants pour engager spontanément une négociation – il faut donc les y contraindre – mais encore, il sert de levier pour mobiliser les salariés qui nourrissent parfois de longue date une certaine défiance envers les actionnaires accusés d’avoir dégradé les conditions de travail. La faible acceptabilité du projet de restructuration en termes de conséquences sur l’emploi, voire en termes de légitimité économique, apparaît comme un autre levier structurel sur lesquels les organisations syndicales peuvent assier la mobilisation des salariés. C’est ce dont témoigne le cas IndusMETAL détaillé ci-dessous.

### Illustration de la configuration « Résistance face au choc » A-2 : le cas IndusMETAL-1

IndusMETAL est un groupe industriel international implanté dans une centaine de pays et spécialisé dans le développement de solutions pour la distribution d'eau, de gaz et d'électricité auprès des distributeurs et des villes. Il est le leader mondial des solutions de « comptage intelligent » dans le domaine de l'énergie et de l'eau. Le groupe rachète la société Siratac en 2007 qui comprend plusieurs sites en France (1000 salariés environ), dont le site IndusMETAL-1, dédié à la production de compteurs électriques et reconnu comme un « pôle d'excellence » dans ce secteur. La stratégie du groupe à partir est de délocaliser dans des pays où le coût de main d'œuvre est moins élevé et, plus généralement, de se désengager de la partie industrielle de son activité : délocalisation des bureaux d'études et activités de R&D, puis de certaines unités de production. Notamment, les compteurs électriques à destination des particuliers sont délocalisés sur des sites à plus bas coûts de main-d'œuvre.

Trois plans sociaux seront mis en œuvre entre 2015, et 2018-19, le premier concernant la fermeture du site d'Indus-METAL-1 dans le Poitou. Le plan prévoit initialement le transfert des 120 salariés sur un autre site en France, en Allemagne et en Hongrie. L'employabilité de ces salariés est correcte car une bonne partie d'entre eux sont des techniciens ou ingénieurs en R&D. Le processus de négociation a permis de maintenir le site grâce à une forte bataille pour sauver des emplois (près de 70 emplois sauvés sur les 150).

C'est l'avocat qui travaille auprès des salariés qui impose le tempo dans le processus de négociation. La stratégie qu'il met en place repose sur l'instauration d'emblée d'un rapport de forces avec la direction en discutant d'abord et avant toute chose du motif économique, sur la base du rapport de l'expert. Ceci implique de convaincre les salariés que la fermeture du site n'est pas inévitable, qu'il existe des alternatives et qu'il faut se mobiliser fortement autour de la sauvegarde de l'emploi. Sur le site d'Indus-METAL-1, cette mobilisation collective contre le principe même de la restructuration se produit et se maintient dans le temps (3 semaines de grèves continues). Elle s'étend même sur le bassin d'emploi au travers l'implication de plusieurs élus locaux. Au-delà de la force de la mobilisation sociale et politique, la stratégie de l'avocat est de créer des difficultés juridiques dans le dossier, pour gagner du temps. Et ainsi « *serrer l'adversaire dans tous les compartiments de jeu* ». Les organisations syndicales sont très actives dans l'organisation de la lutte, notamment la CGT, et grâce à une bonne intersyndicale au niveau du CCE.

Au final, 70 emplois ont pu être sauvés, et le site a été dédié à la production des compteurs électriques intelligents. Parallèlement, les mesures d'accompagnement des transferts des autres salariés ont été sensiblement améliorées par rapport au plan initialement proposé par la direction. Le plan servira ensuite de « référence » aux autres PSE du Groupe.

### 1.3. Quelques mots à propos des configurations ne menant pas à une sauvegarde substantielle de l'emploi

Ces configurations conduisant à une sauvegarde substantielle de l'emploi ne caractérisent qu'une minorité des restructurations de l'échantillon (8 cas sur 19). Porter attention aux autres cas, ceux pour lesquels la négociation n'a pas fait évoluer le projet initial présenté par l'employeur, est également instructif. Schématiquement, on peut classer dans deux catégories ces restructurations ne menant pas à une sauvegarde substantielle de l'emploi. On trouve tout d'abord les restructurations qui apparaissent acceptables aux yeux des représentants du personnel, soit en raison de difficultés évidentes et ne permettant pas vraiment l'identification d'alternatives économiques, soit en raison de conséquences limitées. C'est, par exemple, le cas lorsque la restructuration ne concerne qu'un faible nombre de salariés et sur le mode du départ volontaire. Dans cette situation, les représentants du personnel tendent à s'entendre avec l'employeur pour se concentrer sur les modalités de mise en œuvre comme en témoigne le cas Autom ci-dessous.

Une seconde catégorie de restructurations rassemble des cas dans lesquels les représentants du personnel ne parviennent pas à rendre négociable la question de l'emploi. Il s'agit de situations dans lesquelles se rencontrent une direction des ressources humaines sous pression d'une gouvernance distante ou financiarisée et des équipes syndicales aux aptitudes stratégiques limitées. Dans ces cas, le débat économique est d'autant plus difficile à installer qu'un processus de banalisation des restructurations peut être à l'œuvre quand des mesures d'accompagnement généreuses sont connues des salariés en raison de restructurations passées servant de normes.

### **Configuration ne menant pas à une sauvegarde substantielle de l'emploi : le cas d'Autom**

Autom est la filiale d'un groupe américain qui produit des systèmes de freinage à destination de l'industrie automobile. Confrontée à des difficultés économiques depuis plusieurs années consécutives, la direction annonce en 2018 une restructuration visant la suppression de 13 emplois, essentiellement dans les fonctions indirectes, sur les 204 emplois que compte l'entreprise. Bien que les effectifs connaissent une décroissance régulière, l'annonce du PSE fait l'effet d'une surprise tant l'usage est établi de supprimer les emplois de manière douce, *via* des ruptures conventionnelles. Les acteurs syndicaux semblent dépassés et peinent à prendre à bras le corps la négociation. La direction souhaite de son côté aller vite, parfois au détriment du dialogue social comme le fera d'ailleurs remarquer la Direccte. Surtout, les représentants du personnel ne souhaitent pas engager de rapport de forces avec cette direction qu'ils perçoivent de bonne foi et qui parvient à obtenir des actionnaires américains des investissements. Cette restructuration qui ne leur apparaît pas pertinente au regard de la situation de l'entreprise, ils la comprennent d'ailleurs comme un « gage » qu'il faut donner au groupe pour qu'il maintienne ces investissements. Au final, l'effet cumulé de la pression financière et de la faiblesse « technique » de l'équipe syndicale conduit à l'acceptation du PSE tel que proposé par la direction.

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

Si le premier objectif d'une procédure de PSE est bien de « sauvegarder l'emploi », le second est d'envisager toutes les mesures utiles visant à faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement est inévitable : reclassement interne et externe, actions de formation, mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail ainsi et de réduction du volume des heures supplémentaires réalisées de manière régulière, congé de reclassement, aide à la création d'entreprise, contrat de sécurisation professionnelle (CSP). La DIRECCTE, après avoir vérifié la régularité de la procédure et la conformité du PSE, a un rôle important en termes d'appréciation des efforts réalisés par l'employeur en matière de mesures d'accompagnement. Ces efforts sont appréciés au regard des moyens de l'entreprise ou du groupe et au contexte du plan de licenciements (ampleur

du plan et employabilité des salariés concernés notamment). Plus généralement, les parties prenantes à la négociation, qu'il s'agisse des représentants syndicaux, des avocats, des experts, ou des dirigeants, ont tendance à apprécier les mesures d'accompagnement par rapport à une norme, plus ou moins explicite, renvoyant souvent à une norme sectorielle ou aux pratiques antérieures de l'entreprise lors de plans antérieurs, le cas échéant.

### **2.1. Configurations menant à des mesures d'accompagnement « hors normes » : présentation générale du cadre d'analyse**

Parmi l'ensemble des conditions renseignées sur notre base de cas, nous avons retenu ici trois conditions de nature structurelle et trois conditions de nature stratégique susceptibles de jouer un rôle important dans le contenu des PSE en termes de mesures d'accompagnement des salariés, en d'autres termes à des mesures supérieures aux normes sectorielles.

Au plan structurel, et de façon attendue, la condition d'acceptabilité sociale du PSE, entendue ici principalement en termes « d'employabilité » des salariés concernés par le plan, est supposée avoir un rôle central : l'hypothèse plausible est que, moins l'employabilité des salariés est assurée, plus la négociation devrait aboutir à des mesures d'accompagnement élaborées et « généreuses ». A l'inverse, si la population touchée par le plan jouit d'un bon niveau de qualification et évolue dans un marché de l'emploi dynamique, il est possible que les négociateurs s'orientent vers la maximisation de l'indemnité de licenciement. Lorsque l'entreprise a vécu durant les années précédentes un ou plusieurs autres PSE (condition « histoire »), on peut s'attendre à ce que ces plans antérieurs aient conduit à définir, explicitement ou implicitement, des normes successives dont les parties prenantes à la négociation ont bien conscience et qui servent donc de base aux négociations.

Enfin, le type de gouvernance de l'entreprise intervient aussi potentiellement dans le processus, soit qu'elle renvoie à des grands groupes dont le centre de décision est éloigné des situations locales mais dont les ressources financières sont importantes, soit

qu'elle renvoie à des entreprises au mode de fonctionnement de type coopératif qui seraient portées à reconnaître l'importance des mesures sociales.

Au plan stratégique, trois conditions retenues dans notre analyse. La première renvoie au rôle de la Direccte, dont la mission est précisément et prioritairement celle de veiller à ce que les plans négociés en termes de mesures d'accompagnement soient à la mesure des moyens de l'entreprise d'une part, et assurent un accompagnement correspondant bien aux besoins des salariés concernés selon leur degré « d'employabilité » (formation, reclassement, etc.). La seconde condition est relative aux compétences et *capabilités* des organisations syndicales qui, comme pour l'emploi ou l'indemnité, sont susceptibles d'avoir un effet significatif sur les avancées du plan en matière de mesures d'accompagnement. Enfin, la troisième condition est liée au degré de conflictualité qui a caractérisé le processus de négociation du PSE, dont on peut penser que, plus elle est élevée, plus les mesures négociées sont nombreuses et généreuses.

Le tableau 9 présente les résultats de l'analyse qualitative comparative sur notre échantillon de 19 cas et sur ces six conditions. De manière similaire à la section précédente consacrée aux résultats en termes de sauvegarde de l'emploi, le tableau présente plusieurs combinaisons de conditions menant à des plans « généreux » en termes de mesures d'accompagnement. Ici, quatre configurations ressortent de l'analyse, dont une – la troisième configuration – comporte deux variantes.

Dans ce tableau aussi, les pastilles pleines correspondent aux conditions présentes, les pastilles vides aux conditions absentes ; les pastilles de grande taille correspondent aux conditions centrales, et les pastilles de plus petite taille correspondent aux conditions périphériques.

Tableau 9. Configurations menant à des mesures d'accompagnement supérieures aux normes sectorielles

Seuil : 0,79		Statut n'est pas vertu (B-1)	Résistance face au choc (B-2)	La Direccte comme garant (B-3)	Lègue de l'histoire (B-4)
Structurelle	Gouvernance	●	○	○ ○	○
	Histoire	○			●
	Acceptabilité sociale	○	○		●
Stratégiques	Diréccte	●		● ●	
	Capabilités		●	●	○
	Conflictualité		●		○

<b>Couverture</b>	0,14	0,39	0,54	0,26	0,17	Ensemble 0,75 0,81
<b>Consistance</b>	0,83	0,82	0,82	0,81	1	
<b>Cas associés</b>	Agri-COOP	CeramINDUS, IndusMETAL-1, LabPHARMA, Agri-BIZ	CeramINDUS, IndusELEK, IndusMETAL-1, IndusMETAL-2, ASSET	ASSET, IndusMETAL-2	GENPHARMA IndusMETAL-3	

**Sens de la lecture**

On retrouve ici la configuration « résistance face au choc » et trois nouvelles configurations. Comme on va le voir, la première configuration du « statut n'est pas vertu » (B1) semble proche de la configuration « coopératif pas nature », à ceci 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.

Il est également intéressant de noter que la configuration « la Direccte comme garant » (B3) qui se décline en deux variantes, met l'accent sur le rôle de garant de la loyauté de la négociation assumé par la Direccte, laquelle joue un rôle dans l'obtention de bonnes



mesures d'accompagnement : la présence de cette double configuration indique bien ici le fait que la mission de la Direccte dans le cadre des PSE est prioritairement de s'assurer que les mesures d'accompagnement proposées sont effectivement acceptables compte-tenu des moyens dont dispose l'entreprise (et le groupe le cas échéant), de l'ampleur des licenciements, et plus informellement des risques liés à la perte d'emploi pour les salariés concernés, selon leur « employabilité ».

## **2.2. Présentation détaillée des quatre configurations-types menant à des mesures d'accompagnement « hors normes »**

### *Configuration-type B-1 : statut n'est pas vertu*

La configuration « statut n'est pas vertu » renvoie au cas atypique d'une des entreprises qui constituent notre échantillon. C'est la raison pour laquelle, son taux de couverture est relativement bas (0,14). Le cas agri-COOP, exposé ci-dessous, présente en effet des caractéristiques structurelles qui pourraient conduire naturellement les acteurs à soigner le dispositif d'accompagnement des salariés licenciés. S'agissant d'une coopérative agricole, l'entreprise semble préservée d'une pression actionnariale et les décideurs sont ancrés dans leurs territoires. Si les acteurs constatent la situation économique dégradée, et l'inévitabilité de la restructuration, les conséquences sur le plan de l'emploi inquiètent. Les salariés concernés disposent en effet d'une faible « employabilité » qui résulte d'une gestion des ressources humaines défailante. Malgré cette situation, les négociateurs ne vont pas spontanément engager un processus coopératif pour maximiser le taux de reclassement.

Il va falloir imposer la négociation à l'employeur, tant sur l'emploi que sur les dispositifs d'accompagnement notamment avec l'appui de la Direccte qui invitera la direction à une plus grande loyauté dans la négociation. En ce sens, cette configuration s'approche de la configuration « la Direccte comme garant » (B-3) dont la caractéristique centrale est ce rôle de garant de la négociation que prend en charge l'administration du travail. Ce qui caractérise le cas Agri-COOP, si l'on se réfère au tableau de résultats, tient essentiellement à la gouvernance. Le retour au matériau empirique des entretiens

réalisés confirme l'importance de cette caractéristique car la construction du rapport de forces, pour imposer la négociation des modalités d'accompagnement, ne repose pas sur les mêmes ressorts que dans les autres PSE étudiés. Ici, ce n'est pas tant le risque juridique, ou la non-homologation par la Direccte, qui incite l'employeur à revoir à la hausse le dispositif d'accompagnement que le risque d'image. Les représentants du personnel qui ont bien perçu cet enjeu jouent d'ailleurs sur cette dimension via des mobilisations sociales visibles.

#### **Configuration-type B-1 « Statut n'est pas vertu »: illustration par le cas Agri-COOP**

Le groupe Agri-COOP est une coopérative agricole du Sud-Ouest de la France organisée autour de plusieurs activités que sont l'agriculture, les semences et la transformation alimentaire. C'est cette dernière activité qui va faire l'objet d'une restructuration importante en 2018. Il s'agit d'une activité qui connaît des difficultés économiques structurelles depuis plusieurs années notamment dans le prolongement de crises sanitaires qui ont entamé la confiance des consommateurs. Si les salariés et leurs représentants syndicaux ont continué de s'impliquer dans leur travail avec l'espoir de pérenniser l'entreprise, ils sont parfaitement conscients de ces difficultés et ne se disent pas surpris du projet de restructuration qui affecte différents sites. Parmi les deux sites les plus touchés, l'un est conservé mais avec une forte réduction d'effectif (à hauteur de 2/3) quand le second est purement et simplement fermé. A travers cette restructuration, il s'agit pour la coopérative de réduire les coûts, notamment en concentrant l'activité alimentaire sur quelques sites industriels.

La population concernée se caractérise par une ancienneté particulièrement élevée et dont la problématique de la faible employabilité est renforcée par un bassin d'emploi dégradé. Il sera d'ailleurs fortement reproché à l'employeur le défaut d'investissement dans la formation malgré les alertes émises les années précédentes par les représentants du personnel. Sur les 2000 emplois que compte l'activité au début de l'année 2018, 313 devaient être supprimés. L'identification d'activité nouvelle, pendant la mise en œuvre de la restructuration a toutefois permis de ramener ce nombre à 280.

L'entreprise est peu habituée aux restructurations et les acteurs syndicaux se trouvent démunis au moment de l'annonce et prendront assez largement appui sur le cabinet d'expert et l'avocat pour mettre en place une stratégie de négociation. La négociation qui s'instaure semble alors relativement rugueuse : l'employeur apparaît peu disposé à la négociation, notamment sur la dimension économique. Sa loyauté est mise en cause par les leaders syndicaux qui y voit une

direction « manipulatrice » qui donne l'image d'un employeur responsable, tout en sapant les bases de la négociation par ailleurs. C'est précisément pour assurer la loyauté de la négociation que la Direccte, sollicitée par les représentants syndicaux, adressera à l'employeur un courrier d'observations pendant la négociation.

La préoccupation d'Agri-COOP pour son image a constitué un levier pour les organisations syndicales qui ont organisé des actions de mobilisation visibles (rassemblement au pieds du siège social, manifestations...). Ces actions ont été rendues possibles par un front intersyndical qui a progressivement émergé et qui a pu dépasser les divisions syndicales pourtant à l'œuvre dans cette entreprise.

Au final, le projet de restructuration sera signé par les trois syndicats représentatifs de l'entreprise. La procédure de restructuration aura directement contribué à sauvegarder 30 postes. Les actions conjointes du délégué syndical d'un des sites impactés et d'acteurs publics (notamment le maire et le préfet) poussent la direction au lancement de nouvelles activités sur le site. Concernant le contenu du PSE lui-même, la négociation a permis de faire évoluer significativement le dispositif d'accompagnement et le régime indemnitaire que l'employeur situait au minimum légal dans sa proposition initiale. Les mesures vont au-delà de ce qui se pratique habituellement dans le secteur d'activité.

### *Configuration-type B-2 : Résistance face au choc*

On retrouve ici la logique de la « résistance face au choc » déjà observée pour les résultats sur l'emploi. Les mêmes ingrédients sont combinés : une forte conflictualité et des syndicats compétents et expérimentés qui permettent, face à une acceptabilité sociale faible et une gouvernance peu favorable, l'obtention de mesures sociales considérées comme satisfaisantes au regard des normes sectorielles par les parties prenantes.

Le cas CeramINDUS, filiale française d'un Groupe suisse, leader européen des produits sanitaires, illustre bien ce type de situation. En 2016, le Groupe annonce la fermeture du site de production de Bizy, dont l'outil de production est vieillissant, et qui avait déjà été touché en 2009 par une vague de licenciements concernant plus de 80 salariés sur 170. L'« employabilité » des 90 salariés concernés par le plan de 2016 est faible : peu qualifiés, majoritairement de plus de 50 ans et évoluant sur un marché de l'emploi peu dynamique. Le plan initialement proposé, un document unilatéral, est minimaliste en

termes de mesures d'accompagnement. Mais les représentants du personnel, réunis en intersyndicale, sont soudés et expérimentés. Ils s'entourent d'un expert et d'un avocat dès le départ, mobilisent les salariés et les élus politiques, actionnent le levier des médias, jouent la montre, s'appuient sur la Direccte, réussissent à instaurer un rapport de forces avec la direction et aboutissent à multiplier par quatre les mesures sociales du plan.

#### **Configuration type « Résistance face au choc » (B-2) : Illustration par le cas CeramINDUS**

CeramINDUS est spécialisée dans la fabrication d'équipements de salles de bains en céramique et en matériaux de synthèse et dans le mobilier de salle de bains. La société CeramINDUS (fondée en 1892), d'abord rachetée en 2005 par un groupe finlandais, devient la filiale française d'un groupe suisse en février 2015, un groupe de 12000 salariés, coté en Bourse, leader européen des produits sanitaires. En mai 2016, le Groupe annonce une restructuration des activités de CeramINDUS, entraînant la fermeture des deux sites de production, à Bizy et à Marciac. Au total, 256 emplois sont menacés, dont 176 à Bizy. Les salariés concernés sont très majoritairement des ouvriers peu qualifiés (70% environ), dont la moitié ont plus de 55 ans. Le bassin d'emploi est peu dynamique et laisse peu de perspectives de reclassement à ces salariés dont l'employabilité est faible. Ce plan de restructurations est justifié par les dirigeants du groupe par une baisse continue du marché des céramiques depuis une dizaine d'années. Néanmoins, le motif économique du plan est difficile à établir, d'autant que le groupe est largement bénéficiaire et que la direction est réticente à livrer des chiffres clairs sur le secteur d'activité. En revanche, chacun admet que le site de Bizy n'avait pas bénéficié d'investissements majeurs depuis les années 80, et que son outil de production était donc vieillissant. Un plan social avait déjà été mis en place en 2009, avec 83 salariés licenciés. Le plan proposé en mai 2016 porte sur la fermeture des deux sites : c'est un document unilatéral et minimaliste en termes de mesures d'accompagnement.

La présence syndicale est historiquement forte au sein du site de Bizy. Les interlocuteurs syndicaux sont les mêmes que ceux qui ont eu à négocier le PSE de 2009. Forts de leur expérience, ils font appel dès l'annonce à un avocat et un expert, et mobilisent les salariés. Ils réussiront, au bout de 6 mois et de nombreuses réunions, à forcer la direction à négocier, refusant de signer le document unilatéral qui leur est proposé. L'intersyndicale qui regroupe 4 organisations syndicales, fonctionne de manière soudée, tous les syndicats faisant « front commun » face à l'employeur. La mobilisation est de ce fait très « énergique » sur le site, et elle est relayée au siège : durant les négociations, ce sont 6 semaines de grève à Bizy et plusieurs journées au siège, avec une forte médiatisation et l'implication d'élus locaux. De son côté, la

direction, après avoir choisi la voie unilatérale, et face à la mobilisation active du côté des salariés et des politiques, s'engage finalement dans un processus de négociation.

Le processus durera au total 1 an avec la signature d'un accord en mai 2017 et la validation du plan par la Direccte. Les OS ont joué la montre : ils ont fait revoir les orientations stratégiques (qui avaient été formulées avant la fermeture des deux sites) et gagné ainsi 3 mois ; puis ils ont demandé à la direction d'anticiper l'application de la « loi Florange » et gagné 2 mois de plus ; enfin, ils ont soulevé un vice de procédure en décembre 2017 concernant l'irrégularité du mandat d'un délégué syndical, ce qui a conduit à reprendre la procédure à zéro. Autre élément qui a joué un rôle important dans le processus, la Direccte, qui a réussi à faire venir à la table de négociations le PDG du groupe suisse exerçant une pression efficace notamment pour imposer de maintenir le site de Bizy pour les activités de la logistique et de la distribution.

La négociation a abouti à la sauvegarde de 40 emplois sur les 176 du site de Bizy, emplois dans le domaine de la logistique : le site restera en activité pour les opérations logistiques en France et pour la distribution. Pour les autres salariés, les mesures d'accompagnement et la supra légale ont également été négociées pour atteindre un niveau quatre fois supérieur aux propositions initiales du plan (qui étaient calées sur les minima légaux) : 15 ou 18 mois de congé de reclassement (18 pour les plus de 50 ans), financement par l'employeur des pré-retraites, crédits de formation de 7000 à 13000 Euros, supra-légale pouvant atteindre 130 K€ pour un ouvrier avec 40 ans d'ancienneté.

### *Configuration-type B-3 : La Direccte comme garant*

Cette configuration conduisant à des mesures d'accompagnement supérieures à la moyenne sectorielle se caractérise par une intervention déterminante de la Direccte. Les cas associés à cette configuration ont en commun une gouvernance distante et/ou financiarisée qui semble conduire, dans un premier temps, les équipes managériales en charge du pilotage de la restructuration vers une démarche très unilatérale laissant peu de place à la négociation. Dans notre panel, c'est le cas de l'entreprise IndusELEK qui a élaboré un premier PSE de manière unilatérale, mais qui a fait l'objet d'un refus d'homologation par la Direccte. C'est le cas également de l'entreprise CeramINDUS où l'intervention de la Direccte a été réellement déterminante pour faire venir à la table de négociation le PDG du groupe suisse. C'est encore le cas dans l'entreprise ASSET dans laquelle les négociateurs syndicaux ont sollicité l'intervention de la Direccte pour faire

échec à la définition des catégories professionnelles qui revenaient à cibler les salariés licenciés (voir cas illustratif ci-dessous).

Dans chacun de ces cas, l'intervention de la Direccte ne prend pas la forme d'exigences explicites quant aux mesures d'accompagnement mais fait peser une menace de refus qui conduit les employeurs à rechercher, dans un second temps, une solution négociée avec les organisations syndicales majoritaires. En d'autres termes, 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.

**Configuration-type (B-3) « La Direccte comme garant »: illustration par le cas ASSET**

ASSET est la filiale de gestion d'actif d'un groupe multinational. Après une fusion avortée en 2017 avec un autre gestionnaire d'actifs, l'entreprise décide de restructurer en 2018. L'argumentaire mis en avant par la direction repose sur un étalonnage sectoriel mettant en avant un défaut de compétitivité par rapport aux leaders du marché. Le projet vise ainsi à réduire les coûts par une évolution du modèle organisationnel. Cet argumentaire n'est pas partagé par les représentants du personnel au comité d'entreprise qui émettront un avis défavorable en soulignant les ambiguïtés, voire les incohérences, du projet de réorganisation. Ils y voient un simple plan d'économies qui risque d'affaiblir l'entreprise. Au moment de l'annonce de la restructuration, en juin 2018, 138 postes doivent être supprimés sur les 1400 que compte l'entreprise. En affectant les différentes populations de l'entreprise, la restructuration pose des enjeux complexes en matière d'accompagnement car coexistent des profils très employables et d'autres profils plus standards de secrétariat peu enclins à quitter l'entreprise en raison de salaires supérieurs au marché. Durant la négociation, l'entreprise va connaître une vague de départs de salariés, les plus employables, qui vont saisir des opportunités en dehors même des avantages offerts par le plan de départs volontaires. Pour cette raison, un nombre réduit de départs seront à organiser dans le cadre du PSE (moins d'une centaine) sans que cela ne change, globalement, le nombre d'emplois supprimés.

Le cas se caractérise par une négociation relativement feutrée à l'image des relations professionnelles dans ce secteur d'activité. Il n'y est pas question de conflits sociaux et les

acteurs sont assez prompts à reconnaître la bonne foi des échanges malgré les désaccords. La procédure se clôturera par la signature du seul syndicat majoritaire (sur trois syndicats implantés dans l'entreprise), ce qui est le reflet de divergences syndicales particulièrement marquées. En réalité, le rapport de force, s'il ne se fonde ni sur la mobilisation des salariés ni sur un front intersyndical, tient à la capacité des négociateurs syndicaux à mobiliser des ressources externes. En effet, malgré l'inexpérience en matière de PSE – l'entreprise n'en avait jamais connu – ceux-ci sont parvenus à prendre appui sur leur réseau pour collecter des PSE dans d'autres entreprises du secteur et établir ainsi une norme sectorielle qui a constitué le point de référence durant la négociation. De même, et dans les premiers temps de la discussion, les négociateurs syndicaux sont parvenus à obtenir le soutien de la Direccte pour mettre en échec la définition des catégories professionnelles initialement retenue par l'employeur. Ce découpage était suspecté de dissimuler un travail de ciblage des personnes à faire partir par la direction des ressources humaines. Devant la réaction de la Direccte menaçant de ne pas homologuer le PSE, l'employeur a renoncé à cette définition. Si la Direccte a, par la suite, joué un rôle moins central, cet épisode semble avoir été décisif dans la construction du rapport de forces, l'employeur souhaitant obtenir la signature du syndicat majoritaire pour ne pas se heurter à un refus d'homologation.

La négociation n'a pas permis de faire évoluer le volume d'emploi supprimé dans le cadre de la restructuration. En revanche, conscients que ce PSE était appelé à servir de référence pour d'autres restructurations à venir dans le groupe, le syndicat majoritaire s'est attaché à faire évoluer les dispositifs d'accompagnement et d'indemnisation. Alors que la proposition initiale de l'employeur était jugée particulièrement faible de ce point de vue, le PSE négocié se situe légèrement au-dessus des normes sectorielles.

#### Configuration-type B-4 : « Lègue de l'histoire »

Cette quatrième configuration se caractérise par la présence de la condition « histoire » (structurelle) et par le fait qu'aucune des conditions stratégiques ne soient présente : Il s'agit des cas où les IRP sont peu expérimentés ou peu compétents en termes de négociation d'un PSE, où la conflictualité est particulièrement faible, mais où le fait qu'il y ait eu quelques temps auparavant un ou plusieurs PSE. Ce passé 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 (cas IndusMETAL-3, encadré ci-dessous) ; soit parce que la succession de plans de restructurations conduit même à leur banalisation ou à une forme de routinisation du processus (Cas GenPHARMA).

***Configuration-type B-4 : « Lègue de l'histoire » : Illustration par le cas GenPharma***

GenPharma est la filiale d'un groupe pharmaceutique mondial qui assure la distribution de médicaments de spécialité et de médicaments génériques sur le sol français. La restructuration annoncée en 2018 concerne 200 personnes, soit environ 40% de l'effectif, et s'inscrit dans le cadre d'une restructuration importante des diverses implantations du groupe. S'agissant de la partie française, l'argumentaire économique de l'employeur met en avant une réglementation de plus en plus contraignante qui menace la compétitivité et conduit à adopter une nouvelle organisation.

Les catégories professionnelles les plus impactées sont les fonctions support du siège et, surtout, parmi les visiteurs médicaux qui assurent la promotion des médicaments auprès des médecins de ville. De ce point de vue, la situation de GenPharma est à l'image du secteur pharmaceutique qui voit progressivement ce métier disparaître. C'est cette contraction tendancielle du marché du travail qui explique du reste la faible employabilité de cette catégorie professionnelle malgré le niveau de qualification élevé. Les salariés qui retrouvent un travail doivent souvent accepter un changement de métier et donc une transition professionnelle significative.

L'action syndicale chez GenPharma est affaiblie à la fois par une forme d'indifférence des salariés et de fortes divergences syndicales, ce que l'on retrouve pendant la restructuration elle-même. Non seulement, il n'aura pas été possible, pour les syndicats, de créer une solidarité entre les salariés, seuls les salariés concernés se mobilisant dans la négociation mais encore, il apparaîtra difficile d'apaiser les débats inter-syndicaux que certains n'hésitent pas à qualifier de « foire d'empoignes ». A ces difficultés syndicales s'est ajoutée la faible disposition de l'employeur à négocier qui s'est notamment traduite par le refus d'une présence des experts lors des réunions de négociation, par une « une fin de non-recevoir totale » sur le débat



économique et une enveloppe budgétaire restée inchangée entre le début et la fin de la négociation.

Au fond, ce qui a prévalu dans cette entreprise coutumière des restructurations, c'est le poids de l'histoire. L'ampleur du dispositif d'accompagnement, que les négociateurs abordent en termes d'enveloppe budgétaire, a été fixée a priori et en cohérence avec ce qui a été établi lors de restructurations antérieures. D'ailleurs, si l'employeur se refuse à revoir à la hausse cette enveloppe, c'est bien parce qu'elle risque de fixer la norme pour la prochaine restructuration.

Au final, le PSE n'aura pas permis de faire évoluer le projet économique de l'entreprise, et le nombre d'emplois qu'il conduit à supprimer, malgré le scepticisme des organisations syndicales qui se sont en revanche attachées à mettre en discussion le dispositif de mise en œuvre. Cette discussion aura permis de peser sur les mesures contenues dans le PSE dans le cadre de l'enveloppe budgétaire décidée a priori par l'employeur. Les mesures finalement retenues apparaissent supérieures aux normes sectorielles en ce qui concerne l'accompagnement des salariés licenciés et au niveau de la norme en ce qui concerne leur indemnisation.

### **2.3. Quelques mots à propos des configurations ne menant pas à des mesures d'accompagnement « hors normes »**

Si l'on s'arrête quelques instants à titre illustratif sur les cas avec des mesures sociales minima dans le plan négocié, on constate que ces cas correspondent soit à des entreprises qui ont peu de moyens et où chacune des parties prenantes est conscient de ce manque de moyens ; soit à des situations dont les enjeux sont limités car les individus concernés par les licenciements ont une bonne « employabilité » et/ou parce que l'ampleur des licenciements reste très limitée. On peut citer à ce titre le cas de l'entreprise Vol-COOP qui conjugue en réalité les deux critères. Vol-COOP, entreprise de 230 salariés, filiale du Groupe Libre (7500 salariés) est spécialisée dans les produits à base d'œufs à destination de la restauration hors domicile et des industries agro-alimentaires. Le plan annoncé fin 2017 est relativement acceptable au plan social car, d'une part, il touche il touche des personnes globalement employables occupant des fonctions supports (paie et comptabilité) et, d'autre part, il est de faible ampleur (7

suppressions de postes et 4 transferts de salariés). Par ailleurs, les normes implicites en termes de mesures sociales dans les PME de l'agro-alimentaire sont traditionnellement assez peu élevées, et le groupe est en phase de restructuration plus générale de ses services RH et comptabilité. Le processus se déroule rapidement, sans conflictualité, sur un site éloigné de l'essentiel des salariés, ce qui limite toute mobilisation collective. L'équipe syndicale manque d'expérience, ne désigne pas d'expert lors de la première réunion, n'instaure pas de rapport de forces, et souhaite aller vite à la signature. La Directrice n'intervient que très ponctuellement. La négociation permet seulement quelques avancées marginales sur les mesures sociales.

**Configuration-type E-1 « Mesures d'accompagnement minimales » :**

**Illustration par le cas Vol-COOP**

Vol-COOP est la filiale d'un groupe agro-industriel (7500 salariés répartis dans une vingtaine de pays) dont le cœur de métier est la valorisation des oléagineux et des protéagineux. Le Groupe est depuis 2015 constitué en Société Commandite par Actions. Les actionnaires du groupe sont un fonds de développement et une fédération de producteurs d'oléagineux et de protéagineux, ainsi que, depuis 2014, une fondation. Vol-COOP opère dans le domaine de la production de produits à base d'œufs, à destination de la restauration hors domicile et des industries agro-alimentaires. L'entreprise dispose de 4 sites de production en France, pour 230 salariés, d'une relativement faible ancienneté (fort taux de turnover), et sur des bassins d'emplois peu dynamiques.

En novembre 2017, la direction annonce une restructuration visant à regrouper un ensemble de salariés sur un site nouvellement construit en Bretagne, et notamment les fonctions supports (RH et comptabilité), dans un contexte plus général de restructurations des services paie et comptabilité au sein du Groupe. 11 salariés sont concernés, sans suppressions d'emplois initialement, mais les 11 refusent d'aller sur le site Breton. Leur employabilité est correcte pour les RH, plus moyenne pour les comptables. S'engage alors une négociation pour obtenir des mesures d'accompagnement pour ces salariés licenciés dans le cadre d'un PSE (7 suppressions de postes et 4 transferts de salariés).

L'équipe syndicale manque d'expérience en termes de PSE et, lors de la première réunion d'information/consultation, « n'ose pas » désigner d'expert. Elle fait finalement appel à un expert mais hors procédure, dans le cadre d'une mission contractuelle acceptée par la direction, avec une lettre de mission uniquement orientée vers la négociation des mesures d'accompagnement : le motif économique est d'emblée hors champ des négociations, et la bataille pour la sauvegarde des emplois également, après une entente entre direction et élus sur ces deux points. Il s'agit en fait de porter la négociation à la place de la déléguée syndicale, qui n'a ni expérience, ni connaissance en la matière.

Les négociations se déroulent en Bretagne ou à Paris, loin de la plupart des salariés sur sites, et la mobilisation collective reste très limitée, également du fait du faible nombre de suppressions de postes. Le PSE de départ est qualifié de « moyen ». Le rapport de forces est difficile à instaurer : les débats sur le motif économique et sur l'emploi sont exclus. La direction sait le manque d'expérience de la déléguée syndicale et les élus veulent signer rapidement. La Direccte n'est sollicitée qu'une seule fois et, de fait, intervient peu dans le processus.

Par rapport à la proposition initiale, la négociation permet quelques avancées : prolonger l'accompagnement par la cellule de reclassement jusqu'à l'identification d'une solution, prolonger le congé de reclassement de 2 mois en cas de périodes de travail, augmenter légèrement les budgets de formation. En revanche, pas d'indemnités supra-légale, sauf pour les salariés ayant accepté un départ volontaire de l'entreprise. Un accord est finalement signé.

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

Le troisième objet de négociation que nous avons investigué est l'indemnité supra-légale<sup>12</sup>. Plus précisément, nous avons tâché d'identifier les différentes configurations aboutissant au versement d'indemnités supra-légales supérieures aux normes sectorielles. Nos analyses font émerger trois configurations-types. On retrouve les configurations « Résistance face au choc » et « lègue de l'histoire » ainsi qu'une

---

<sup>12</sup> L'indemnité supra-légale est une indemnité de licenciement supérieure au minimum prévu par la loi.

troisième configuration inédite que nous nommons « Imposition d'indulgences ». Après avoir présenté les spécificités du cadre d'analyse portant sur le versement d'indemnités supra-légales, nous détaillerons la logique des trois configurations-types. Puis nous conclurons en discutant des points communs et des spécificités de chacune de ces configurations.

### **3.1. Préambule : la nécessaire adaptation du cadre d'analyse aux enjeux spécifiques des indemnités supra-légales**

Même si les négociations afférentes à l'emploi, à l'accompagnement et aux indemnités sont de toutes évidences interdépendantes et s'inscrivent dans un même contexte global, les discussions relatives « au chèque » connaissent généralement une dynamique propre. Comme le souligne la littérature et comme le confirme cette étude, la négociation d'indemnités supra-légales mobilise en effet des registres de justification spécifiques. Mais surtout, elle s'inscrit dans un cadre légal distinct (faible intervention de la Direccte, recours aux prud'hommes ex-post notamment). Ainsi, pour coller à ces règles du jeu différentes, nous avons ajusté les conditions prises en compte dans notre cadre d'analyse. Par rapport au modèle d'analyse portant sur la sauvegarde de l'emploi et les mesures d'accompagnement, nous avons procédé à trois modifications dans le but de restituer le plus fidèlement possible les enjeux propres à la négociation des indemnités compensatoires.

Premièrement, nous avons intégré au cadre d'analyse une condition relative à la légitimité économique du plan. En effet conformément à la littérature et aux récits recueillis lors des entretiens, il s'avère que la légitimité économique du PSE joue un rôle crucial dans la détermination des indemnités supra-légales. Dans le présent modèle, nous avons formulé l'hypothèse que pour les PSE dont la légitimité économique est contestée (absence de difficultés économiques réelles / restructuration comme mode de gestion), les salariés seraient plus enclin à demander d'importantes compensations financières, à la fois parce que la rupture du contrat moral entre employeur et salarié est perçue comme difficilement justifiable, mais aussi parce que l'employeur possède effectivement les moyens de compenser financièrement les préjudices subis par les

salariés. Inversement, dans les cas de difficultés économiques avérées, les salariés sont moins enclins à demander une compensation financière exceptionnelle, d'autant que les marges financières plus restreintes de leur employeur ne le permet pas forcément.

Deuxièmement, nous avons exclu la condition relative au rôle joué par la Direccte, qui n'est pas considéré comme une condition influençant de manière significative le montant des indemnités supra-légales. Tout d'abord, la négociation des indemnités supra-légales n'est pas régie par la loi sur les PSE, contrairement à la sauvegarde de l'emploi et aux mesures d'accompagnement. Conformément aux textes, nos entretiens ont mis en lumière que la Direccte ne peut opposer un refus de validation ou d'homologation d'un PSE au seul motif que les indemnités supra-légales sont considérées comme insuffisantes – quels que soient les torts subis par les salariés ou les moyens financiers de l'employeur. Ainsi, la Direccte ne constitue pas un levier ou une menace directe que peuvent activer les représentants des salariés pour faire gonfler l'enveloppe indemnitaire.

Enfin, nous avons substitué la condition « employabilité » des salariés concernés par le PSE à celle de son « acceptabilité sociale », condition qui repose à la fois sur l'ampleur du plan et l'employabilité des personnes concernées). Ce faisant, nous estimons que l'ampleur du PSE n'est pas une condition déterminante du « chèque » versé aux salariés concernés.

Au final nous retrouvons dans notre cadre d'analyse portant sur les négociations d'indemnités supra-légales quatre dimensions suivantes : la gouvernance, l'historique, les capacités des IRP, et le niveau de conflictualité. Nous proposons maintenant de présenter les trois configurations-types que ce cadre d'analyse a permis d'identifier.

Tableau 10. Configurations menant à des indemnités supra-légales supérieures aux normes sectorielles.

<i>Seuil : 0,79</i>		Resistance face au choc (C-1)	Imposition d'indulgences (C-2)		Lègue de l'histoire (C-3)
<b>Structurelle</b>	Gouvernance	○	○	○	○
	Histoire			○	●
	Employabilité		●	●	○
	Légitimité éco.	○	○		○
<b>Stratégique</b>	Capabilités	●	●	●	○
	Conflictualité	●	○		

**Couverture**

0,48

0,41

0,35

0,19

**Consistance**

0,88

0,87

0,92

0,85

**Cas associés**

*IndusMETAL-1,  
IndusELEK, Agri-BIZ,  
LabPHARMA,  
PlastiFIN,  
CeramINDUS*

*IndusELEK.  
IndusMETAL-2,  
LewissINDUS,  
ASSET*

*ASSET,  
IndusELEK,  
AgriFAM*

*GENPHARMA,  
IndusMETAL-3*

*Ensemble*

0,78

0,86

### **Sens de la lecture**

Parmi les trois configurations-types qui ont abouti à des indemnités supra-légales, les deux premières (« résistance face au choc » et « Imposition d'indulgences ») présentent des logiques relativement proches. Dans les deux cas, des représentants des salariés ont su mettre à profit leurs capacités stratégiques pour tirer profit de conditions structurelles favorables aux demandes d'indemnités supra-légales (légitimité économique, gouvernance). La troisième configuration dite « lègue de l'histoire » se distingue nettement des deux précédentes. Dans cette configuration le versement d'indemnités « hors normes » s'explique avant tout par la condition structurelle « historique des PSE ». En l'espèce, ce sont les montants élevés négociés lors de précédents PSE qui ont permis d'obtenir des indemnités supra-légales « hors-normes »

### 3.2. Présentation détaillée des trois configurations-types menant à des indemnités financières « hors normes »

#### Configuration type C-1: « Résistance face au choc »

Bien que le cadre analytique utilisé ici diffère légèrement du précédent, nous retrouvons ici également une configuration qui correspond bien à l'idéal-type de « résistance face au choc ». Cette configuration articule de manière analogue des conditions « structurelles » et « stratégiques ».

Visuellement, au sein du tableau 10, la configuration-type de « résistance face au choc » se caractérise par un contraste très net entre les conditions structurelles et stratégiques. On note que la faible légitimité du motif économique avancé par la direction associée à une gouvernance financiarisée crée les conditions d'une indignation forte. A cela s'ajoute une employabilité jugée problématique dans cinq des six cas. L'ensemble de ces conditions structurelles contribue à une perception de choc pour les salariés.

Concernant les conditions stratégiques (bas du tableau), les représentants des salariés, dotés de bonnes capacités, optent tous dès le début de la procédure pour une stratégie de résistance ouverte, caractérisée par un fort niveau de conflictualité. Autre point crucial qui caractérise la stratégie des IRP dans l'ensemble des configurations de « résistance face au choc » : face à l'employeur, les indemnités supra-légales n'y ont jamais été positionnée comme l'enjeu central de la négociation, même si, de toute évidence, elles étaient bien présentes à l'esprit des salariés et de leurs représentants. De fait, dans cette première configuration-type, le versement d'indemnité supra-légales « hors normes » doit avant tout se comprendre comme le fruit de la bataille menée globalement prioritairement pour la défense de l'emploi. L'importance du chèque n'est alors qu'une conséquence de cette stratégie globale de résistance.

#### **Illustration de la configuration « Résistance face au choc » au travers du cas d'IndusELEK**

IndusELEK est une importante multinationale aux activités diversifiées, connu pour son mode de management fortement financiarisé. Le PSE vise en particulier un site de 800 salariés, qui sert principalement de bureau d'étude à une branche d'activité nouvellement acquise par le groupe.

Ainsi, les quelques 350 salariés ciblés par le plan sont majoritairement des cadres hautement qualifiés, dont l'employabilité ne semble que modérément problématique.

La direction justifie ces coupes sombres par la nécessité de faire face à une concurrence agressive et à un marché mondial atone. Néanmoins, le motif économique peine à convaincre les salariés et leurs représentants, en raison notamment d'une forte dissonance entre les motifs formellement avancés dans le plan, et la communication faite par ailleurs par la direction sur la très bonne santé de l'activité au sein du groupe. Pour les élus, qui ont déjà eu à faire face à de PSE de bien moindre ampleur, le cumul de plusieurs conditions concourt à faire de l'annonce de ce plan un « choc » pour les salariés et leur représentant. Outre sa faible légitimité économique, le plan leur paraît tout d'abord surdimensionné, au point de mettre en question la pérennité du site. De plus, les différentes dispositions proposées par la direction dans la première version du PSE sont jugées indignes relativement aux moyens du groupe. A cela s'ajoute une attitude de la direction perçue comme intransigeante et hautaine. La conjonction de ses différents éléments cimente la solidarité entre les différentes organisations syndicales et les salariés. Les élus estiment en effet que *« la direction nous a grandement facilité les choses, ils étaient tellement inflexibles et leur proposition tellement inacceptable tant sur le nombre que sur les conditions qu'on n'a pas eu beaucoup à discuter (entre organisations syndicales) »*.

La stratégie des représentants des salariés se focalise tout d'abord sur l'objectif de réduire le volume d'emplois concerné par le PSE, afin d'assurer la pérennité du site. Une grande partie des salariées se mobilise alors spontanément pour élaborer un projet alternatif de réorganisation. Néanmoins, la direction ne fera que peu de cas de ces différentes contre-propositions. Par ailleurs, la stratégie des représentants des salariés s'appuie sur un fort niveau de conflictualité – manifestations, présence médiatique, soutien de figures politiques locales et nationales. Plusieurs mois après le lancement de la procédure, une première version du plan est refusée par la Direccte. Néanmoins, dans le cadre de ce plan qui se joue également au plus haut sommet de l'État, les élus du personnel estiment que le rôle de la Direccte s'est (trop) cantonné à un contrôle du formalisme du plan, sans prise en compte véritable du fond du dossier.

Suite au refus d'homologation de la Direccte, la négociation entre dans une seconde phase. Une nouvelle équipe de direction est nommée pour mener la négociation. La durée exceptionnelle de la procédure (10 mois) finit par jouer fortement sur le niveau de mobilisation des salariés. La négociation reprend alors sur une base non conflictuelle, pour aboutir à la signature d'un accord par les trois organisations syndicales en présence.



Au final, ce processus de négociation aura permis de sauver une cinquantaine de postes et d'améliorer substantiellement les mesures d'accompagnement. Enfin, conséquence de cette « bataille pour l'emploi » au long cours, les indemnités supra-légales, situées au-dessus du benchmark réalisé par les équipes syndicales, semblent donner satisfaction aux salariés et à leurs représentants. Et les élus de conclure : « tous ceux qui s'en vont maintenant en plan de départs ne sont pas forcément ravis de partir mais ils estiment qu'ils ont un chèque honorable ».

### Configuration type C-2 : « Imposition d'indulgences »

Nous proposons de nommer « imposition d'indulgences » la deuxième configuration-type menant à des indemnités supérieures aux normes. Le recours à la métaphore des indulgences vise à établir un parallèle avec le système mis en place par l'Église catholique à l'époque médiévale dans le but de permettre aux fidèles de racheter leurs péchés et méconduites morales. Cette métaphore a été appliquée par Mandalaki et O'Sullivan (2016) aux cas d'entreprises qui tâchent de compenser des activités jugées condamnables par des dédommagements qui ne visent pas directement à réparer le tort causé. Nous proposons alors d'appliquer cette métaphore à notre deuxième configuration-type, car elle partage deux caractéristiques : premièrement, la mise en œuvre du PSE est perçue par les acteurs comme une méconduite morale. Deuxièmement, 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 – à savoir la perte d'emploi. Dans le tableau 10, les conditions « gouvernance » et « légitimité économique » sont donc représentées par des pastilles vides indiquant leur absence. Cette deuxième configuration-type est également caractérisée par la condition de la « bonne » employabilité des salariés visées par le PSE. Le versement d'indemnités « hors normes » corrobore ici l'idée selon laquelle cette prime 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 concernés – potentiellement faible. Le cumul des conditions « employabilité forte » et « faible légitimité économique du plan » peut alors se traduire par ce que les praticiens nomment le chèque-valise.

Enfin, la dernière condition centrale de cette configuration– et non des moindres – est relative à la capacité des représentants des salariés. Il s’avère en effet que la présence de ces conditions structurelles à elles seules ne suffisent pas à obtenir le versement d’indemnités importantes : au contraire, ce potentiel ne peut être activé que par des équipes ayant les capacités requises pour la gestion d’un PSE. C’est également ce que montre en creux l’analyse des configurations ne menant pas à des indemnités substantielles (La configuration F-1, voir annexes) pour lesquelles un manque de capacité des représentants des salariés joue un rôle central. Toujours en lien avec les conditions stratégiques, il convient de noter enfin que le recours à une stratégie conflictuelle n’apparaît comme ni nécessaire ni suffisante à l’obtention d’un chèque important.

#### **Configuration-type C-2 « Imposition d’indulgences » Illustration au travers du cas LewisINDUS**

LewisINDUS est un groupe industriel d’envergure mondiale. Américain d’origine, il est décrit par les différentes parties prenantes comme fortement centralisé et financiarisé – la plupart des décisions structurantes étant prises depuis le siège. En 2017, le groupe entend optimiser son parc industriel en transférant une partie de l’activité de l’un de ses petits sites français vers l’Allemagne. Cette décision entraîne la mise en œuvre d’un PSE portant sur une vingtaine de postes. Touchant des travailleurs relativement qualifiés évoluant dans un bassin d’emploi considéré comme dynamique, la question de la défense de l’emploi n’est pas perçue comme un enjeu majeur dans ce « petit » plan. Ce PSE a été précédé quatre ans auparavant par une restructuration portant sur près de 200 personnes. Ce précédent plan, dont les mesures d’accompagnement ainsi que les indemnités supra-légales sont considérés comme étant de très bon niveau, fera office de référence tout au long de la procédure.

Les représentants des salariés ont déjà géré plusieurs PSE, dont le précédent. Ils s’unissent très rapidement en intersyndicale. Pour ce « petit plan », dont la légitimité économique leur semble contestable, l’objectif est d’obtenir des mesures d’accompagnement et des indemnités supra-légales d’une qualité au moins égale à celles du précédent. Le début de la négociation est marqué par une relative défiance vis-à-vis de la direction. En effet, lors des consultations sur les orientations stratégiques qui se sont déroulées deux mois avant le déclenchement de la procédure, la direction n’a pas fait mention de ses intentions de restructurer le site en question.

La défiance envers la direction semble néanmoins en partie atténuée par la personnalité du DRH, considérée comme une personne loyale et ouverte à la négociation.

Outre le montant de l'enveloppe consacrée aux mesures d'accompagnement et aux indemnités supra-légales, le principal point d'achoppement entre directions et représentants des salariés porte sur les modalités de départs. Alors que la direction souhaite favoriser les départs volontaires au travers de mesures incitatives, salariés et représentants du personnel souhaitent qu'aucune distinction ne soit faite entre départs volontaires et contraints. Pour peser de tout leur poids, les salariés concernés par le plan recourent dès le début de la procédure à des grèves et arrêts de travail. Cette stratégie, cumulée à la pression pesant sur la direction locale de mener rapidement le plan à son terme, fait pencher le rapport de force en faveur des salariés. Dans ce processus mené par des acteurs expérimentés, le rôle joué par la Direccte semble relativement marginal.

Au final, la négociation aboutira à un accord partiel, qui semble globalement favorable aux salariés. Concernant le nœud des négociations, les salariés ont gain de cause, puisque le PSE ne prendra pas la forme d'un plan de départ volontaire. Quant au volume d'emplois concerné, qui n'était pas considéré comme un enjeu majeur, il n'évoluera pas au fil de la procédure. En revanche, les mesures d'accompagnement et les indemnités supra-légales sont jugées équivalentes, voire supérieures, à celles négociées dans le précédent plan, elles-mêmes considérées comme des références du secteur.

### Configuration type C-3 : « Le lègue de l'histoire »

Cette troisième configuration se caractérise par le fait que la condition « histoire » y est « présente » mais qu'aucune des conditions stratégiques ne sont présentes : ce sont des cas où les IRP sont peu expérimentés ou peu compétents en termes de négociation d'un PSE, où la conflictualité est particulièrement faible, mais où le fait qu'il y ait eu quelques temps auparavant un ou plusieurs PSE « suffit » pour obtenir un bon niveau de mesures d'accompagnement, les plan précédents étant pris comme norme de départ pour la négociation.

C'est typiquement le cas du PSE qui a été mis en œuvre sur le site d'IndusMETAL à Reims en 2018-2019. IndusMETAL est un grand groupe industriel et international, disposant en 2015 de 3 sites en France, et engagé dans une stratégie de délocalisation

et de désengagement de ses sites industriels. En 2015, un premier site est menacé de fermeture, mais une forte mobilisation permet de le maintenir en activité réduite et de sauver la moitié des 150 emplois. Deux ans plus tard, en 2017, un second site est menacé et fermé. L'annonce de la fermeture du site de Reims survient alors un an plus tard, à la surprise des salariés, le site ayant fait l'objet d'un vaste plan d'investissement depuis plusieurs années. Le même avocat auprès des salariés intervient sur les trois plans successifs, et chaque plan négocié constitue la référence pour le plan suivant. La proposition initiale de la direction en termes de mesures sociales est reconnue comme raisonnable par la Direccte au regard des moyens du groupe. Les IRP, localement peu expérimentés et peu présents sur le terrain, mais solidement accompagnés par l'avocat, réussissent à négocier pour obtenir un certain nombre d'avancées et atteindre « le haut du panier » des PSE selon les dires de l'expert.

***Configuration-type C-3 « Lègue de l'histoire » - Illustration par le cas IndusMETAL-3***

IndusMETAL est un groupe industriel international implanté dans une centaine de pays et spécialisé dans le développement de solutions pour la distribution d'eau, de gaz et d'électricité auprès des distributeurs et des villes. Il est le leader mondial des solutions de « comptage intelligent » dans le domaine de l'énergie et de l'eau. Le groupe rachète en 2007 une société qui comprend plusieurs sites en France (1000 salariés environ), dont le site de Reims dédiés à la production de compteurs à gaz. La stratégie du groupe à partir est de délocaliser dans des pays où le coût de main d'œuvre est moins élevé et, plus généralement, de se désengager de la partie industrielle : délocalisation des bureaux d'études et activités de R&D, puis de certaines unités de production. Les dirigeants justifient leur décision par le fait que la demande des compteurs de gaz s'oriente rapidement vers des compteurs communicants et intelligents, au détriment des compteurs traditionnels qui ont longtemps soutenu l'activité de Reims.

Trois PSE sont mis en œuvre successivement à Chasseneuil (dans le Poitou) en 2015, à Haguenau (en Alsace) en 2017, puis à Reims (en Champagne) en 2018. Le site d'Haguenau est fermé en 2017, alors que le site de Chasseneuil avait été maintenu grâce à une forte bataille pour sauver des emplois (environ 70 emplois sauvés sur les 150 environ). Les 137 emplois à Reims sont supprimés et le site fermé son activité étant délocalisée en Pologne. La grande majorité (80%)

des 137 salariés ont une forte ancienneté dans des métiers peu qualifiés de montage et d'assemblage. Leur employabilité est faible. Le poids de la succession des PSE (sur les 3 sites français) est important au sens où chaque plan constitue une sorte de référence servant de base à la négociation, à la fois pour les représentants des salariés et pour la direction. Quand la fermeture du site de Reims est annoncée, le plan d'Haguenau est la référence.

L'annonce de la fermeture du site de Reims, même si elle s'inscrit dans la lignée d'autres plans, reste une surprise pour les IRP et les salariés car le site jouissait d'une bonne productivité et avait fait l'objet d'investissements importants dans le but de passer d'ici 2022 à la production de compteurs communicants (Gazpar) pour GRDF. En termes d'IRP, le contraste est fort entre la situation locale à Reims et le CCE : sur site, deux DS CGT — syndicat majoritaire — avaient quitté l'entreprise un an plus tôt et les autres OS (FO et CFE-CGC) sont peu présentes sur le terrain et manquent de crédibilité aux yeux des salariés ; au niveau du CCE d'IndusMETAL en revanche, les syndicalistes sont reconnus pour leurs compétences et leur expérience en matière de négociation de PSE. L'avocat qui intervient auprès des salariés mène en parallèle au niveau national la bataille sur l'emploi et constate rapidement la faible mobilisation des salariés sur ce point sur le site de Reims. La Direccte quant à elle n'intervient que ponctuellement sur le PSE d'IndusMETAL-3, les mesures d'accompagnement proposées au départ étant considérées raisonnables au regard des moyens du groupe IndusMETAL.

Au final, sur le site de Reims, la bataille pour la sauvegarde de l'emploi a vite été perdue, puisque les salariés ne se sont mobilisés que sur l'indemnité, avec des mouvements de grève portant sur cette revendication. La négociation porte alors sur les mesures d'accompagnement et sur le montant de la supra-légale. Les propositions de départ étaient correctes, alignées sur le PSE précédent, celui d'Haguenau. Le processus de négociation a permis d'améliorer ces propositions de départ pour atteindre « le haut du panier » des PSE.

### **3.3. Quelques mots à propos des configurations ne menant pas au versement d'indemnités supra-légales « hors normes »**

Concernant les chemins qui ne mènent pas au versement d'indemnités supra-légales substantielles, nous avons identifié deux voies principales (cf. tableau 15 en annexe) :

Une première configuration (F-1), où les salariés et leurs représentants semblent payer le prix de leur inexpérience en termes de gestion de PSE. En effet, dans cette configuration, l'absence d'historique de restructurations et de capacités syndicales semblent se cumuler et se renforcer. Il s'agit des cas de PSE dans lesquels les représentants des salariés ne possèdent pas les compétences nécessaires à la bonne conduite d'un PSE et ne peuvent pas non plus s'appuyer sur des précédents qui permettraient de rehausser les bases de la négociation du chèque.

Une deuxième configuration (f-2), où l'absence d'un chèque de départ important s'explique avant et surtout par le type de gouvernance des entreprises, qui s'inscrivent toutes dans des logiques coopératives, associatives et / ou militantes. Ainsi, pour ces organisations dont la mission première n'est pas la génération de profits, et dont les difficultés financières ne sont pas réellement remises en cause, la recherche d'un chèque indemnitaires « hors-normes » n'est pas apparu comme un objectif pleinement légitime. C'est ce qu'illustre le cas StartESS.

***Configuration ne menant pas au versement d'indemnités supra-légales « hors normes »***

***Illustration par le cas StartESS***

StartESS s'inscrit à la croisée des mondes de l'ESS et des start-ups numériques. StartESS est détenues par des investisseurs, mais s'est construite autour de convictions sociétales et environnementales fortes auxquels adhèrent l'essentiel des salariés. Située dans un bassin d'emploi extrêmement dynamique, les acteurs s'accordent à dire que la centaine de salariés de StartESS jouissent, sauf très rares exceptions, d'une très forte employabilité. Après plusieurs années de croissance soutenue, l'entreprise connaît un net tassement de son développement au milieu des années 2010 et peine à se structurer. De plus, elle reste très loin d'atteindre un point d'équilibre économique. Face à cette situation, la direction mène dans un premier temps une restructuration sans procédure légale. Néanmoins, les représentants du personnel finiront par la contraindre à mettre un œuvre un « vrai » plan de sauvegarde de l'emploi. Celui-ci visera une dizaine de personne.

L'équipe des représentants des salariés, composée d'une dizaine de personne soudées, présente la particularité d'être non syndiquée et peu expérimentée – la création de la représentation du

personnel ne datant que de deux ans. Elle possède néanmoins une bonne compréhension de l'organisation et de sa réalité financière.

Les salariés et leurs représentants n'optent pas pour une stratégie conflictuelle, du fait à la fois de la faible ampleur du PSE, de la forte employabilité des salariés et des difficultés financières de l'entreprise. Le climat global de la négociation, loin d'être explosif, vient néanmoins exacerber des tensions nées avec l'apparition-même des IRP. Par ailleurs, si l'employeur fait preuve de transparence quant aux données de l'entreprise, il se montre en revanche très ferme sur les différents volets du plan, qui n'évoluera que marginalement entre le début et la fin de la négociation. Il s'oppose également au mandatement par les élus de cabinets spécialisés en analyse économique ou en analyse des conditions de travail.

Dans cette procédure, qui implique des acteurs inexpérimentés et faiblement structurés, la Direccte joue un rôle central. Son intervention vise à clarifier et sécuriser la procédure, à partager les meilleures pratiques et à légitimer les différents acteurs dans leur fonction. Il est à noter que son rôle positif est souligné par les deux parties impliquées dans la procédure.

La négociation aboutit à un avis favorable des élus, bien que les demandes des représentants du personnel n'aient été que très marginalement prises en compte. Ces derniers estiment néanmoins qu'un avis défavorable serait un signal très négatif envoyé aux investisseurs, dans cette période-clé de refinancement de l'entreprise. En termes d'emploi, la réduction d'une dizaine de postes sera intégralement mise en œuvre au travers des départs volontaires. Le plan contiendra par ailleurs quelques mesures d'accompagnement, en lien notamment avec la formation et la création d'entreprise. Enfin, les indemnités supra-légales resteront quasiment nulles, malgré la volonté des représentants des salariés peu expérimentés d'en faire la clé de voûte du plan.

## **D. Principales conclusions de l'étude**

---

Le principal objectif de l'étude était d'identifier les ingrédients qu'il est nécessaire de réunir pour obtenir, du point de vue des salariés et de leurs représentants, un « bon » plan de sauvegarde de l'emploi. Nous avons alors identifié 6 configurations « gagnantes », dont deux mènent à une sauvegarde substantielle de l'emploi, quatre à des mesures d'accompagnement pour les salariés licenciés de très bonne qualité et trois à des indemnités financières supérieures à la norme sectorielle (cf schéma 5).

Nous proposons de tirer des enseignements de ces résultats à deux niveaux. Premièrement, ce travail identifie les options stratégiques qui s'offrent aux équipes syndicales, selon le type d'objectif qu'elles poursuivent au travers du PSE et selon le contexte dans lequel s'inscrit la restructuration. Deuxièmement, l'étude permet de discuter plus globalement des forces et des limites du cadre légal et institutionnel des PSE, et plus particulièrement des effets de la Loi de Sécurisation de l'Emploi de 2013.

### ***1. Agir face aux PSE : les leviers stratégiques à activer selon les objectifs poursuivis***

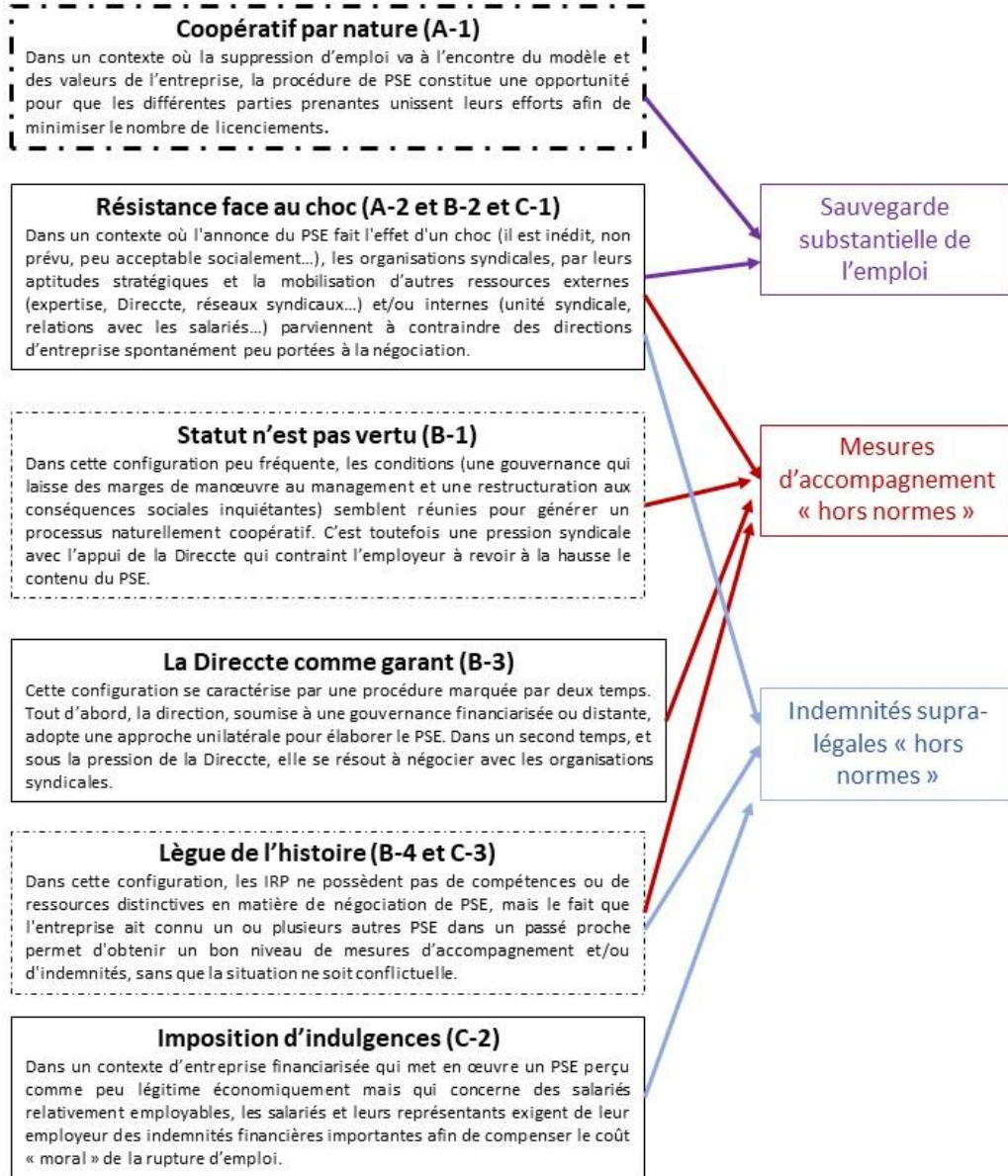
A la question « quelle stratégie 'gagnante' adopter face à un PSE ? », la première réponse apportée par l'étude est qu'une « bonne » stratégie se définit tout d'abord par rapport à un objectif. Il apparaît en effet que les stratégies « gagnantes » varient très fortement selon que les équipes syndicales vont privilégier la défense de l'emploi, les mesures d'accompagnement pour les salariés licenciés, les indemnités financières, ou bien encore les trois à la fois. Ces « bonnes » stratégies varient également fortement selon le contexte dans lequel s'inscrit la restructuration. Néanmoins, trois constats-clefs ressortent concernant les recettes des stratégies « gagnantes » et des ingrédients qui les composent.



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

*Configurations menant à un ou plusieurs résultats*

*Résultats*



**Légende**

Configurations peu fréquentes dans l'échantillon (couverture inférieure à 0,2)

Configurations fréquentes dans l'échantillon (couverture supérieure à 0,4)

Premièrement, la solidité des équipes syndicales est la pierre angulaire de la qualité des PSE dans la majorité des cas étudiés. Deuxièmement, 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 très bonnes mesures d'accompagnement sans recourir à la conflictualité. Troisièmement, si la Direccte apparaît comme un acteur central de la négociation des mesures d'accompagnement, elle n'est qu'une « carte supplémentaire » dans le jeu des équipes syndicales lorsqu'il s'agit de défendre l'emploi parce qu'il n'est pas au cœur de ses missions.

***Les capacités des représentants des salariés : pierre angulaire de la « réussite » d'un PSE***

Même si cette affirmation peut sonner comme une évidence, il nous apparaît essentiel de le rappeler : sauf configurations exceptionnelles (« coopérative par nature » et « lègue de l'histoire »), il ne peut y avoir de bons PSE sans équipe syndicale solide.

Plus précisément, nous suggérons que les capacités-clefs pour la bonne conduite d'un PSE sont de quatre ordre :

- compétences techniques (compréhension des données financières et maîtrise du cadre légal),
- compétences politiques (relations inter-syndicales),
- compétences communicationnelles (vers les salariés et les parties prenantes externes) et,
- compétences de pilotage (coordination des diverses expertises).

A ce titre, il convient de noter que les cabinets d'expertise comptable et les avocats constituent des rouages essentiels dans la transmission et l'acquisition de ces compétences pour les équipes syndicales. Ainsi, l'intervention de ces experts apparaît comme un ingrédient tout à fait indispensable des stratégies syndicales « gagnantes ». Leurs contributions dépassent d'ailleurs bien souvent le seul apport de compétences techniques. Ils se révèlent ainsi bien souvent être des partenaires de tout premier plan pour les équipes syndicales, les aiguillant dans leurs choix stratégiques et politiques. Néanmoins, leur seule présence ne saurait être considérée comme suffisante. Il

convient dès lors de s'interroger sur les différentes manières dont les équipes syndicales peuvent acquérir ces capacités-clefs.

Or, comme l'avaient déjà pointé Bruggeman et Paucard (2002), notre étude fait apparaître que les structures syndicales n'offrent pas de dispositifs intégrés pour s'assurer que les équipes confrontées à une restructuration disposent des « bonnes compétences au bon moment ». Dans les cas étudiés, les équipes en entreprises se sont parfois appuyées sur les différents échelons syndicaux pour naviguer au travers de ces procédures. Mais ce soutien, loin d'être systématique, semble avant tout reposer sur les bonnes volontés et sur des relations interpersonnelles préexistantes.

Ainsi, il nous semblerait prioritaire d'engager une réflexion sur les moyens de s'assurer que les équipes syndicales disposent des capacités nécessaires à l'atteinte de leur objectif dans le cadre de PSE. Étant donnée la diversité des capacités identifiées, mais aussi du contexte d'urgence dans lequel s'inscrit un PSE, l'éventail des solutions proposées devra très certainement dépasser les modalités de formations classiquement proposées pour explorer différentes pistes qui répondent aux contraintes de l'exercice, comme par exemple la création de « task force » pour parer aux plans les plus pressants, la mise en place du tutorat / parrainage pour faciliter le partage d'expériences et l'acquisition de compétences « pair-à-pair », ou encore la création de vidéos et / ou de fiches qui abordent les principaux aspects « techniques » des plans, etc..

***Stratégie de « combat » : la principale voie de défense de l'emploi mais une voie parmi d'autres pour l'accompagnement et les indemnités***

Deuxièmement, il ressort de l'étude que si le recours à une stratégie syndicale « conflictuelle » ou « de combat » est un ingrédient quasi-indispensable à la sauvegarde de l'emploi, tel n'est pas le cas pour obtenir des mesures d'accompagnement de qualité.

Concernant tout d'abord la défense de l'emploi, il apparaît très clairement que cet objectif est de loin le plus difficile à atteindre des trois. Alors que les négociations relatives aux mesures d'accompagnement ou aux indemnités, apparaissent comme

légitimes aux yeux des employeurs et qu'elles peuvent se résumer *in fine* à la négociation d'une enveloppe budgétaire, celles relatives à l'emploi implique une remise en cause bien plus profonde des décisions managériales et de leur légitimité. Ce faisant, la négociation de l'emploi tend à apparaître moins légitime aux yeux des employeurs. Dès lors, sans surprise, l'obtention de concessions à ce sujet sera bien plus compliquée à arracher aux directions. Ainsi, l'ouverture de négociation pouvant mener à la préservation d'un volume substantiel d'emploi en interne suppose la construction d'un rapport de force par le conflit – sauf contexte exceptionnel (cf. configuration « coopératif par nature »).

Néanmoins, si l'adoption d'une stratégie conflictuelle est nécessaire, elle ne saurait nullement être suffisante à elle-seule. En effet, comme l'indique la principale configuration qui mène à la sauvegarde de l'emploi et que nous avons baptisé « résistance face au choc », il faut premièrement qu'elle s'inscrive dans un contexte de PSE « choc » pour que la résistance soit efficace. De plus, et en lien avec le point précédent, une stratégie conflictuelle ne saurait être efficace qu'en s'appuyant sur des équipes solides. A ce propos, il convient de souligner que seule la configuration de « résistance face au choc » permet d'aboutir à une stratégie victorieuse sur les trois tableaux (emploi, accompagnement, indemnités) : dans cette configuration, les organisations syndicales, par leurs aptitudes stratégiques et la mobilisation d'autres ressources externes (expertise, réseaux syndicaux,...) et internes (unité syndicale, relations avec les salariés,...) parviennent à contraindre des directions d'entreprise spontanément peu portées à la négociation.

Néanmoins, si les objectifs des organisations syndicales se concentrent sur l'obtention de mesures d'accompagnement et / ou d'indemnités de haut niveau, le recours à des stratégies non-conflictuelles peut également s'avérer payant. C'est en tout cas ce que mettent en évidence des variantes des configurations « imposition d'indulgences » et « Direccte comme garant », qui permettent respectivement l'obtention d'indemnités et de mesures d'accompagnement hors normes. Néanmoins, dans ces deux

configurations, l'absence de conflictualité sera compensée de manière tout à fait centrale par une intervention soutenue de la Direccte et / ou d'importantes capacités syndicales.

***Le rôle de la Direccte : un acteur pivot pour les mesures d'accompagnement mais simplement « une carte de plus » pour la défense de l'emploi***

Concernant troisièmement la Direccte, son rôle peut s'avérer tout à fait central lorsqu'il s'agit de négocier les mesures d'accompagnement des salariés licenciés. En revanche, pour ce qui est de la négociation de l'emploi, le rôle joué par la Direccte sera tout ou plus celui d'une « carte supplémentaire » dans le jeu des équipes syndicales. En effet, pour les deux configurations qui mènent à la sauvegarde de l'emploi, la condition « Direccte » est bien présente, mais uniquement de manière périphérique. Dans la configuration « résistance face au choc », la Direccte agit effectivement comme levier, mais son influence s'inscrit dans une stratégie conflictuelle plus large, au travers de laquelle les représentants des salariés tendent à faire feu de tout bois. Pour la configuration « coopératif par nature », la Direccte joue également un rôle important, mais il ne semble pas entièrement décisif. En l'espèce, c'est plutôt la nature de la gouvernance (association d'insertion) qui semble surdéterminer l'issue du plan.

Pour ce qui est des stratégies menant à des mesures d'accompagnement « hors normes », le rôle tout à fait central joué par la Direccte apparaît au moins dans une configuration, que nous avons justement désigné comme « la Direccte comme garant ». Il s'avère en effet que dans les cas correspondant à cette configuration, les équipes syndicales axent de manière centrale leur stratégie de négociation autour de l'effet de levier de la Direccte, ou bien bénéficient de son action autonome.

## ***2. La négociation comme moteur des processus de PSE : une option efficace... en partie***

Les résultats de notre étude permettent également de qualifier le changement législatif apporté par la loi de Sécurisation de l'Emploi 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).

### ***Un cadre institutionnel qui ouvre la voie à des négociations effectives des PSE...***

Face aux visions quelque peu caricaturales de la négociation collective qui la présentent comme inutile car sans prise réelle sur les choix managériaux, notre étude permet au contraire de réaffirmer que les procédures négociées sont bien productrices d'effets. Ainsi, la voie ouverte à la négociation pour les PSE ne saurait être qualifiée de pure perte de temps et d'argent pour les entreprises. Notre étude démontre en effet que la négociation collective ouvre la voie à une grande variété de chemins possibles, en fonction notamment des priorités stratégiques des syndicats et de leurs capacités à les faire valoir. En d'autres mots, notre travail comparatif met clairement en évidence que, face à des conditions structurelles similaires, la négociation collective permet aux représentants des salariés d'effectuer des choix stratégiques qui vont affecter de manière significative l'issue des PSE

Ainsi, notre étude permet de confirmer que le cadre institutionnel et légal dans lequel s'inscrit ce type de procédure, offre les conditions de négociations « réelles ».

### ***... Mais qui produit néanmoins des effets très variables selon les objectifs poursuivis par les syndicats***

Néanmoins, si la négociation effective des PSE est possible, les effets du cadre institutionnel et légal sont très variables selon les objectifs stratégiques poursuivis par les représentants des salariés. Ainsi, le cadre institué en 2013 offre un contexte favorable pour négocier de manière effective les mesures d'accompagnement à

destination des salariés licenciés, dimension des PSE sur laquelle la Direccte joue un rôle plein et entier. Le rôle de la Direccte n'apparaît d'ailleurs comme une condition centrale des stratégies gagnantes que pour ce type d'objectif de négociation.

En revanche, nos travaux confirment que, comparativement, le cadre légal instauré en 2013 n'offre que des conditions dégradées pour négocier les questions d'emploi et pour questionner plus largement les logiques d'ensemble des restructurations. Il apparaît en effet que les stratégies « gagnantes » pour sauvegarder l'emploi empruntent des chemins qui débordent largement du cadre instauré par la loi de 2013. Ainsi, si le cadre légal n'empêche pas de négocier la « sauvegarde de l'emploi », notre enquête suggère également qu'il est loin de la faciliter. Cela tient centralement au fait que, sur les objets « emplois » et « motifs économiques », le rôle de la Direccte se limite à contrôler la forme de la négociation, sans se pencher sur le fond. Ainsi, pour les deux configurations « coopératif par nature » et « résistance face au choc », la Direccte n'apparaît que comme une condition périphérique des configurations gagnantes, comme un acteur parmi d'autres de la réussite de ces plans.

Enfin, la négociation des indemnités supra-légales s'inscrit très largement au-delà du cadre légal et institutionnel des PSE. Cela ne signifie bien évidemment pas que le cadre légal existant n'est d'aucune influence sur ces indemnités et encore moins que les indemnités supra-légales pourraient être maintenues à pareil niveau en l'absence de cadre légal, mais cela indique plutôt que la négociation du chèque est essentiellement la résultante des négociations et du rapport de force instauré sur les deux autres sujets.

**Tableau 11. Type de contrôle exercé par la Direccte, selon l'objet de négociation dans le cadre du PSE**

<i>Objet de négo</i>	<i>Contrôle de la Direccte</i>	<b>Sur le fonds de la négo</b>	<b>Sur la forme de la négo</b>
Emploi			<b>X</b>
Accompagnement		<b>X</b>	<b>X</b>
Indemnités			

### ***3. Quelles leçons pour les périodes de crise économique?***

A l'heure où nous concluons ce rapport, l'économie internationale se dirige vers une crise économique d'ampleur dans le prolongement de la crise sanitaire provoquée par le Coronavirus. On est alors en droit de se demander si nos observations peuvent nourrir des recommandations pour piloter les restructurations à venir dans les entreprises françaises. Évidemment, il s'agit là d'un exercice délicat puisque l'étude ne porte pas sur un tel contexte de crise. Avec toutes les précautions que l'on se doit de prendre, il est néanmoins possible de formuler trois commentaires conclusifs.

Tout d'abord, les observations collectées montrent que la négociation collective des PSE ne relève pas d'une négociation autonome au sens où elle dépendrait uniquement des partenaires sociaux : directions d'entreprises et organisations syndicales. C'est d'ailleurs une des ambiguïtés qui caractérise les évolutions législatives des 25 dernières années que nous avons brièvement rappelées. Si le législateur semble vouloir faire de la négociation collective le mode de régulation des restructurations, les pouvoirs publics continuent d'y jouer un rôle essentiel que ce soit par l'encadrement légal (exigence d'un motif économique, obligation de reclassement...) ou par l'encadrement administratif (intervention de la Direccte dans la procédure). De fait, nous avons pu noter que ces interventions constituent, dans un certain nombre de cas, des conditions à l'instauration d'une négociation effective<sup>13</sup>. En d'autres termes, les pouvoirs publics, notamment via la Direccte, vont avoir un rôle à jouer dans la période à venir.

Cela est notamment vrai en ce qui concerne le contrôle du motif économique. En effet, les périodes de crise – c'était déjà le cas avec la crise financière de 2008 – font resurgir le débat autour du risque "d'effet d'aubaine", en référence aux plans de restructurations que certaines entreprises justifient par une référence artificielle à la crise. Le débat est d'autant plus vif lorsque tout porte à penser que la réorganisation mise en place est de nature stratégique, non lié à la crise, et vise l'amélioration, de la compétitivité. Le cas de

---

<sup>13</sup> Notons que les dispositifs récents de gestion de l'emploi, notamment les APC, ne font pas l'objet d'un tel encadrement, ce qui peut conduire à questionner à leur capacité à impulser une négociation collective équilibrée.



Sanofi est emblématique sur ce point et est largement relayé dans les médias : avec une croissance de son chiffre d'affaires de 7% au premier trimestre 2020 — dont on peut raisonnablement penser qu'elle est en partie due à la situation sanitaire —, et des dividendes en croissance continue depuis 25 ans, Sanofi annonce en juin 2020 d'une nouvelle vague de suppressions de postes dans les fonctions supports et R&D (2700 au total, dont 1000 en France), un plan qui succède à de nombreux autres plans de restructurations ces dernières années. Et, lorsque par ailleurs, ces entreprises bénéficient d'avantages fiscaux (Crédit d'Impôt Recherche ou Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi), et/ou ont reçu une aide substantielle de l'Etat en matière de chômage partiel notamment, il est particulièrement important de mettre en place des mécanismes de contrôle a priori et a posteriori pour éviter cet "effet d'aubaine", via la Direccte notamment.

Enfin, la période de crise risque de poser des problèmes pratiques d'ampleur pour les acteurs de la régulation sociale. C'est en effet une période durant laquelle les organisations appelées à venir au soutien des acteurs locaux (fédérations syndicales, Direccte, cabinets d'experts...) sont sur-sollicitées et conduites à prioriser certaines interventions à d'autres. Les configurations que nous avons pu identifier peuvent alors les aider à cartographier les situations critiques qui méritent une attention particulière car les conditions de la négociation ne sont pas réunies.

## E. Bibliographie

---

- Adăscăliței, D., & Guga, Ștefan. (2017). Negotiating agency and structure: Trade union organizing strategies in a hostile environment. *Economic and Industrial Democracy*, 38(3), 473–494.
- Aubert J.-P. & Beaujolin-Bellet R. (2012) « Faut-il supprimer les Plans de Sauvegarde de l'Emploi ? » in Allouche J. (coord), *Encyclopédie des RH*, Vuibert 3ème édition.
- Aubert, J.-P., & Beaujolin-Bellet, R. (2004). Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations: Une délicate mutation. *Travail et Emploi*, 100, 99–112.
- Baccaro, L., & Howell, C. (2017). *Trajectories of Neoliberal Transformation*. Cambridge University Press. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:cup:cbooks:9781107603691>
- Berg-Schlosser, D., De Meur, G., Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). Qualitative comparative analysis (QCA) as an approach. *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*, 1, 18.
- Blyton, P., & Jenkins, J. (2013). Mobilizing Protest: Insights from Two Factory Closures: Mobilizing Protest. *British Journal of Industrial Relations*, 51(4), 733–753. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2012.00906.x>
- Bourgain, M. (2012). Les pratiques de restructuration: Un enjeu pour les relations sociales en France et en Allemagne. *@GRH*, n°2(1), 93–118.
- Bourguignon, R. (2012). La transparence dans la négociation des restructurations Une analyse stratégique. *Revue Française de Gestion*, 1, 75–86.
- Bourguignon, R., & Garaudel, P. (2012). Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés: Des risques à maîtriser. *La Revue de l'Ires*, 1, 91–114.
- Bourguignon, R., & Garaudel, P. (2015). L'appropriation de la règle de droit: Impératif de sauvegarde de l'emploi et dispositifs de départs volontaires. *@GRH*, n° 16(3), 41–62.
- Bruggeman, F., Paucard, D., Lapôtre, M., & Thobois, P. (2002). *Plans sociaux et reclassements: Quand l'innovation est promue par les représentants des salariés—Etudes de 12 cas DARES, Document d'étude*.
- Budros, A. (2004). Causes of Early and Later Organizational Adoption: The Case of Corporate Downsizing. *Sociological Inquiry*, 74(3), 355–380. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.2004.00096.x>
- Cahuc, P., & Carcillo, S. (2007). Que peut-on attendre de l'interdiction de licencier pour améliorer la compétitivité des entreprises? *Revue Économique*, 58(6), 1221–1245.

- Doellgast, V. (2008). Collective bargaining and high-involvement management in comparative perspective: Evidence from US and German call centers. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 47(2), 284–319.
- Dupuis, M. (2018). Crafting alternatives to corporate restructuring: Politics, institutions and union power in France and Canada. *European Journal of Industrial Relations*, 24(1), 39–54. <https://doi.org/10.1177/0959680117704036>
- Dupuis, M. (2020). How do local unions strategize against multinational corporations' restructuring threats? Some insights from France. *Economic and Industrial Democracy*, 41(1), 55–72. <https://doi.org/10.1177/0143831X16684555>
- Edwards, P. (2005). The challenging but promising future of industrial relations: Developing theory and method in context-sensitive research. *Industrial Relations Journal*, 36(4), 264–282. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2005.00358.x>
- Ellem, B., Goods, C., & Todd, P. (2020). Rethinking power, strategy and renewal: Members and unions in crisis. *British Journal of Industrial Relations*, 58(2), 424–446.
- Fairbrother, P. (2015). Rethinking trade unionism: Union renewal as transition. *The Economic and Labour Relations Review*, 26(4), 561–576. <https://doi.org/10.1177/1035304615616593>
- Fayolle, J. (2005). Restructurations d'hier et d'aujourd'hui: Les apports d'un séminaire. *La Revue de l'Ires*, 1, 337–362.
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180–1198. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092>
- Freyssinet, J. (2015). Les négociations d'entreprise sur l'emploi: Quelques expériences européennes. *Document de Travail de l'IRES*, 02–2015.
- Frost, A. C. (2001). Reconceptualizing local union responses to workplace restructuring in North America. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 539–564.
- Garaudel, P., Noël, F., & Schmidt, G. (2008). Overcoming the risks of restructuring through the integrative bargaining process: Two case studies in a French context. *Human Relations*, 61(9), 1293–1331.
- Géa, F. (2015). Le licenciement comme objet de dialogue social. *Droit Social*, 12, 994.
- Ghenim, A. (2015). La loi du 14 juin 2013 sécurisation de l'emploi ou des licenciements? *Après-Demain*, 2, 40–43.
- Gilson, C., Hurd, F., & Wagar, T. (2004). Creating a concession climate: The case of the serial downsizers. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1056–1068. <https://doi.org/10.1080/09585190410001677313>

- Greckhamer, T., Misangyi, V. F., Elms, H., & Lacey, R. (2008). Using Qualitative Comparative Analysis in Strategic Management Research: An Examination of Combinations of Industry, Corporate, and Business-Unit Effects. *Organizational Research Methods, 11*(4), 695–726. <https://doi.org/10.1177/1094428107302907>
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management, 8*(3), 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Jobert, A., & Meixner, M. (2013). La reconversion industrielle de Bosch Vénissieux: Action collective et dynamique du dialogue social. *L'emploi En Temps de Crise. Trajectoires Individuelles, Négociations Collectives et Action Publique, 143–160*.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (1984). *The transformation of American industrial relations*. Cornell University Press.
- Kogut, B., & Ragin, C. (2006). Exploring complexity when diversity is limited: Institutional complementarity in theories of rule of law and national systems revisited. *European Management Review, 3*(1), 44–59. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500048>
- Lévesque, C., & Murray, G. (2013). Renewing Union Narrative Resources: How Union Capabilities Make a Difference: Renewing Union Narrative Resources. *British Journal of Industrial Relations, 51*(4), 777–796.
- Linhart, D., Rist, B., & Durand, E. (2002). Perte d'emploi. *Perte de Soi. Eres, Paris*.
- Lippert, I., Huzzard, T., Jürgens, U., & Lazonick, W. (2014). *Corporate Governance, Employee Voice, and Work Organization: Sustaining High-road Jobs in the Automotive Supply Industry*. Oxford University Press.
- Mallet, L., Reynes, B., Teyssier, F., & Vincens, C. (1997). A quoi servent les plans sociaux ? *Travail et Emploi, 72, 79–99*.
- Mandalaki, E., & O'Sullivan, P. (2016). Organisational indulgences or abuse of indulgences: Can good actions somehow wipe out corporate sins? *M@ N@ Gement, 19*(3), 203–227.
- Marginson, P., Hall, M., Hoffmann, A., & Müller, T. (2004). The Impact of European Works Councils on Management Decision-Making in UK and US-based Multinationals: A Case Study Comparison. *British Journal of Industrial Relations, 42*(2), 209–233.
- Marx, A., & van Hoogtem, G. (2007). Comparative configurational case analysis of ergonomic injuries. *Journal of Business Research, 60*(5), 522–530. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.012>
- Mias, A., Guillaume, C., Denis, J.-M., & Bouffartigue, P. (2016). Vers un «dialogue social» administré?. Présentation du Corpus. *La Nouvelle Revue Du Travail, 8*.

- Miller, D. (1990). Organizational Configurations: Cohesion, Change, and Prediction. *Human Relations*, 43(8), 771–789. <https://doi.org/10.1177/001872679004300805>
- Pulignano, V., & Stewart, P. (2013). Firm-level restructuring and union strategies in Europe: Local union responses in Ireland, Italy and the Netherlands. *Work, Employment and Society*, 27(5), 842–859.
- Ragin, C. C. (1997). Turning the tables: How case-oriented methods challenge variable-oriented methods. *Comparative Social Research*, 16(1), 27–42.
- Ragin, C. C. (2009). Qualitative comparative analysis using fuzzy sets (fsQCA). *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*, 51, 87–121.
- Rihoux, B., & Lobe, B. (2009). The case for qualitative comparative analysis (QCA): Adding leverage for thick cross-case comparison. *The Sage Handbook of Case-Based Methods*, 222–242.
- Rouilleault, H. (2007). Anticiper et concerter les mutations. *Rapport Sur l'obligation Triennale*.
- Sager, F., & Anderegg, C. (2012). Dealing With Complex Causality in Realist Synthesis: The Promise of Qualitative Comparative Analysis. *American Journal of Evaluation*, 33(1), 60–78.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of Good Practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-Sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397–418. <https://doi.org/10.1163/156913210X12493538729793>
- Signoretto, C. (2015). Restructurations, gestion de l'emploi et droit du travail: Analyse institutionnelle et statistique. *La Revue de l'Ires*, 1, 31–58.

#### Articles de presse et rapports

DARES (septembre 2019). Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2017. *Dares Résultats*, numéro 039.

Lebaube, A. (3 mai 1989). M. Soisson a bouclé l'avant-projet de loi sur les licenciements économiques. *Le Monde*.

Secafi (Novembre 2014). I Retour d'expérience de SECAFI : Restructurations avec PSE dans le cadre de la LES.

## F. Annexes

Tableau 12. Table de vérité

#	Identifiant	Résultats			Conditions structurelles					Conditions stratégiques		
		Emploi	Accompagnement	Indemnités	Gouvernance	Histoire	Employabilité	Acceptabilité sociale	Légitimité économique	Capabilités	Dir-eccte	Conflictualité
1	PlastiFIN	1	0	0	0	0,33	0,33	0	0,33	1	1	1
2	LewisINDUS	0	1	1	0	1	0,67	1	0,33	1	0,33	0,33
3	GenPHARMA	0	0,67	0,33	0	0,67	0,33	0,67	0,33	0,33	0,33	0,33
4	BIG-Asset	0,33	0,67	0,67	0,33	0	0,67	0,67	0	0,67	1	0
5	AUTOM	0	0,33	0,33	0,33	0	0,67	1	0,33	0,33	1	0
6	IndusELEK	1	1	1	0	0,33	1	0,67	0	0,67	0,67	1
7	InserASSO	0,67	0,33	0,33	1	0	0	0	1	0,33	0,67	0
8	Agri-BIZ	0,67	1	0,67	0	0,67	0,33	0,33	0	0,67	0,33	1
9	BigRETAIL	0	0,33	0,33	0	0	0	0	1	0	1	1
10	Vol-COOP	0	0,33	0	0,67	0	0,67	1	0,67	0	0	0
11	BigPHARMA	0	0	0	0	1	0,33	0,67	0	1	0,33	0
12	CeramINDUS	1	1	1	0	0,67	0	0	0,33	1	1	1
13	Agri-COOP	1	1	0,33	0,67	0,33	0	0	0,67	0,67	1	0,67
14	IndusMETAL-1	1	1	1	0	0,33	0,33	0	0	1	0,67	1
15	IndusMETAL-2	0	1	1	0	1	0,67	0,67	0	0,67	1	0,33
16	IndusMETAL-3	0	1	1	0	1	0	0,33	0	0,33	0,33	0
17	LabPHARMA	0,67	0,67	0,67	0	0	0,33	0	0	0,67	0,33	1
18	AgriFAM	0	0,33	0,67	0,33	0	0,67	0,67	1	0,67	0,33	0
19	StartESS	0	0	0	1	0	1	1	1	0,67	1	0,33



Tableau 13. Configurations NE menant PAS à une sauvegarde substantielle de l'emploi

<i>Seuil : 0,75</i>		D-1		D-2	
<b>Structurelle</b>	Gouvernance		○	○	○
	Histoire	○		○	
	Acceptabilité sociale (emp)	●	●	○	○
<b>Stratégiques</b>	Direccte				○
	Capabilités			○	○
	Conflictualité	○	○		

**Couverture**  
**Consistance**  
**Cas associés**

<i>0,37</i>	<i>0,45</i>	<i>0,22</i>	<i>0,17</i>
<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0,80</i>	<i>1</i>
<i>Autom, Vol-COOP, ASSET, AgriFAM, Ruche</i>	<i>BIGPHARMA LewissINDUS, GENPHARMA, ASSET, Autom IndusMETAL-2, AgriFAM</i>	<i>BigRETAIL</i>	<i>GENPHARMA, IndusMETAL-3</i>

<b>Ensemble</b> <i>0,77</i> <i>0,93</i>
---



Tableau 14. Configurations NE menant PAS à des mesures d'accompagnement supérieures aux normes sectorielles

<i>Seuil : 0,90</i>		E-1		E-2	E-3
<b>Structurelle</b>	Gouvernance	●	●		
	Histoire	○	○	○	○
	Acceptabilité sociale (emp)		●	●	●
<b>Stratégiques</b>	Direccte			○	
	Capabilités	○			○
	Conflictualité	○	○	○	○

*Couverture*

0,36

0,23

0,36

0,32

Ensemble
0,55
0,86

*Consistance*

0,89

0,84

0,89

1

*Cas associés*

*Vol-COOP,*  
*InserASSO*

*Vol-COOP,*  
*Ruche*

*Vol-COOP,*  
*AgriFAM*

*Vol-COOP,*  
*Autom*

Tableau 15. Configurations NE menant PAS à des indemnités supra-légales supérieures aux normes sectorielles

<i>Seuil : 0,79</i>		F-1 - Le coût de l'inexpérience		F-2 - Pas d'indulgence
<b>Structurelle</b>	Gouvernance			●
	Histoire	○	○	○
	Employabilité		●	●
	Légitimité éco.	●		
<b>Stratégique</b>	Capabilités	○	○	
	Conflictualité		○	

*Couverture*

0,42

0,31

0,43

Ensemble

0,62

*Consistance*

0,92

1

0,92

0,89

*Cas associés*

*BigRETAIL,  
Vol-COOP,  
InserASSO*

*Vol-COOP,  
Autom*

*InserASSO Ruche,  
Vol-COOP, Agri-  
COOP*