



HAL
open science

Les accords de méthode en matière de restructurations : un nouveau champ du dialogue social

Claude Didry, Annette Jobert

► To cite this version:

Claude Didry, Annette Jobert. Les accords de méthode en matière de restructurations : un nouveau champ du dialogue social. 2008. halshs-00343121

HAL Id: halshs-00343121

<https://shs.hal.science/halshs-00343121>

Preprint submitted on 29 Nov 2008

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.



Claude Didry et Annette Jobert

**Les accords de méthode en matière de
restructurations :
un nouveau champ du dialogue social**

**Rapport pour la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
(Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi) en réponse à l'appel d'offre**

« Étude du dialogue social dans les accords de méthode »

Juin 2008

IDHE CNRS UMR 8533

IDHE CNRS UMR 8533 - Ecole Normale Supérieure de Cachan
Bâtiment Laplace, 61 avenue du Président Wilson, 94235 Cachan Cedex
Tél. 01 47 40 68 40 – Fax 01 47 40 68 42

claude.didry@ens-cachan.fr
annette.jobert@u-paris10.fr

Table des matières

INTRODUCTION	5
1. METHODOLOGIE	9
1.1. <i>Présentation du corpus</i>	9
1.2. <i>Vingt monographies d'accords de méthode</i>	10
2. ELEMENTS DE SYNTHESE	15
2.1. <i>Droit et Motifs des accords de méthode</i>	15
2.2. <i>Les nouveaux collectifs de représentation</i>	23
2.3. <i>Dynamiques de la négociation</i>	29
2.4. <i>Éléments cognitifs et expertises</i>	41
2.5. <i>Emploi et territoire : des dynamiques contrastées de dialogue social</i>	47
CONCLUSION.....	61
ANNEXE 1. PREMIERS ELEMENTS STATISTIQUES SUR LES ACCORDS DE METHODE	
2005-2006	65
1. <i>Statistiques descriptives sur les accords de méthode 2005-2006</i>	65
2. <i>L'utilisation de l'Analyse des Correspondances Multiples dans l'observation</i> <i>des grandes tendances des accords de méthode 2005-2006</i>	70
ANNEXE 2. GUIDE D'ENTRETIEN	77

INTRODUCTION

La législation sur le licenciement collectif a mis l'accent sur l'information et consultation des instances représentatives du personnel. Elle est orientée vers la recherche d'un débat entre les représentants des employeurs et les élus du personnel, en vue d'examiner les motifs économiques justifiant le projet de suppressions d'emplois et les mesures d'accompagnement prévues par l'employeur dans le cadre d'un plan social nommé aujourd'hui « plan de sauvegarde de l'emploi ». Ainsi, elle place les comités d'entreprise en situation de débattre avec l'employeur, en vue de fournir en fin de procédure un « avis » informé : « la culture du CE, c'est plutôt questions-réponses, il n'y a pas la même fluidité, des deux côtés d'ailleurs » comme le suggère un des DRH que nous avons rencontrés.

En tant que tel, l'avis ne vaut que comme conclusion de la procédure, avec une bipartition entre le refus ou l'acceptation et ce qui prévaut est le processus d'échanges entre les parties au sein du comité d'entreprise. Mais dans ces échanges, les parties ne se trouvent pas engagées les unes à l'égard des autres et l'ensemble des décisions, qu'il s'agisse du projet de suppression d'emploi ou du plan de sauvegarde de l'emploi, restent de la responsabilité exclusive de l'employeur. De plus, ces échanges cessent à la fin de la dernière réunion du comité d'entreprise et les suppressions d'emplois sans que ne soit prévu un contrôle de leur réalisation.

Depuis quelques années, le législateur a entendu donner un poids plus important à la négociation dans les situations de licenciement collectif. Une première loi de janvier 2003, dite « loi Fillon », a ouvert une période expérimentale en donnant aux partenaires sociaux la possibilité de négocier des accords sur les points suivants :

- fixer les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise lorsque l'employeur envisage de prononcer le licenciement d'au moins 10 salariés au cours d'une même période de trente jours;
- établir les conditions dans lesquelles le comité d'entreprise peut formuler des propositions alternatives au projet de la direction;
- organiser la mise en œuvre d'actions de mobilité professionnelle et géographique au sein de l'entreprise et du groupe;
- déterminer les conditions dans lesquelles l'établissement du plan de sauvegarde de l'emploi fait l'objet d'un accord.

La Loi de Cohésion Sociale du 25 janvier 2005 a confirmé cette possibilité, en y ajoutant :

- la possibilité d'une dérogation aux dispositions légales des livres 3 et 4.
- un aménagement des « conditions dans lesquelles le comité d'entreprise est réuni et informé » sur la situation économique, en y intégrant la possibilité pour ce dernier de formuler des « propositions alternatives ».
- la négociation des mesures du PSE.
- une obligation triennale d'engager des négociations sur la mise en place d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans les entreprises d'au moins 300 salariés.

Comment analyser la portée de cette innovation institutionnelle ?

Certes, le législateur confère une place nouvelle aux syndicats c'est-à-dire, dans les entreprises, aux délégués syndicaux. Il va même jusqu'à leur conférer un pouvoir de dérogation à l'égard des garanties légales en termes de délais. Mais dans le même temps, il a maintenu comme cadre de référence la procédure d'information et de consultation du comité d'entreprise. La négociation de tels accords est donc l'œuvre d'acteurs qui prennent part aux activités du comité d'entreprise, soit directement comme élus, soit statutairement comme délégué syndical. Elle renforce ainsi la densité du dialogue social qui se noue à l'occasion des licenciements collectifs en rendant difficile la distinction, dans les échanges entre employeur et représentants des salariés, entre ce qui relève de la négociation et ce qui relève de la consultation. La négociation prend ici une signification particulière par rapport au sentier balisé d'une négociation salariale ou d'une consultation du comité d'entreprise, dans la mesure où elle inclut une part de créativité de la part des acteurs. Comme le souligne un DRH « Quand vous vous asseyez autour d'une table avec des DS, vous ne parlez pas de donner un avis. *Vous êtes là pour essayer de trouver une mesure.* Tout de suite, vous sentez quelles seraient les mesures pour les gens qui quittent l'entreprise, quels critères, vous voyez cela tout de suite. »

Pour rendre compte de cet entrelacs entre débat et négociation, nous proposons de parler d'une *logique d'engagement*, qui se fait jour à travers le processus que suggèrent les lois de 2003 et 2005. En effet, au-delà de la simple négociation d'un accord de méthode, ces lois fixent l'horizon d'une négociation du PSE en suggérant ainsi une activité continue de négociation. Il ne sera donc pas surprenant de découvrir, derrière un accord de méthode, toute une grappe d'accords, autres accords de méthode, avenants à ces accords, accords sur le PSE, accords GPEC etc. Cette logique d'engagement porte en elle une forme d'inventivité qui

croise la volonté de désengagement rapide qu'affichent certains employeurs et le contrôle scrupuleux du respect des procédures par des représentants de salariés devenus méfiants après une succession de licenciements collectifs. Il en résulte des dynamiques du dialogue social ancrées dans des situations productives et des formes spécifiques de représentation des salariés que seule une investigation monographique, attentive à la pluralité des rôles des acteurs, à leur perception des enjeux, permet de retracer. La mise en œuvre d'une démarche monographique a porté sur vingt cas sélectionnés à partir de la lecture des accords de méthode mis à notre disposition par la DGEFP.

Comment les acteurs de l'entreprise (organisations syndicales, élus au comité d'entreprise, employeurs) se saisissent-ils de l'innovation apportée par les accords de méthode ? Comment modifient-ils – ou non – leurs stratégies et quels sens donnent-ils à cette innovation ? Quel est son impact sur le dialogue social dans l'entreprise et sur le dialogue social territorial sachant que la loi impose aux grandes entreprises qui licencient de participer à la revitalisation des bassins d'emploi ? Comment accords de méthode et accords sur la GPEC se combinent-ils ? Quels sont les apports spécifiques des accords de méthode sur les questions d'emploi (volume, mobilité etc.) par rapport à ceux qui découleraient des procédures légales classiques d'information et de consultation du comité d'entreprise. Nous formulons l'hypothèse que ce nouveau type d'accord ouvre la voie à une logique d'engagement. Cette logique pourrait participer à une reconfiguration du système de représentation dans l'entreprise et dynamiser la négociation collective en élargissant ses objets (gestion de l'entreprise, emploi, GPEC, mobilité des salariés) et ses modalités.

L'étude dont nous présentons la synthèse cherche à répondre à ces diverses interrogations. Elle se fonde essentiellement sur vingt monographies d'entreprise, réalisées entre fin 2007 et début 2008, dans lesquelles un ou plusieurs accords de méthode ont été signés. Elle répond à une demande de la DGEFP qui a mis à notre disposition le corpus des accords de méthode en sa possession, soit environ 500 accords signés entre 2003 et 2006.

1. Méthodologie

1.1. Présentation du corpus

Les accords de méthode, déposés par les entreprises auprès des DDTEFP, sont transmis à la DGEFP qui en assure le suivi. Elle a réalisé plusieurs bilans statistiques publiés dans le bilan annuel de la négociation collective établi par le ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité.

Près de 500 accords ont été déposés en quatre ans, 218 durant la phase expérimentale (2003-2004) et 278 pour les années 2005 et 2006. Ce résultat témoigne de l'intérêt des partenaires sociaux pour ce dispositif négocié. L'importance de ce dispositif encore très récent ne se réduit pas à son poids statistique. En effet, le nombre d'accords de méthode (100 à 150 par an) ne représente que 10 % des plans de sauvegarde de l'emploi (1200 à 1600 par an¹).

Nous avons à notre disposition l'ensemble des accords signés entre 2003 et 2006. La convention d'étude signée entre notre laboratoire (l'IDHE) et la DGEFP datant d'avril 2007, il n'était pas possible d'inclure dans notre corpus les accords 2007. Toutefois, certaines monographies d'entreprise prennent en compte les accords signés en 2007 et même début 2008, lorsqu'ils succèdent à des accords antérieurs conclus pendant la période de référence.

Les principales caractéristiques des accords de 2005 et 2006 ont été enregistrées par la DGEFP sous fichier Excel afin de procéder à des analyses statistiques présentées notamment dans *Le bilan de la négociation collective*. Nous avons complété ces données en y intégrant les régions et les branches d'activité. Quelques premiers résultats statistiques figurent en annexe de ce rapport. Une typologie, encore exploratoire, a été effectuée sur la base d'une analyse des correspondances multiples.

¹ DARES (2006), « Les plans de sauvegarde de l'emploi : accompagner les salariés licenciés sans garantie d'un retour vers l'emploi stable », *Premières informations, Premières synthèses*, n° 28.2.

1.2. Vingt monographies d'accords de méthode

Les résultats présentés dans cette synthèse sont tirés pour l'essentiel de vingt monographies d'entreprise.

1.2.1. Critères de sélection des accords étudiés

La sélection a été opérée à partir de la lecture des accords signés et plus particulièrement de ceux signés en 2005 et 2006. Notre objectif a été de construire un échantillon qui rende compte de la diversité des accords existant, sans viser à une représentativité statistique. Plusieurs critères ont guidé notre choix :

- la diversité des secteurs : 11 entreprises industrielles appartenant à 7 secteurs (chimie, pharmacie, métallurgie, matières plastiques, textile, verre, agro-alimentaire) et 9 entreprises de services (établissements financiers, tourisme, téléphonie, édition, vidéo, assurance, commerce) ont été retenues.
- la localisation des établissements, l'objectif étant d'avoir des établissements répartis sur tout le territoire. En raison de la concentration des sièges sociaux en région parisienne (lieu de signature des accords), on observe cependant un fort déséquilibre en faveur de cette région ; 12 entreprises contre 8 en province mais en fait, à l'exception de cinq cas (La Parisienne, Assur, Editel, Variété-Music et Cathodic), les établissements concernés par les restructurations sont majoritairement situés en province.
- certains éléments du contexte de l'accord : fermeture ou non de site (6 mais cela ne signifie pas nécessairement la disparition de l'entreprise), ampleur des restructurations et des suppressions d'emploi (Synthetic, La Parisienne, Lingerie), situations spécifiques de fusion d'entités différentes suite à des acquisitions (Réseau, Editel-Edimed). Le souhait était également d'inclure dans l'échantillon des petites entreprises autonomes, dans la mesure où en France, le dialogue social et la négociation collective sont souvent absents des petites entreprises. Cet objectif n'a pu être tenu, les établissements enquêtés de petite taille dépendant tous de groupes nationaux ou internationaux.

- l'originalité des dispositions. Par exemple, l'accord Cathodic qui organise la reconversion d'un site industriel et de ses salariés, Synthetic où il s'agit d'un accord de groupe (complété par un accord relatif à une fermeture d'établissement).

Au total donc, cet échantillon reflète l'extrême diversité des situations dans lesquelles le nouveau dispositif des accords de méthode a pris place.

1.2.2. Présentation de l'équipe

L'équipe réunie pour cette étude est constituée de 9 chercheurs, sociologues du travail et des relations professionnelles, appartenant tous à l'IDHE (Institutions et dynamiques historiques de l'économie, Unité mixte de recherche du CNRS). Elle se compose de deux directeurs de recherche du CNRS (Claude Didry et Annette Jobert, responsables scientifiques de la recherche), deux maîtres de conférence (Elodie Béthoux et Arnaud Mias), une chargée de recherche du CNRS (Emmanuèle Reynaud), quatre doctorants (Marie Meixner, Alina Surubaru, Rémi Brouté et Grégory Blanc (ces deux derniers étant en même temps salariés). Christian Couton, ingénieur d'étude à l'IDHE, a apporté son aide à l'analyse statistique. La distribution des terrains d'enquête figure ci-dessous dans le tableau de présentation des cas. L'appartenance à un même laboratoire de recherche a permis des échanges fructueux sur les objectifs de l'étude et ses hypothèses, la méthodologie, l'avancée des travaux et les résultats. Plusieurs réunions de l'équipe ont permis de préparer collectivement les réunions du comité de pilotage.

1.2.3. Présentation des cas retenus

Tableau 1 : les cas retenus

	Entreprise	Secteur	PSE/GPEC	Date	Région	Monographie par
1	Lingerie	Textile	PSE	2006,2007	Bourgogne	Alina Surubaru
2	Glisse	Textile et autres	PSE	2005	Rhône Alpes	A. Surubaru et E. Béthoux
3	Réseau	Téléphonie , fusion	Pas de PSE	2005	Ile de France	A. Mias
4	Plasticauto	Ind. Plastique	PSE	2005,2007	Pays de Loire,	G. Blanc
5	Pharma	pharmacie	PSE	2005	Rhône-Alpes	Elodie Béthoux
6	Airbag	Equipementier automobile	PSE fermeture du site	2006	Midi Pyrénées	A.Jobert, C.Didry
7	Equipauto	Equipementier auto	PSE fermeture de 2 sites	2005, 2006	Ile de France	Claude Didry
8	Variété-Music-Music	Ed. enregistrements sonores	PSE	2005,	Ile de France	Claude Didry
9	Editel-Edimed	Edition	PSE fusion	2005,2006	Ile de France	E. Reynaud
10	La Parisienne	Commerce	PSE fermeture du magasin	2005	Ile de France	Claude Didry
11	Lessive	Chimie	Fermeture du site	2003-2005	Champagne Ardennes	Rémi Brouté
12	Synthetic	Chimie	PSE (groupe)	2003,2004	Ile de France	Elodie Béthoux
13	Bancaction	Banque	PSE	2004	Ile de France	Marie Meixner
14	Multicrédit	Banque	PSE	2006	Ile de France	M . Meixner et A. Mias
15	Cathodic	Verre	PSE reconversion	2005	Ile de France	A. Jobert et C. Didry
16	Beer Company	Agroalimentaire	PSE	2006	Nord	A. Mias et E. Béthoux
17	Aéronef	Aéronautique	PSE fermeture d'un site	2006	Ile de France	A. Mias et R. Brouté
18	Vacances	Tourisme	PSE	2006	Ile de France	Claude Didry
19	Photo	Chimie pharmacie	PSE fermeture du site	2006	Bourgogne	E. Reynaud et A. Jobert
20	Assur	assurances	PSE	2005	Ile de France	Annette Jobert

1.2.4. Grille d'entretien

Pour chaque entreprise ou établissement, on a cherché à avoir un entretien avec le responsable de la direction qui a signé l'accord de méthode ou a eu un rôle prépondérant dans la négociation et le suivi de l'accord. Du côté des organisations syndicales, les entretiens étaient prévus avec les délégués syndicaux signataires et non signataires, le secrétaire du comité d'entreprise, d'autres membres de l'organisation syndicale et du comité d'entreprise. Dans plusieurs cas, une partie des acteurs de la négociation de l'accord de méthode ont quitté

l'établissement soit en raison de sa fermeture soit parce qu'ils sont partis en retraite, ont bénéficié de dispositifs de préretraite ou de reclassements. Sauf exception, ces personnes n'ont pu être contactées ou n'ont pas accepté de nous recevoir. Des entretiens complémentaires ont été passés avec des responsables des structures territoriales des syndicats (UL et UD) ainsi qu'avec quelques experts. Les entretiens étaient individuels ou collectifs, le plus souvent enregistrés. Le nombre de personnes rencontrées par étude de cas est très variable, la moyenne étant de 5 ou 6. De sorte qu'au total, une centaine de personnes ont été interrogées entre novembre 2007 et avril 2008.

Le guide d'entretien (annexe 2) aborde d'abord l'historique de la restructuration et plus directement le processus de négociation : initiative, raisons qui ont amené à la négociation, rôle précis des délégués syndicaux, intervention des élus du CE et d'autres acteurs comme les experts, les élus politiques, etc. Il se centre ensuite sur le contenu de l'accord (principales dispositions du point de vue des acteurs) et sa portée sur l'emploi. Le dernier axe est consacré aux effets de la signature d'accords de méthode sur le dialogue social au sein de l'entreprise et dans l'espace territorial. Ces entretiens ont pour objectif essentiel de recueillir le point de vue des acteurs et à travers leur discours de comprendre le sens qu'ils donnent à leur action.

Une analyse documentaire souvent approfondie (presse, textes des accords et tracts, procès verbaux des réunions des comités d'entreprise ou des réunions de structures ad-hoc) a complété ces entretiens. Elle visait notamment la compréhension du processus de restructuration et des événements marquants de ce processus. Elle permettait aussi de situer l'entreprise et l'établissement dans leur contexte économique, sectoriel et territorial.

1.2.5. Des monographies rédigées pour chaque cas

Chaque étude de cas a donné lieu à la rédaction d'une monographie. Il s'agit de documents de travail, qui ont été transmis au commanditaire mais n'ont pas vocation à être diffusés largement, notamment en raison du caractère confidentiel de certaines informations, de la mention du nom de l'entreprise et parce qu'il apparaît très facile d'identifier nos interlocuteurs. C'est sur la base des monographies et des discussions de l'ensemble des membres de l'équipe de recherche que ce rapport de synthèse a été rédigé.

2. Eléments de synthèse

2.1. Droit et Motifs des accords de méthode

2.1.1. Les Accords de méthode et le droit

Les accords de méthode visent principalement à aménager les dispositions du droit du travail en matière de licenciement collectif. Pour analyser les conditions de leur élaboration et leur portée, il convient donc de revenir sur les éléments essentiels du droit du travail en la matière. De plus, ce regard sur le droit implique de considérer la mobilisation de ces dispositions légales par les parties dans le cadre de procès. En effet, une justification des accords de méthode est le souci de désamorcer les tensions sociales conduisant à des actions en justice et à une remise en cause de la procédure de licenciement, voire des licenciements eux-mêmes.

Si les accords de méthode reposent sur le passage d'une logique de contrôle de la légalité à une logique de négociation, nous voyons que cela n'exclut pas l'horizon de l'action en justice tant de la part des instances représentatives du personnel, que de la part des salariés eux-mêmes. Ce constat n'invalide pas cependant la portée des accords de méthode. Dans les cas observés en effet, nous verrons que les dispositions de la loi de janvier 2005 ne se réduisent pas à un panel d'aménagements possibles de la procédure de licenciement et du plan de sauvegarde de l'emploi. Elles conduisent à une redéfinition profonde de la procédure d'information-consultation des IRP, en la rapprochant d'un processus de concertation-négociation plus permanent et labile, la question de l'emploi débordant alors la question initiale des suppressions d'emplois.

Livre IV/ Livre III

La référence aux procédures d'information-consultation prévues dans les livres IV et III du Code du travail revient fréquemment dans nos entretiens². La procédure livre IV correspond à l'article L. 431-5 sur la nécessité pour l'employeur de consulter le comité d'entreprise afin de lui permettre de donner un avis motivé sur la décision économique qu'il entend prendre, en cas notamment de fermeture d'un établissement.

Cette procédure d'information-consultation économique est distincte de la procédure livre III, désignant la procédure de licenciement collectif définie par les articles L. 321-1 et suivants.

Le calendrier légal : autour de deux mois

Dans cet ensemble d'articles, se dégage un calendrier de réunions des instances représentatives du personnel (comités d'entreprise, comités centraux d'entreprise) sur la base tout d'abord de l'article L. 321-3 qui dispose notamment que

« Dans les entreprises ou établissements et dans les professions visées au deuxième alinéa du présent article, le comité d'entreprise tient deux réunions. Les deux réunions doivent être séparées par un délai qui ne peut être supérieur à quatorze jours lorsque le nombre des licenciements est inférieur à cent, à vingt et un jours lorsque le nombre des licenciements est au moins égal à cent et inférieur à deux cent cinquante, et à vingt-huit jours lorsque le nombre des licenciements est au moins égal à deux cent cinquante, sans préjudice des dispositions plus favorables prévues par conventions ou accords collectifs de travail. »

Le recours éventuel à un expert-comptable mandaté par le comité d'entreprise affecte le cours initial de la procédure en introduisant une réunion et des délais accrus. L'article L.321-7 prévoit la possibilité pour le comité d'entreprise de nommer un expert dès la première réunion. Un délai de vingt à vingt-deux jours est prévu pour l'intervention de l'expert, dont les conclusions sont rendues au cours d'une deuxième réunion. Vient ensuite, selon les délais précisés à l'article L.321-3, une troisième réunion au cours de laquelle le comité formule un avis.

Le calendrier de la procédure d'information-consultation correspond donc aux différentes réunions du comité avec une consultation économique dont les délais non définis par la loi se rajoutent aux 21 jours d'intervention de l'expert et aux 14 à 28 jours avant la

². Cette référence va probablement évoluer avec le code du travail refondu.

troisième réunion. Au total, la mise en œuvre d'un projet de licenciement collectif prend entre deux et trois mois auxquels s'ajoutent le temps des licenciements individuels, avec notification et entretien préalable, puis le préavis.

Le Plan de Sauvegarde de l'Emploi : insistance sur les reclassements

La procédure d'information-consultation prévue en cas de licenciement collectif est orientée par le souci de limiter le nombre de suppressions d'emplois et de licenciements. Elle vise pour cela à la discussion non seulement des données économiques justifiant la décision de l'emploi, mais également celle du « plan de sauvegarde de l'emploi » initialement dénommé « plan social ». L'article L. 321-4-1 prévoit l'obligation pour l'employeur de présenter un PSE contenant un « plan visant au reclassement des salariés », en assortissant l'absence de PSE conforme à la loi d'une sanction de nullité de la procédure de licenciement et de ses effets, en particulier les licenciements.

Le PSE prend ainsi une importance centrale dans la procédure de licenciement collectif. Mais cette importance ne signifie pas simplement une focalisation sur la question des reclassements. Elle lie la procédure d'information-consultation à son élaboration, le plan devant être « présenté par l'employeur aux représentants du personnel, qui doivent être réunis, informés et consultés. » Il résulte alors que l'absence de consultation régulière peut conduire à un PSE défaillant justifiant une nullité de la procédure.

La loi du 18 janvier 2005 : un processus continu de négociation sur l'emploi

Comme on l'a vu dans l'introduction générale, la loi du 18 janvier 2005 confirme le dispositif des accords de méthode, établi de manière expérimentale par une première loi du 3 janvier 2003. Elle en étend la portée. Cette loi marque notamment une ouverture dans le sens de la dérogation et dans le sens d'une négociation sur le contenu du PSE. De plus, elle entretient une relation avec la GPEC pour laquelle une négociation triennale obligatoire est introduite par l'article L. 320-2.

Le droit dans les monographies

Constat n°1 : la loi ne parle pas d'accords de méthode

Il est aujourd'hui courant de désigner sous la dénomination d' « accord de méthode », des accords rédigés sous la référence à l'article L. 320-3, sans que cette dénomination ne soit totalement fixée pour les acteurs que nous avons rencontrés. La notion d'accord de méthode évoque en effet des accords visant à organiser la mise en œuvre de cadres légaux ou d'accords-cadres, dans une démarche procédurale affirmée. Elle a pris une connotation nouvelle depuis la loi de janvier 2003, avec parfois la crainte que cette dénomination ne conduise les partenaires sociaux à y voir l'adhésion au projet de suppressions d'emplois, qui reste le fait de l'employeur, ou à y voir des formes de dérogation conduisant l'entreprise à échapper à la Loi. Ainsi dans le cas de La Parisienne, le DRH a souligné que les négociations engagées avec les partenaires sociaux tout au long du processus de fermeture du magasin améliorent les dispositions légales.

Dans les cas de fusion que nous avons observés, l'accord de méthode a recoupé également un processus de rapprochement des statuts collectifs des entités fusionnées (Réseau, Pharma, Editel, Bancaction). Ainsi, l'accord fixant les conditions de la procédure de licenciement collectif a parfois été confondu par les acteurs avec l'accord organisant la fusion des statuts.

Cette hésitation sur la dénomination est restée certes limitée, mais elle traduit l'inscription de ces accords et de leur négociation dans des dynamiques plus continues au sein desquelles il devient difficile de distinguer ce qui relève précisément du licenciement collectif.

Constat n°2 : la négociation présuppose une implantation syndicale

Statutairement, la négociation d'accords collectifs suppose la présence de délégués syndicaux en mesure de signer ces accords. Cela n'interdit pas une implication des membres des CE, notamment des secrétaires de CE ou de CCE. Réciproquement, les délégués syndicaux se trouvent fréquemment associés au fonctionnement du CE dans la mesure où ils sont à qualité invités à ses réunions et où il arrive que les délégués syndicaux soient membres élus, voire secrétaire du CE. Cela conduit dans la plupart des cas analysés à saisir la négociation d'un accord de méthode moins comme un processus distinct du fonctionnement

du CE, que *dans un processus plus général*, englobant et transformant la portée des échanges au sein des réunions du CE.

Cette possibilité de négociation introduit toutefois une forme de sélection : celle de la présence syndicale qui fut en son temps un problème, mais à une échelle beaucoup plus large, dans les accords d'ARTT. En d'autres termes, la présence syndicale s'avère importante pour la maîtrise du mécanisme de négociation dans des situations où les engagements des signataires ont une portée très forte sur les salariés. Les délégués syndicaux tirent de leur affiliation une ligne de conduite avec, par exemple, un penchant à la méfiance dans le cas de l'affiliation à la CGT. Ils en tirent surtout des ressources pour la négociation, avec l'intervention éventuelle de négociateurs fédéraux (Cathodic). A l'inverse, l'accord de méthode met en évidence les limites d'une faible présence syndicale, aux yeux mêmes des DRH. Ainsi, dans le cas de Vacances, la gestion du CE par une liste non syndiquée implique pour le DRH de faire rentrer les délégués syndicaux dans la négociation, et de renouer les liens entre le fonctionnement du CE et les syndicats.

Constat n°3 : la négociation n'exclut pas l'action en justice (et les luttes sociales)

Comme nous le verrons, la négociation s'inscrit dans des dynamiques complexes qui incluent fréquemment une dimension conflictuelle ou plutôt des tensions se manifestant par des mobilisations collectives et des actions en justice de la part des représentants des salariés et des salariés eux-mêmes. Cela tient à ce que la législation sur les accords de méthode s'intègre à un état initial du droit marqué par l'organisation d'une procédure d'information consultation des comités d'entreprise liée à un contrôle du PSE. L'absence de conformité du PSE aux dispositions légales ouvre en effet la possibilité de demander la nullité de la procédure de licenciement dans son ensemble. Cette possibilité demeure, mais sa portée en est précisée. Au lieu de viser à mettre la direction en échec, elle devient un « coup » dans une négociation³. En d'autres termes, elle ancre les inévitables conflits que suscitent les suppressions d'emplois dans une dimension « réaliste ». Comme le souligne un des DRH que nous avons rencontrés, la logique de négociation et d'engagement que suscite l'accord de méthode permet de sortir de la logique plus radicale du tout (absence de licenciement collectif) ou rien (licenciement collectif), voire de la logique du désespoir comme cela a été le cas pour l'usine Celatex en 2000.

³. La mobilisation du droit devant le juge avant la loi de 2003 ne correspondait pas exclusivement au souci de repousser le projet de la direction. L'action en justice apparaissait alors également dans de nombreux cas comme un moyen de relancer le débat et d'arriver à des ouvertures en termes de reclassement et d'indemnité.

2.1.2. Les contextes de la négociation des accords de méthode

La négociation des accords de méthode intervient dans des contextes très différents selon l'objet et les objectifs poursuivis par les restructurations. On peut dégager quatre situations :

1. Processus d'absorption d'une entreprise par une autre ou fusion de deux entreprises : **Pharma-Homeo, Bancaction, Editel-Edimed, Réseau, Variété-Music**. Dans tous les cas, ces processus s'accompagnent d'une réorganisation visant à rationaliser la production et la gestion des personnels. C'est souvent la direction qui est à l'origine de l'accord de méthode qui vise à favoriser l'intégration des unités qui fusionnent – et l'harmonisation des statuts des personnels. A Réseau, la CFDT en revendique l'initiative pour négocier la GPEC. Les suppressions d'emploi sont limitées et font essentiellement appel au volontariat en vue de mobilités internes dans le groupe ou de départ volontaire (préretraite et reclassement externe). Toutes ces entreprises se caractérisent par une présence des organisations syndicales contrastée et surtout des cultures syndicales différentes (comme l'illustre Pharma-Homeo ou Variété-Music). Mais quand elle est présente, la tradition de dialogue social se manifeste à la fois dans la conclusion d'accords d'entreprise et un fonctionnement satisfaisant des institutions représentatives. Les conflits y sont limités. Même s'il s'agit d'unités appartenant à des groupes transnationaux, leur enracinement national est fort.
2. Restructuration continue d'un groupe à l'échelle internationale qui comporte des fermetures de sites ou des compressions d'effectifs échelonnées dans le temps : **Lingerie, Equipauto, Lessive, Plasticauto, Beer Company, Synthetic, Glisse**. Ce type de restructuration concerne soit directement des grands groupes industriels très internationalisés, nés d'opérations de fusion et de restructuration à l'échelle mondiale, qui produisent des biens de consommation soumis à une très forte concurrence internationale, soit des équipementiers de ces grands groupes (cas de Equipauto et Plasticauto qui produisent pour les constructeurs automobiles). Les restructurations y sont souvent anciennes, continues et toujours destinées à restaurer ou renforcer la compétitivité des produits. Parfois liées à des changements dans la propriété du capital (Lingerie, Glisse, Beer Company), elles comportent des plans sociaux d'envergure incluant des suppressions d'emploi (au

niveau mondial), des transferts d'activités, la mise en place de nouveaux modes de gouvernance et de gestion. Les pratiques de dialogue social se combinent, dans les établissements de ces grands groupes, avec l'expression d'une assez forte conflictualité qui s'est forgée dans l'histoire mouvementée des restructurations pour s'opposer aux fermetures de sites, aux licenciements, aux délocalisations et aux suppressions d'emploi. Dans ce contexte de relations sociales, l'initiative de l'accord de méthode qui émane dans cinq cas des directions constitue une réponse aux demandes et pressions fortes exercées par les représentants des salariés des salariés. Confrontés à des actions syndicales internationales (Beer Company), des grèves et des actions judiciaires (Lessive, Glisse), le recours au droit d'alerte (Lingerie), les directions voient dans l'accord de méthode un moyen de mettre en œuvre rapidement les plans de restructuration décidés au plus haut niveau du groupe en évitant les conflits. A Lessive, ce sont même les syndicats et le CE, conseillés par leur avocat, qui proposent la négociation d'un accord de méthode tandis qu'à Synthetic, direction et syndicats (surtout la CFDT) revendiquent la paternité de l'initiative. L'introduction d'une démarche GPEC précède dans deux cas la négociation d'un accord de méthode (Equipauto, Synthetic) ou est un élément de son contenu (Lingerie).

3. Fermeture d'un site : **Photo, Airbag, Cathodic et La Parisienne**. La fermeture de site conduit pour les trois premières entreprises citées à la disparition ou quasi-disparition de l'activité industrielle du groupe sur le territoire français. Ces fermetures de site concernent un ensemble assez disparate d'activités et sont dictées par des considérations diverses : changements rapides de technologie qui se traduit par la disparition à court terme des produits fabriqués sur le marché (passage au numérique chez Photo, passage aux écrans plats dans le cas de Cathodic), délocalisation correspondant à des stratégies financières (cas d'Airbag, équipementier automobile racheté par un fond d'investissement américain), fermeture d'un magasin pour des raisons de sécurité et de rentabilité. Leur caractéristique commune tient au fait que ces fermetures se traduisent par la suppression de tous les postes, sans possibilité de mobilité et reclassement dans un autre site national sauf pour La Parisienne (qui appartient au groupe Luxe). A l'exception d'Airbag, usine de 150 salariés situés dans les Hautes-Pyrénées, les entreprises se caractérisent par l'importance de leurs effectifs, leur réputation, leur poids dans l'économie locale. Les syndicats y sont bien implantés (notamment

chez Photo et Cathodic) et rompus aux pratiques de négociation et de conflits. Les accords de méthode résultent d'une initiative des OS et élus du personnel sur les conseils de leur expert (Airbag, Cathodic), ou d'une proposition de l'employeur (Photo). A la Parisienne des négociations s'engagent sur les conditions de reclassement sans un recours explicite au dispositif de l'accord de méthode. L'objectif dans tous les cas est d'éviter les licenciements secs et les conflits liés à des fermetures qui pourraient avoir des conséquences négatives sur l'image du groupe, au profit de solutions de reclassements internes ou externes et de reconversion d'activité, accompagnées d'indemnités de départ élevées. Tous ces plans sont étroitement négociés.

4. Réorganisation des activités comportant des suppressions de postes assez limitées. Elle répond principalement soit à des logiques financières (**Assur**), soit de rationalisation des activités commerciales (**Multicrédit**, **Vacances**) ou industrielles (**Aéronef**). L'accord de méthode et le plan de sauvegarde de l'emploi, quand il y en a un, accompagnent cette réorganisation qui comporte une dimension de gestion des ressources humaines importante. Ce sont des entreprises dans lesquelles prévaut un modèle de relations sociales plutôt pacifié qui peut s'expliquer par le poids dominant de catégories socioprofessionnelles très qualifiées comme dans la banque et les assurances ou qualifiées comme dans le tourisme ou l'aéronautique, et bénéficiant de salaires élevés. Les entreprises privilégient les plans de départ volontaire et l'organisation de la mobilité interne. L'initiative des accords de méthode vient de la direction. L'objectif des accords est d'offrir un ensemble de garanties et d'indemnités en cas de départ volontaire (Assur) ou de mobilité interne (Multicrédit, Aéronef, Parisienne). La dimension GPEC est également présente dans deux d'entre elles : Vacances et Aéronef.

2.2. Les nouveaux collectifs de représentation

La négociation des accords de méthode a des effets importants sur le dialogue social en reconfigurant le système de représentation des salariés. Cette reconfiguration résulte d'une articulation nouvelle entre négociation et consultation. Elle se prolonge dans la construction d'instances nouvelles qui équipent l'action des acteurs pour la négociation et le suivi de la mise en œuvre des accords de méthode.

2.2.1. La représentation des salariés en question

Conformément à son objectif, l'accord de méthode met au premier plan l'intervention des organisations syndicales puisqu'il est l'aboutissement d'une négociation formelle au sein de l'entreprise, le groupe ou l'établissement, et le point de départ d'une négociation sur les principales dispositions qu'il contient et leur application. Pour importante et nouvelle que soit cette intervention formelle des OS, elle ne doit pas dissimuler les changements plus profonds qu'elle introduit dans la représentation « classique » des salariés et la répartition des rôles entre syndicats et instances élues, qui se trouvent remises en question. Le dialogue social qui s'engage après l'annonce d'une restructuration par la direction s'établit au moyen de la construction d'un collectif associant souvent étroitement délégués syndicaux et élus, au point qu'on ne peut discerner ce qui relève de l'initiative des uns ou des autres.

L'accord de méthode cristallise la construction de ce collectif. Le fait que la majorité des délégués syndicaux rencontrés soient élus au comité d'entreprise ou siègent en tant que représentant syndical au comité d'entreprise facilite la construction d'une approche commune. Cela se traduit par une identité des points de vue exprimés par les DS et les élus (du moins au sein d'un même syndicat), par la signature des accords, en plus des DS (centraux et/ou d'établissement), par les secrétaires des CE et CCE (Plasticauto, Airbag, Equipauto, Pharma), voire, comme à Synthetic où il s'agit d'un accord de groupe, par le secrétaire du comité de groupe français et le secrétaire du comité d'entreprise européen ou encore comme à Editel-Edimed, par les secrétaires des CHSCT des deux entreprises qui fusionnent. L'accord de méthode peut aussi être soumis à l'avis du CE (Aéronef). Même quand les accords de méthode ne sont signés que par les seuls délégués syndicaux (et bien entendu par la direction),

ce qui est le cas de la majorité des accords étudiés, nos interlocuteurs insistent sur la réflexion et la construction commune dont ils sont le produit. Le cas de Multicrédit fait ici figure d'exception, avec une tension entre les organisations syndicales et le comité d'entreprise, l'accord de méthode apparaissant comme une manière de faire entrer dans le jeu des syndicats minoritaires au CE.

Les attributions spécifiques des DS et des élus demeurent néanmoins et sont réactivées dès lors qu'on s'engage dans la procédure formelle des réunions du CE prévues par le Code du travail. Ce premier collectif est lui-même à l'origine de la construction de nouvelles formes de représentation, d'un collectif hybride chargé de gérer la mise en œuvre de l'accord de méthode et plus largement de la négociation qui s'engage après l'étape que constitue la signature de l'accord de méthode.

2.2.2. L'équipement des AM par de nouvelles instances

La création de nouvelles instances, groupes spécifiques et commissions de suivi est une des spécificités des accords de méthode. De telles instances « équipent » les accords de méthode, au sens où elles stabilisent des collectifs qui naissent de ce processus et le soutiennent. La composition de ces instances, leur champ d'intervention, leur fonctionnement et les moyens dont ils disposent sont généralement définis avec soin par un accord de méthode ou un accord spécifique. Ils associent, selon les cas, des représentants des OS, des représentants extérieurs, des élus, des membres de la direction. Il s'agit de constituer un collectif restreint, efficient, stable et mobilisable à tout moment pendant le processus de restructuration. Ces instances se caractérisent par leur intervention à des moments spécifiques du processus.

Les structures qui préparent en amont des négociations sur un sujet.

C'est par exemple le cas du « Groupe de pilotage général » (GPG) et des « Groupes de Travail » mis en place dans l'accord de méthode de Pharma-Homeo.

* Le GPG compte de 7 à 12 membres pour représenter le personnel : les 5 DSC (accompagnés s'ils le souhaitent de leurs adjoints) ; le secrétaire du CCE et le secrétaire du comité d'établissement « ex-périmètre Homeo » ; et 5 membres de la direction : 2 Directeurs généraux délégués et leur adjointe ; la DRH et la Directrice des affaires sociales.

* Les GT, chargés d'élaborer les dossiers sur chaque thème à l'attention du GPG, sont composés de 16 membres chacun : 1 membre du personnel désigné par organisation syndicale plus 1 membre du personnel désigné par le Directeur régional de chaque région plus 3 membres du personnel représentant chacun un site industriel désignés par le Directeur pharmaceutique plus 2 représentants de la Direction, faisant office d'animateurs. La composition des groupes doit refléter au maximum la diversité des cultures d'entreprise (Pharma/Homeo) et des collègues.

* 5 GT sont prévus sur les thèmes suivants : Temps de travail ; Retraite et prévoyance ; Rémunération ; Épargne salariale ; Dispositions diverses.

Dans le cas d'entreprises qui fusionnent, des comités de coordination composés de représentants des organisations syndicales ou des élus des entreprises concernées sont parfois mis en place avant l'accord de méthode comme à Bancaction où ce groupe de concertation a préparé et coordonné en amont les négociations du PSE dans le cadre du rapprochement et permis de régler des difficultés et des tensions liées à ce rapprochement.

Peut s'apparenter à ces structures réunies en amont des négociations, « l'Instance de dialogue stratégique » (IDS) mise en place par l'accord de méthode de Synthetic. L'IDS est composée des cinq coordinateurs syndicaux du groupe et des secrétaires du comité de groupe France et du comité de groupe européen, soit des acteurs qui négocient l'accord de méthode. L'instance s'ajoute aux IRP existantes dans le but d'y échanger entre direction et représentants des salariés sur les questions stratégiques en échange du respect d'une stricte confidentialité. L'idée est qu'elle se réunisse alors deux/trois fois par an. Le comité de groupe « élargi » à des délégués syndicaux qui n'y siégeaient pas habituellement et même à des non-syndiqués mis en place le temps de la restructuration chez Beer Company traduit un même souci de dialogue au niveau central du groupe de façon à diffuser une information commune et d'amorcer la concertation entre les parties sur les objectifs et les modalités de la restructuration.

Les structures de négociation

Les accords définissent quelquefois des structures de négociation pour les accords à venir, GPEC ou PSE. Par exemple à Lingerie, l'accord du 27 juillet 2006 crée un « Groupe paritaire de concertation et de négociation » (GPCN). Le GPCN est constitué par la délégation des représentants des OS signataires et par la délégation de la direction. La désignation des syndicalistes se fait en fonction de la représentativité de leur syndicat : la CGT, la CFDT et la CGC disposent chacune de 3 représentants, tandis que FO et UNSA disposent chacune de 2 personnes. Outre ces délégués syndicaux internes, chaque OS a le droit de faire intervenir un représentant fédéral. L'objectif de ce groupe est la recherche d'un compromis concernant les dispositions du Plan de sauvegarde de l'emploi, ainsi que l'accélération des procédures de licenciement collectif.

« Article 1.3. Champ d'intervention du GPCN

En amont du projet de la procédure d'information/consultation (livre IV/livre III) dans chacun des sites, l'instance de négociation a pour objectif de négocier un accord respectueux de l'intérêt des parties en présence avec le souci prépondérant de la sauvegarde de l'emploi. Le GPCN est, dans ce cadre, informé de la situation économique et saisi du projet industriel et des mesures sociales d'accompagnement. »

Le « groupe permanent de concertation » mis en place à Cathodic immédiatement après la signature de l'AM remplit les mêmes fonctions. Il comprend 4 membres désignés par organisation syndicale soit 12 personnes (mixant élus et membres du syndicat) et 4 représentants de l'employeur dont le chef d'établissement. Les membres du groupe de concertation sont totalement libérés de leur activité. Un de ses membres fait état de 80 réunions entre début juillet et fin décembre. Même si, pour l'essentiel, tout se discutait et se réglait au niveau de cette commission, les réunions du CE étaient maintenues.

Les groupes de travail constituent une variante des groupes de négociation. A Glisse, l'article 4 de l'accord de méthode met en place un groupe de travail chargé d'étudier la pertinence du projet de restructuration, sa motivation économique, les propositions alternatives et les besoins des salariés en matière de mesures d'accompagnement. Ce groupe est composé par 2 représentants par OS, 4 membres du CCE et 5 membres de la direction. Une structure à peu près identique est constituée à Airbag, ainsi qu'à Equipauto. L'accord de méthode d'Editel prévoit l'organisation, par le CE, de groupes de travail par métier composés pour moitié de salariés originaires des deux entreprises qui fusionnent. Un expert du CE participe à chacun des groupes. Leur travail – très intense d'après nos interlocuteurs – aboutit

à la présentation de propositions alternatives appuyées sur les fiches de poste des emplois concernés. L'argumentation porte aussi bien sur les conditions et les techniques de travail (et notamment le choix de l'édition des revues et les priorités de l'édition livres) que sur les mouvements d'emploi. Le texte distingue deux situations : « les postes dont la suppression relève d'une pure décision d'opportunité (...) La direction engage sa responsabilité concernant ces suppressions » et « les postes dont la suppression représenterait un problème immédiat et majeur ». Les solutions proposées touchent à l'organisation du travail (organisation en pool de la PAO), à l'organisation de la transition pour les revues Edimed qui rejoignent le système Editel, au périmètre même de la nouvelle entreprise (externalisation ou internalisation de certaines activités).

Les commissions de suivi

Parfois nommées commissions mixtes, les commissions de suivi sont présentes dans presque tous les AM. Elles sont chargées d'accompagner les salariés, de veiller au respect de l'AM par les responsables des ressources humaines de l'entreprise ou des différents établissements, de suivre l'activité du cabinet de reclassement et de l'antenne-emploi et, dans certains cas comme à Réseau, de régler les cas compliqués. Leur composition comprend généralement des représentants des organisations syndicales signataires choisis parmi les élus au CE, et le secrétaire du CE. Leur rôle se révèle très important et signale une implication des représentants du personnel dans le suivi des accords et tout particulièrement dans les reclassements internes et externes. Cette implication dans le devenir des salariés traduit une évolution dans les pratiques syndicales qui, jusqu'à une époque récente, restait en dehors du suivi individuel pour s'en tenir aux dimensions collectives des licenciements. *Il s'agit d'un résultat significatif de nos monographies, qui confirme l'émergence et la consolidation d'une logique d'engagement.*

2.3. Dynamiques de la négociation

Les accords de méthode s'inscrivent dans un processus qui lie négociations collectives et information-consultation des IRP. Ce processus se manifeste par le fait que les accords de méthode sont rarement isolés. Ils prennent place dans une succession d'accords. La négociation de ces accords fait ressortir des priorités sur lesquelles les acteurs concentrent leurs initiatives. Dans ce processus, la négociation s'appuie fréquemment sur la mobilisation collective des salariés qui apparaît ainsi comme un moyen de mettre à l'épreuve la légitimité des négociateurs et de leur action.

2.3.1. *Un accord peut en cacher un (ou plusieurs) autre(s)*

En théorie, l'accord de méthode suit l'annonce d'un plan de restructuration et précède la procédure d'information et de consultation du comité d'entreprise prévue par les Livres IV et III du Code du travail. En pratique, il n'en est pas toujours ainsi et l'accord de méthode peut accompagner la procédure ou même intervenir en fin de procédure.

Dans 14 cas, l'accord de méthode intervient en amont de la procédure d'information/consultation dont il détermine, avec plus ou moins de précisions, les modalités (calendrier, moyens, orientation générale des mesures du PSE). Dans 3 cas (Airbag, Bancaction, Photo), l'accord accompagne le PSE dont l'annonce est antérieure. Comme le fait remarquer l'expert du CE de Airbag, « dans l'accord il y a le PSE ». Dans deux cas (Cathodic et Aéronef), l'accord entérine un processus ; au moment où il est signé l'essentiel des mesures et des orientations a été négocié.

Le tableau suivant inscrit l'accord de méthode dans la négociation sur les restructurations qui a précédé et/ou suivi l'accord étudié. Il met en évidence le fait que dans beaucoup de cas, l'accord de méthode ne constitue pas un acte isolé mais s'inscrit dans une négociation qui porte sur les différents aspects de la restructuration. On voit ainsi se dessiner un véritable processus de négociation dans lequel l'accord de méthode est un élément essentiel.

L'accord de méthode d'Réseau de 2005 est précédé par trois accords de méthode conclus en 2003 dans chacune des trois entreprises qui ont fusionné pour créer Réseau. Ils ont permis de négocier, avant le transfert, les conditions de reprise des accords collectifs des différentes sociétés. L'expérience de ces accords a beaucoup pesé et facilité l'accord de 2005 encadrant l'emploi et les mobilités en cas de redéploiement de l'activité. Synthetic offre un autre exemple intéressant car l'accord de méthode conclu au niveau du groupe est précédé d'un accord sur la GPEC et réglant les conditions de départ des salariés âgés. Il est aussi suivi d'un accord spécifique pour la fermeture d'un site. Envisagée dans plusieurs accords de méthode, la démarche GPEC donne lieu à des accords particuliers comme à Lingerie et Equipauto. Enfin on remarque qu'un premier accord de méthode général est souvent complété par un ou plusieurs avenants dont l'objectif est de prolonger la durée d'application de l'accord (Lessive), de modifier le calendrier (Beer Company), de s'adapter aux conditions particulières de la fermeture d'un site (Synthetic).

Tableau n°2 : les accords de méthode dans un processus de négociation

entreprise	AM signé en :	Précédé d'un accord sur :	Suivi d'un accord sur :	Nombre d'accords
1. Lingerie	3/2006 consultation du CCE sur le plan stratégique		7/2006 création groupe de négociation 1/2007, PSE et GPEC	3 accords dont 1 AM
2. Glisse	1/2005 encadre PSE			1 AM
3. Réseau	7/2005 sur sécurité de l'emploi et garanties en cas de mobilité	12/2003: AM dans les 3 entreprises qui fusionnent		4 AM
4. Plasticauto	11/2005 encadre fermeture de site		7/2007 AM pour fermeture d'un site	2 AM
5. Pharma-Homeo	9/2005 : encadre le PSE, statuts sociaux	6/2005 : Accords préparant à la fusion	3/2008 : AM sur l'élaboration des accords	4 accords dont 2 AM
6. SPRIA	11/2006 accompagne le PSE			1 AM
7. Equipauto	6/2005 :encadre le PSE et démarche GPEC		1/2006 GPEC 9/2006 :deux avenants AM	4 accords dont 3 AM et avenants
8. Variété-Music	2/2005 : fixe le calendrier d'IC et encadre le PSE		11/2005 : sur plan de départs volontaires	2 AM
9. Editel-Edimed	12/2005 :procédure IC sur fusion, départs anticipés		4/2006 : sur plan de départs volontaires	2 accords dont 1 AM
10. La Parisienne	2/2006 sur PSE		2006 : série d'accords sur reclassement	1 AM (?) et accords
11. Lessive Reims	1/2003 sur compétitivité et emploi (Reims)		1/2005 avenant à AM 2003 ;10/2005 : AM pour fermeture	3 AM et avenant
12. Synthetic	2/2004 Encadrement social au niveau groupe	5/2003 GPEC et départ salariés âgés	5/2005 : AM fermeture d'un établissement 2007 : accord GPEC	4 accords dont deux AM
13. Bancaction	11/2004,calendrier procédure et fusion	9/2003 : comité concertation 3/2004 : Politique de l'emploi		3 accords dont 1 AM
14. Multicrédit	1/2006 :sur réorganisation, IC,accompagnement			1 AM
15. Cathodic	9/2005 : sur reconversion partielle, volontariat		12/2005 : avenant, réindustrialisation	1 AM et 1 avenant
16. Beer Company	1/2006 :IC comité groupe et IRP sites, modalités départs		4/2006 avenant sur calendrier	1 AM et 1 avenant
17. Aéronef	2/2006 :rappel procédure , suivi			1 AM
18. Vacances	3/2006 : info sur emplois, mobilités		4/2006 AM pour P&V Services	2 AM (une par UES)
19. Photo Industrie	7/2006 : accompagne le 4 ^{ème} PSE		2/2007 :AM pour 110 suppressions emplois	2 AM
20. Assur	9/2009 encadre PSE volontariat			1 AM

2.3.2. Les enjeux prioritaires du dialogue social

Quels sont les thèmes jugés prioritaires par les acteurs qui ont négocié les accords de méthode ? Dans leurs réponses à cette question, les acteurs, très souvent, n'établissent pas de distinction entre ce qui est mentionné dans l'accord lui-même et ce qui est négocié dans la suite de la procédure ou même avant la conclusion de l'accord de méthode. La négociation forme un tout dès qu'elle s'est engagée après l'annonce par la direction d'un plan de restructuration. Ce qui compte à leurs yeux, c'est ce qui donne lieu véritablement à échanges et négociation, c'est-à-dire les mesures, les dispositifs, les orientations sur lesquels les positions des représentants du personnel et celles de la direction divergeaient au départ et que la négociation a permis de rapprocher. C'est ce qui a été obtenu en négociant parfois âprement. C'est la raison pour laquelle les moyens alloués pour la négociation ne sont pratiquement jamais mentionnés car ils n'ont pas suscité de controverses et de débats et qu'un accord s'est très rapidement fait sur ces questions. Il n'y a guère qu'à Pharma-Homeo que le recours à l'expert, demandé par le délégué syndical de Homeo, apparaît comme un enjeu de négociation, les syndicats de Pharma n'y étant pas spécialement favorables.

On peut, très schématiquement, classer les entreprises en fonction des thèmes ou des dispositions que les acteurs considèrent comme les plus importantes et sur lesquels ils ont fait porter leurs efforts.

- L'expertise stratégique occupe une place souvent importante dans la procédure classique du livre IV, mais elle n'est en elle-même que rarement objet même de négociation comme c'est le cas à Lingerie ou sous une forme différente à Synthetic où l'enjeu est la constitution d'une structure permanente de dialogue sur les questions stratégiques.
- La possibilité de formuler des propositions alternatives à celles proposées par la direction, qui figure dans la loi sur les AM, est généralement reprise dans le contenu des accords mais rares sont les entreprises où de telles propositions sont formulées et argumentées et font l'objet d'une réelle négociation. Editel-Edimed constitue une exception avec les propositions sur l'organisation du travail.
- Le nombre de suppressions d'emploi et les personnes touchées font évidemment l'objet d'un premier débat. Sur la base de l'expertise économique réalisée, quelquefois avant même la signature de l'accord de méthode, les syndicats et les

élus contestent ou du moins discutent les plans annoncés par la direction. C'est le cas à Assur où ils mettent en cause le calcul de la direction conduisant à envisager 120 suppressions d'emploi. En définitive, 100 seront supprimés et tous sur la base du volontariat. A Glisse, selon le syndicaliste interrogé, le rôle de l'accord de méthode « est justement de négocier ça [qui allait être licencié] ». A Pharma-Homeo, c'est également un point central des négociations (et de fait 50 % des suppressions de postes annoncées ont été effectives).

- le montant des indemnités de licenciement qui s'ajoutent aux indemnités légales et conventionnelles. Indemnités « additionnelles », « supra-conventionnelles », « de ressources conditionnelles », celles-ci sont souvent considérées comme « le nerf de la guerre », en particulier à Airbag où la fermeture du site est ressentie comme inéluctable, à Variété-Music où l'existence d'un sureffectif n'est guère contestée, à Lessive aussi où les suppressions d'emploi paraissent inéluctables.
- Les incitations et les modalités du départ volontaire font l'objet de négociations poussées dans la mesure où, une fois admis la nécessité de supprimer des emplois, tout doit être fait pour éviter les licenciements contraints. D'où la vigilance sur les régimes de préretraites (âge et conditions financières), l'aide à la création d'entreprise ou au reclassement, l'attention portée au choix de la cellule de reclassement. Les négociations sur ces points ont été vives et ont permis, selon nos interlocuteurs, d'améliorer sensiblement ou significativement les dispositifs et d'encourager ainsi les départs (Assur, VidéoGlass, La Parisienne où les départs étaient contraints puisque l'établissement ferme).
- Les conditions de l'harmonisation des statuts, combinées aux questions de mobilité occupent une place centrale dans les négociations chez Réseau, Pharma-Homeo, Bancaction, Editel-Edimed . On peut rapprocher de cette négociation sur l'harmonisation des statuts celle qui porte sur l'établissement de procédures communes (ou un PSE commun) pour les entreprises ou établissements d'un même ensemble (groupe ou entreprise). Ce type de négociation est central chez Synthetic mais aussi à Aéronef.
- Les modalités d'accompagnement de la mobilité interne sont particulièrement mises en avant par les représentants du personnel dans les entreprises qui se réorganisent comme Réseau, Multicrédit, Aéronef, Vacances. Elles se concrétisent dans la négociation de clauses d'emploi, de chartes de mobilité.

- La négociation de la GPEC généralement associée à celle de la réorganisation interne de l'activité est considérée comme un thème majeur des négociations à Equipauto, à Vacances, à Lingerie (où elle ne donne pas satisfaction aux OS), à Multicrédit (pour la CFDT).
- La gestion des transitions est en soi un objet de la négociation. C'est notamment le cas à Cathodic où la négociation porte sur la situation des salariés pendant la période qui sépare l'arrêt de l'activité de l'entreprise Cathodic et le démarrage d'une nouvelle activité après le rachat de l'établissement et la reprise de la majeure partie des salariés (300/450) par l'entreprise Vitrauto. La négociation englobe aussi bien des questions de statuts (salaires, ancienneté) que de formation des salariés en vue de la reconversion.

2.3.3. Négociation et mobilisation collective

Un processus de suppressions d'emplois est difficilement envisageable sans que les relations sociales dans l'entreprise ne traversent des tensions, dans la mesure où ces restructurations correspondent à la « réalité du conflit irréductible logé dans un processus de restructuration, lorsque la logique de l'entreprise [...] et les projets de vie des salariés s'affrontent durement. »⁴.

En quoi l'accord de méthode transforme-t-il la portée conflictuelle des suppressions d'emploi ?

Dans l'ensemble, les monographies mettent en évidence une mise en débats des suppressions d'emplois et des raisons qui y conduisent. Ces débats ne signifient pas l'absence de toute mobilisation collective. Mais ils inscrivent ces mobilisations collectives dans un processus dominé par le souci de « trouver des solutions acceptables pour chaque salarié », en limitant ainsi la violence du choc entre le processus de restructuration et les projets de vie individuels.

⁴. Jacky Fayolle, 2005, « Restructurations d'hier et d'aujourd'hui : les apports d'un séminaire », *Revue de l'IREs*, n°47, 2005/1, p. 335-360.

L'action logistique

Un projet de suppression d'emplois limite la portée d'une action collective telle que la grève, puisque précisément le projet de la direction est de réduire les effectifs, voire de fermer l'établissement⁵. De plus, l'allongement fréquent des délais prévus pour l'information-consultation du comité d'entreprise rend difficilement imaginable une grève pouvant se caler sur une telle durée.

Les effets d'un projet de suppressions d'emplois s'avèrent cependant plus larges que ces formes de grève « officielle ». Ils se manifestent également par une plus ou moins grande démobilisation des salariés, voire des formes de sabotage, qui affectent les rendements. Ces formes de « grève froide »⁶ sont suivies avec attention par les DRH dans des secteurs liés de manière plus ou moins directe aux besoins en juste à temps d'un client. Plus généralement, les arrêts de travail même ponctuels et localisés y ont un impact radical que reconnaissent tout autant les DRH que les représentants des salariés, notamment dans le secteur des équipementiers de l'automobile (Equipauto, Plasticauto, Airbag).

Au sein de Equipauto, elle est exprimée par le DRH qui se félicite d'avoir évité, avec la négociation d'un ensemble d'accords allant de l'accord de méthode à l'accord de GPEC, des conflits ouverts de grande ampleur et des sabotages et des baisses de production. Dans sa perspective, la négociation se fait avec des syndicalistes « représentatifs » au sens où ils sont en mesure de mettre en grève leur établissement. La négociation de l'accord de méthode et plus généralement d'une démarche de GPEC défensive le place toutefois dans une position de distance compréhensive à l'égard des actions collectives, jugeant normal que la fermeture d'un site se traduise par des manifestations de salariés et quelques jours de grèves. Cette distance tient également à la distance mise, dans le groupe, entre la production des sièges et les constructeurs : les centres d'assemblage liés aux usines en juste à temps, les « JAT » constituent des filiales distinctes de Equipauto Sièges d'Automobile.

L'action logistique prend une forme pleinement développée au sein de Airbag, avec l'articulation d'une grève perlée, de la rétention de la production dans l'usine puis d'une journée de grève. Loin de donner lieu à des sanctions disciplinaires et judiciaires fondées sur le caractère illicite de la grève perlée, ces actions conduisent immédiatement l'employeur, par la voix du directeur de l'établissement, à concéder une indemnité supplémentaire de licenciement de 5000 €. L'enjeu est au contraire pour le groupe TRW qui contrôle Airbag, et se trouve responsable de l'approvisionnement des constructeurs automobiles, de pousser les

⁵. Gérard Adam et Jean-Daniel Reynaud, 1975, *Conflits du travail et changement social*, Paris, PUF.

⁶. Christian Morel, 1994, *La grève froide*, Toulouse, Octarès.

salariés à produire des stocks pour faire face au moment de creux que provoquera le transfert de la production dans ses autres établissements en Allemagne et en Roumanie.

Une telle stratégie atteint ses limites dans le cas de Plasticauto. La mobilisation des salariés prend la forme de débrayages et d'occupation des locaux que les représentants des salariés préfèrent arrêter rapidement en raison de certains dérapages.

On retrouve une telle stratégie, dans un contexte de forte solidarité ouvrière, au sein d'Lessive avec une grève illimitée de l'établissement de Reims qui menace de s'étendre à l'ensemble des établissements français du groupe et met en péril l'approvisionnement de ses clients. La grève permet ici de relancer la négociation d'un avenant prolongeant un accord de méthode initial obligeant la direction à respecter un délai de deux ans avant tout projet de fermeture du site. Elle s'accompagne également de premières actions dans les grandes surfaces du voisinage, pour alerter les consommateurs sur la manière dont sont réalisés les produits Lessive.

Cette action logistique est également employée dans le cas de Lingerie, au moment où la négociation du PSE piétine, avec la fermeture, par une dizaine de personnes, du centre logistique d'Autun qui centralise l'ensemble des productions de l'entreprise y compris à l'international. Dans ce cas, une telle action paraît répondre tout autant au souci de susciter une contribution plus importante de l'actionnaire au plan social, qu'au souci de compenser la faiblesse de la mobilisation des autres salariés avec peu de participation aux manifestations.

De manière générale, l'action logistique montre une forme de contrôle des salariés sur le flux productif de l'entreprise. Il s'entend donc dans le cadre d'un conflit d'autorité entre directions et représentants des salariés. Il intervient dans des entreprises liées à des groupes, où l'autorité directe en charge de la négociation se trouve en quelque sorte « court-circuitée » par une action collective qui implique l'intervention d'un niveau hiérarchique plus élevée dans le groupe.

La manifestation

La manifestation correspond à une action collective qui extériorise le conflit social en visant à une mobilisation de l'opinion publique. Elle intervient dans des situations dont les enjeux paraissent échapper aux parties et semblent ainsi appeler une intervention extérieure. La manifestation apparaît alors comme un moyen de poser une situation de détresse objective, pour susciter des alliances et une sensibilisation des autorités.

La pratique de la manifestation se retrouve avec une intensité particulière dans le cas de La Parisienne. Les manifestations visent dans ce cas à maintenir le contact entre les salariés après la fermeture du magasin en juin 2005. Elles intègrent ensuite les clients du magasin et des ouvriers des maisons de champagne du groupe Luxe. Mais avec la dispersion des salariés écartés de leurs postes du fait de la fermeture, les actions collectives perdent leur ampleur.

Elles se retrouvent dans le secteur des enregistrements musicaux, avec des manifestations regroupant les salariés du secteur à chaque annonce de licenciement collectif, EMI en 2004, puis Variété-Music en mars 2005 dans le secteur central de l'Opéra à Paris. Cette dimension fédérative de la manifestation ne se limite pas au secteur d'activité. Elle s'étend au territoire dans le cas des marches pour l'emploi organisées de manière intersyndicale dans le sud de la Seine-et-Marne pour protester contre les annonces de suppressions d'emplois dans plusieurs grandes entreprises.

Cette volonté de donner un écho public à leur affaire est au cœur de la manifestation des salariés d'Aéronef devant l'Hôtel Matignon, pour obtenir de meilleures conditions de mobilité à la suite de la fermeture du site de Meudon.

Elle prend une tournure plus désespérée dans le cas de Plasticauto dans la Somme, au lendemain de la fermeture de l'usine laissant aux salariés un sentiment d'abandon tant de la part de la direction du groupe que de leurs collègues majoritairement situés dans la région d'Angers. Cette usine a été construite quelques années plus tôt avec d'importantes subventions publiques, en créant un espoir de renaissance économique pour une région très touchée par le chômage. La fermeture est annoncée au cours d'un comité central auquel n'assiste pas le secrétaire du comité d'établissement. Ce dernier signe l'accord de méthode avant d'en avoir averti ses collègues qui se trouvent ainsi devant le fait accompli d'une fermeture brutale entérinée par le calendrier de consultation accepté par leurs représentants.

Les manifestations dans le cas de Equipauto sont rares semble-t-il, mais dans la mise en œuvre des accords de méthode organisant les restructurations de 2005 à 2008, le personnel de l'usine de Pierrepont en Meurthe-et-Moselle engage une action originale à l'échelle du groupe. Se fondant sur une proposition du responsable industriel pour la réorganisation des activités armatures, les élus du comité d'établissement entrevoient la possibilité de capter des productions devant être transférées du site de Flers vers la Pologne. A proximité de Pierrepont, le site de Villers la Montagne laissé libre par la fermeture de Daewoo apparaît alors comme une implantation possible pour une usine moderne, le site de Pierrepont étant impossible à moderniser. Alors que les opérations de transfert sur le site de Villers la

Montagne prennent du retard, les salariés de Pierrepont manifestent à Nancy pour attirer l'attention de l'opinion publique sur leur projet. « On a médiatisé à mort » nous dit un des élus de l'établissement. La mobilisation permet de conforter le transfert sur Villers avec une usine qui se trouve en mesure d'absorber une partie du personnel du site de Pierrepont appelé à fermer.

Des cultures d'entreprise contrastées

Les fusions entre différentes entreprises sont des moments où se révèlent des contrastes entre les entités, avec des tensions plus ou moins fortes d'une entité à l'autre et des tensions entre les entités concernées. La tension entre les entités est explicite dans le cas de la fusion entre Music et Variété, aux différents niveaux de l'entreprise, c'est-à-dire au niveau de la direction, des IRP et du personnel. Dans le cas de Réseau et Pharma, le constat est celui d'un contraste entre des établissements à relations sociales plus fluides et des établissements à relations sociales tendues. Dans les fusions qui mènent à la constitution d'Réseau, l'établissement de Rennes introduit une tradition plus combative, en étant dominé par la CGT. Il contribue par des grèves à faire avancer la revendication dans l'accord de méthode d'une garantie d'emploi sur site jusqu'en 2008, en étant relayé par des débrayages dans les autres sites. La fusion entre Pharma et Homeo fait apparaître un contraste entre une culture de la négociation dans le cas de Pharma et une tradition de lutte dans le cas de Homeo où les représentants des salariés ont été confrontés à de multiples licenciements collectifs avant la fusion.

« Il nous a manqué le feu devant l'usine »⁷

Le conflit face à un projet de suppression d'emplois traduit un attachement des salariés à leur entreprise et à leur emploi qui conforte la logique d'engagement dont sont porteurs, au moins de manière potentielle, les accords de méthode. Il arrive que la multiplication des licenciements collectifs et la perspective d'une fin rapide des activités touchées par un nouveau projet de licenciement suscitent une forme de désespoir au sein du personnel. Cette situation se retrouve au sein de Synthetic, où l'accord de méthode signé au niveau du groupe en février 2004 accompagne une réduction constante et drastique des effectifs passant de 10 000 en France en 2 000 à 6 200 en 2006. Dans ce contexte, la faible mobilisation des

⁷. Tiré des propos d'un responsable CGT (Photo).

salariés correspond à une forme de résignation face à des suppressions d'emplois justifiées pendant un temps par le souci de financer la croissance externe du groupe et actuellement par le souci de consolider son endettement. Cette dimension de résignation se retrouve dans la fermeture de l'usine Photo de Chalon sur Saône, qui intervient à la suite d'une succession de licenciements collectifs et pour laquelle un responsable CGT déclare « il nous a manqué le feu devant l'usine ». La négociation de l'accord de méthode apparaît ainsi dans ces cas comme une solution par défaut, attribuée par certains représentants des salariés à une absence de mobilisation et de rapports de force.

Au-delà de cette situation de résignation, les accords de méthode rendent apparentes des situations de malaise dans l'entreprise qui se traduisent par une négociation focalisée sur l'indemnisation des départs et un volontariat pléthorique. L'accord de méthode négocié au sein d'Airbag nous met sur la voie d'une telle dynamique, avec le souci de la part des représentants des salariés d'obtenir les meilleures conditions possibles pour un reclassement externe des salariés dans une situation de fermeture vue comme inéluctable. La défense de l'emploi (qui se trouve habituellement au centre des stratégies des syndicalistes CGT) est ici laissée de côté dès l'annonce de la fermeture par la direction. Pour les représentants des salariés qui se fondent sur l'opinion des salariés, l'emploi dans cette entreprise ne vaut pas d'être défendu. Les ouvrières qui travaillent trente heures par semaine pour neuf cents euros par mois peuvent en effet compter retrouver assez facilement des emplois aux mêmes conditions.

Les cas de Variété-Music et Assur montrent comment le volontariat se transforme en hémorragie, avec presque plus de volontaires que de postes supprimés. Dans le cas de Variété-Music, cette situation conduit la commission de suivi à se transformer en commission de sélection des volontaires. Elle aboutit ensuite à un second accord de méthode, visant pour la DRH à répondre aux demandes des représentants des salariés pour faire partir la vingtaine de volontaires qui n'avaient pas eu satisfaction dans le PSE initial.

Les actions en justice

La négociation d'accords de méthode s'accompagne d'actions en justice ou de menaces d'action en justice qui en tirent un sens renouvelé. Dans un certain nombre de cas, l'action en justice qu'elle aboutisse ou non à une décision, est un levier pour engager la négociation.

Dans les fusions-acquisitions, un premier levier est le lancement d'un droit d'alerte par le comité d'entreprise avec les suites judiciaires auxquelles cela peut aboutir. Nous avons rencontré cette situation au sein de Variété-Music et de Lingerie. Cette action est un déclencheur dans la négociation d'un premier accord de méthode, portant notamment sur l'établissement d'un diagnostic en fixant pour cela des moyens en temps et en expertise. L'action engagée par le comité d'entreprise de Airbag porte sur l'absence de consultation de l'instance européenne de la maison-mère espagnole (rachetée ensuite par un groupe américain), avec la menace de nullité de procédure. Elle relève de la même logique, celle de pousser l'employeur à négocier et de manière plus généreuse sur les moyens. Au sein de Lessive, les actions en justice jouent un rôle important dans la renégociation de l'accord de méthode initial et fondateur de 2003. Face à la grève dure de fin 2004, la direction agissant en entrave à la liberté du travail se voit contrainte de reconduire l'accord de 2003 pour trois mois de plus. Forçant une réunion du comité central d'entreprise prévue dans l'accord de méthode, la direction se trouve à nouveau mise en défaut avec une annulation de la réunion et l'obligation de reprendre la procédure à ce niveau. En posant une obligation biannuelle de maintien de l'emploi après un premier licenciement collectif, il fournit un levier important aux responsables syndicaux pour renégocier les conditions de la fermeture de l'usine de Reims, notamment sous l'aspect financier en allant jusqu'à une enveloppe de 32 millions d'€ pour 173 suppressions de postes.

Dans le cas de la fermeture de La Parisienne, la mobilisation du droit par les salariés accompagne la négociation d'accords de méthode et leur mise en œuvre. L'ombre des arrêts de 1997 pèse sur le processus, et notamment sur la volonté négociatrice de la direction. Mais cette volonté négociatrice ne suffit pas à désamorcer le sentiment de perte que représente pour les salariés, la fermeture de l'entreprise. L'action en justice prend alors le relais de la mobilisation collective rendue impossible par la dispersion des salariés. Ainsi, les responsables du comité d'entreprise engagent des actions en délit d'entrave au fonctionnement du comité d'entreprise sur la question du projet économique quand la direction a eu le temps d'un premier diagnostic en juin 2006 qu'elle laisse filtrer dans la presse économique. Réciproquement, dès février 2006, la direction de La Parisienne attaque un des consultants mandatés par le comité d'entreprise après que ce dernier eut mis en cause l'absence de travaux de mise en conformité aux normes anti-incendie avant l'avis négatif de la Préfecture de police. Pour résumer cette situation, le DRH actuel parle d'un « procès permanent » qui toutefois accompagne sans véritablement l'entraver, voire en poussant à le préciser, le processus de négociation et de reclassement du personnel.

La mobilisation du droit au sein de Multicrédit conduit à la faillite de l'apaisement recherché par la direction avec la négociation d'un accord de méthode. En effet, au terme d'une action en justice engagée par trois syndicats, le Plan d'adaptation de l'emploi est requalifié en PSE. Surtout le refus de la direction d'engager une GPEC se trouve conforté par le même jugement, ce qui conduit à placer les responsables de la CFDT dans une position de rejet à l'égard de l'accord de méthode.

2.4. Eléments cognitifs et expertises

2.4.1. Les accords de méthode comme base d'une dynamique cognitive

Les accords de méthode se trouvent liés de manière complexe aux connaissances des acteurs, dans la mesure où ils se fondent pour leur négociation sur un état de connaissance qui tend ensuite à évoluer avec les procédures d'information-consultation et les enseignements de la mise en œuvre des autres aspects prévus par l'accord. Pour saisir la « dynamique cognitive » que suscitent les accords de méthode, nous reviendrons en premier lieu sur l'état du diagnostic au moment de la négociation. Puis nous envisagerons les expériences antérieures mobilisées pour la négociation et enfin les effets de l'accord sur la connaissance de la situation et de l'entreprise.

Des interprétations plus ou moins partagées des contextes d'action

Le projet de licenciements collectifs et/ou de réorganisation et de mobilité qui suscite la négociation d'un accord de méthode est souvent anticipé par les acteurs, y compris les représentants des salariés, premiers destinataires de projets dont l'établissement revient à la direction de l'entreprise. Pour caractériser l'état initial de cet horizon d'attente, nous proposons de parler d'un « diagnostic incertain » qui se trouve plus ou moins partagé par les acteurs au moment où intervient l'annonce du projet.

Les diagnostics partagés concernent des entreprises pour lesquelles la baisse du chiffre d'affaires est certaine, dans un futur relativement proche. Cathodic produit des tubes cathodiques pour téléviseurs et se trouve confrontée au passage à l'écran plat. Variété-Music est touché par la baisse des ventes de CD et le passage au téléchargement des morceaux musicaux, de manière illégale ou légale, sur l'Internet. Lessive Reims produit des lessives en poudre à une époque de lessives liquides ou en tablettes. L'activité de Photo Chalon est liée à la photographie argentique (les pellicules et leur développement) alors que le numérique remet en cause –du moins dans un premier temps- le principe même du développement des photos. Equipauto, qui produit des sièges d'automobile pour Renault et PSA, est mis à l'écart des nouveaux modèles pour faire place à des concurrents. Synthetic et Assur se trouvent confrontées à des difficultés financières qui impliquent de rassurer les marchés par des suppressions d'emplois. A Réseau, l'internationalisation très ancienne des sociétés à partir desquelles s'est constituée cette entreprise est considérée comme normale dans ce type d'activité. Il ne s'agit donc pas pour les acteurs de s'opposer aux délocalisations, mais davantage de les organiser.

La certitude d'une suppression d'emplois se trouve parfois tempérée par différents indices. Au sein de Equipauto, les faibles ventes de modèles tels que la Vel Satis de Renault renforcent la probabilité d'une restructuration importante, tout en conduisant certains responsables syndicaux à penser que, la restructuration étant prévisible depuis la fin des années 1990, on peut s'attendre à ce qu'elle soit repoussée encore quelque temps. Le raisonnement est analogue au sein de Assur, où le PDG arrive en 2002 dans une situation de crise en écartant toute suppression d'emploi et en annonçant un projet de licenciement collectif au moment où l'entreprise semble se redresser. A Airbag, la fermeture du bureau de R & D laisse peu d'espoir sur l'avenir du site et conduit la déléguée CGT à envisager un droit d'alerte. Cependant, l'intensité de l'activité au cours de l'été rend surprenante l'annonce de la fermeture en septembre.

Certaines suppressions d'emplois interviennent dans des contextes où les acteurs ne les attendent que peu. Les résultats de La Parisienne connaissent des fluctuations qui n'alarment pas les représentants des salariés, pour qui la référence est le redressement de Rive Gauche par le PDG de Luxe. La fermeture du magasin pour des raisons de sécurité en juin, à la suite d'un avis négatif en janvier prend ainsi de court les salariés et, probablement, la direction.

L'établissement d'un diagnostic commun se trouve parfois bloqué par l'absence d'informations essentielles comme à Lingerie, où ce sont les modalités d'élaboration d'un

diagnostic et l'accès à l'information économique qui font l'objet d'un premier accord. L'enjeu est ici de limiter d'emblée la marge de manœuvre du fonds de pension qui entend acquérir l'entreprise.

Expérience mobilisée par les acteurs

Une fois le projet de la direction connu, les acteurs se réfèrent plus ou moins à une expérience qu'ils tirent de leur propre histoire, de celle de l'entreprise ou de la branche.

Un premier ensemble d'expériences est lié à l'accumulation des restructurations avec des dimensions plus ou moins conflictuelles qui justifient la volonté pour les directions de sortir des traumatismes initiaux. Au cœur de cet ensemble, on trouverait Equipauto (avec la fermeture de Nogent sur Seine en 2001), La Parisienne (et ses arrêts en 1997) et d'une certaine manière Lingerie (avec un licenciement collectif d'un an en 2001). Au sein de Vacances, le souci de la DRH est d'éviter de reproduire les décisions brutales prises au moment de l'absorption de Réva en 2001, dans un souci de 'responsabilité sociale' qui tient à la volonté de préserver un certain bien-être des salariés cohérent avec la qualité des services offerts. Editel a connu une série de licenciements sans plan de sauvegarde de l'emploi, par négociations individuelles en 2004 : c'est pour éviter ces licenciements « au carnet de chèques » que les syndicats s'engagent dans la négociation d'un accord de méthode.

L'accumulation des licenciements peut susciter une ouverture des acteurs syndicaux à la négociation d'accords, fondée sur une certaine résignation. L'horizon de la fermeture conduit alors à mettre l'accent sur les conditions de départ, comme on le constate chez Photo et, au terme d'une certaine résistance, chez Lessive Reims.

En l'absence de tradition syndicale dans l'entreprise, les expériences seront puisées dans le voisinage, soit de la branche (Variété-Music), soit du territoire (Airbag). Dans le cas de Variété-Music, le pilote est l'accord signé au sein d'EMI un an avant, dans celui de Airbag, l'expérience est celle accumulée par le GIAT et ses restructurations, au niveau de l'UD. Dans ces cas, l'expérience individuelle des représentants des salariés joue un rôle, avec une ouverture *intuitu personae* sur les autres entreprises du secteur de l'enregistrement musical pour Variété-Music et une circulation dans les entreprises de la région, dont GIAT pour les représentants d'Airbag.

Dans un continuum allant de l'existence d'une expérience à son absence, des entreprises se caractérisent par une absence d'expérience, liée à l'absence d'instance capable d'en accumuler. Cette situation se retrouve au sein de Multicrédit avec un comité d'entreprise

de 11 membres pour une entreprise de 4 000 personnes et l'absence d'instances intermédiaires. Elle se retrouve également au sein de Plasticauto, avec une forme de soulagement quand la première décision de fermeture touche un établissement éloigné et peu syndiqué.

Enfin, le transfert de l'usine Cathodic au groupe Vitrauto correspond à une innovation en rupture avec les restructurations passées et probablement futures, la direction du groupe Electronic⁸ ayant le souci de ne pas généraliser une démarche marquée par de nombreux aléas et un coût plus élevé que la gestion classique de la fermeture de sites.

Enseignements tirés par les acteurs

La négociation et la mise en œuvre d'un accord de méthode ont à leur tour des effets sur l'expérience et la manière dont les acteurs appréhendent la réalité de leur entreprise et de son activité. Le processus de négociation conflictuelle qui mène à la négociation d'un accord de méthode sur les conditions de la fermeture du site de Reims se fonde sur la découverte d'une relation entre les représentants des salariés et la direction du groupe en Allemagne, par l'intermédiaire des syndicats allemands. Ainsi, les représentants des salariés, tant au niveau du site appelé à fermer, quand dans la filiale française, découvrent une cohérence nouvelle de l'entreprise allant au-delà de l'autonomie de l'entité nationale.

Dans la dynamique de négociation des accords de méthode, il arrive que l'expérience acquise pour un premier accord influe sur la négociation des suivants. A Plasticauto, l'expérience d'un premier accord imposé par la direction sans discussion incite les responsables syndicaux à la plus grande vigilance pour le deuxième accord qu'ils entendent cette fois négocier réellement.

Le processus d'information-consultation négocié dans les accords de méthode a parfois des effets importants sur la manière dont les acteurs envisagent l'entreprise. Nous l'avons constaté pour Equipauto, avec une démarche de 'GPEC' qui, dans un premier temps, prend la forme d'une circulation intensive de représentants des salariés regroupés dans une commission ad hoc entre les sites de l'entreprise. Cette visite des différents établissements est source d'un épuisement pour des représentants devant conjuguer les relations avec leurs mandants dans leurs propres établissements, et l'enchaînement de sessions de trois jours sur les autres sites. Mais elle a pour contrepartie une connaissance concrète des réalités de

⁸. Dont Cathodic est filiale.

l'entreprise et des autres salariés, en sortant les représentants (élus et délégués syndicaux) d'une forme d'enfermement dans leur établissement.

2.4.2. Le rôle des experts

Les experts jouent un rôle très important dans la majorité des entreprises analysées. Par expert, on désigne les experts désignés par le comité d'entreprise ou d'établissement, conformément à la législation. L'expert désigné par le comité d'entreprise dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi est nommé dès la signature de l'accord ou à l'ouverture du Livre IV. Il s'agit souvent de l'expert-comptable qui procède à l'examen annuel des comptes de la société en vertu de l'article L. 434-6 du Code du travail. Le recours à cet expert fait l'objet de dispositions détaillées dans la plupart des accords de méthode au titre des moyens accordés au CE. Sa mission et sa rémunération par l'employeur y sont précisées ainsi que le calendrier de son intervention.

A ces experts s'ajoutent les avocats-conseils des comités d'entreprise, de la direction et les cabinets d'expertise qui interviennent à d'autres moments de la procédure, notamment en amont de l'annonce officielle d'un plan de restructuration.

Cathodic (filiale du groupe Electronic) offre un premier exemple intéressant d'intervention de l'expertise très en amont du déclenchement de la procédure dans une perspective d'anticipation. Dès octobre 2004, la direction du groupe Electronic mandate un cabinet de recherche stratégique pour explorer les possibilités de reconversion externe du site verrier de Bagneaux sur Loing. De son côté, l'expert du CE (Alpha-Sécafi) entame des discussions avec les syndicats et les élus du site concerné ainsi qu'avec les fédérations syndicales CGT, CFDT et FO dont dépendent ces organisations syndicales en vue de les convaincre de s'impliquer dans une démarche d'anticipation, la fermeture du site pour des raisons technologiques étant considérée comme inéluctable. L'intervention en amont des experts se retrouve également lorsqu'est envisagée une fusion ou une acquisition, comme par exemple à Variété-Music, où les experts conseillent de jouer sur la menace d'un droit d'alerte. Lorsqu'un droit d'alerte a été déclenché ou envisagé, le comité d'entreprise recourt à l'expert-comptable, là aussi avant l'ouverture de la procédure de licenciement (Glisse). Ces interventions en amont ont donc un double objectif : formuler des premiers diagnostics

économiques de la situation (qui seront poursuivis dans le cadre de la procédure du Livre IV) et proposer une méthode de discussion entre la direction et les représentants des salariés.

L'expert est, dans plusieurs cas, directement à l'initiative de la négociation de l'accord de méthode. C'est le cas à Cathodic où il partage cette initiative avec la direction du groupe avec laquelle il est aussi en relation. Ce rôle se retrouve également chez Airbag et Lingerie où le premier accord de méthode porte précisément sur l'expertise juridique que les élus et leur expert estiment indispensable dans le cadre de l'acquisition de Lingerie par un fonds d'investissement américain. C'est parfois un cabinet d'avocats en lien avec le cabinet d'experts du CE qui est au premier plan dans la décision de recourir à un accord de méthode comme à Lessive. De leur côté, les directions suivent souvent les conseils de leur avocat lorsqu'elles proposent un accord de méthode, comme à Beer Company, Assur et Equipauto.

L'expert accompagne la négociation de l'accord de méthode et du PSE dans de nombreuses entreprises. Beaucoup de représentants du personnel interrogés insistent sur l'importance que revêt à leurs yeux cet accompagnement tout au long de la procédure (notamment dans le cadre du livre IV, mais aussi fréquemment du livre III) et la disponibilité dont font preuve les experts. Elle s'exprime avec d'autant plus de force que, dans bien des cas, les syndicats ignoraient ce qu'était un accord de méthode, les avantages et les risques que présentait cette négociation d'un nouveau type. L'expert les informe sur la situation économique de l'entreprise en réalisant des diagnostics précis, les conseille, les rassure aussi sur le choix qu'ils ont fait, les aide à négocier (il participe même directement à la négociation dans plusieurs entreprises). Une relation étroite s'établit alors entre l'expert, les syndicats et les élus. L'expert désigné par le comité d'entreprise est en relation avec la direction et l'avocat de la direction et amené de ce fait à jouer un rôle d'intermédiation entre les deux parties à toutes les étapes du processus de négociation-consultation, y compris pour les mesures d'accompagnement du PSE (Equipauto). Les syndicats apprécient cette posture comme globalement ils se montrent satisfaits de l'activité d'expertise. Ils déplorent néanmoins que l'expert, du fait de la direction, n'ait pas eu accès à toutes les informations dont il avait besoin (Assur et Airbag). A Photo (entreprise multinationale), les représentants du personnel regrettent que le pouvoir d'investigation de l'expert soit limité à l'implantation de l'entreprise sur le territoire français. Il n'y a guère qu'à Pharma-Homeo que les syndicats issus de Pharma expriment des réserves sur l'intervention d'experts extérieurs qui selon eux coûtent cher alors même que des compétences internes auraient pu être mobilisées.

2.5. Emploi et territoire : des dynamiques contrastées de dialogue social

L'emploi est l'enjeu principal des accords de méthode. Au cœur des restructurations, l'emploi n'est plus abordé simplement comme une variable quantitative, mais comme attaché aux projets de vie des salariés. Il devient donc difficilement envisageable de 'fermer la parenthèse' une fois la restructuration terminée. L'emploi devient un élément substantiel du dialogue social dans l'entreprise, en s'articulant à des dispositifs tels que la GPEC. Cette vision de l'emploi imposerait également de ne pas limiter le regard sur l'emploi à ce qui se passe dans l'entreprise. Comme la législation le prévoit, les dimensions de revitalisation du territoire devraient également être présentes dans l'ensemble des monographies. Mais, force est de constater la difficulté de prolonger le dialogue social sur l'emploi hors de l'entreprise.

2.5.1. Un nouveau regard sur l'emploi

Les accords de méthode organisent un processus continu de négociation-consultation partant d'une analyse de la situation de l'entreprise et allant jusqu'au « suivi » des salariés. Ce « suivi » est explicite dans les « commissions de suivi » organisées par à peu près tous les accords de méthode. Il se retrouve également dans le « suivi » des salariés restant dans l'entreprise. La défense de l'emploi, qui est un des aspects centraux de la démarche syndicale, prend une dimension nouvelle, avec un attachement non plus simplement au volume de l'emploi, mais à la personne des salariés. Elle rencontre du côté directions d'entreprise non seulement le souci de limiter l'impact des suppressions d'emplois sur le « moral » des salariés, mais également la volonté de rendre possible une mobilité des salariés répondant à la volonté de réaménager les organisations du travail de manière profonde. C'est dans ce contexte qu'intervient l'encouragement au volontariat, par la recherche de conditions attractives de départ et de mobilité, mais aussi par des propositions de reclassement internes. La mise en place d'une Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences traduit cette articulation nouvelle entre évolution de l'emploi, des organisations et des personnes dans l'entreprise, en dépassant le cadre formel de l'obligation triennale de négociation.

Continuité entre suppressions d'emploi et mobilité organisationnelle

Comme nous l'avons vu, les cas que nous avons retenus font apparaître différents contextes économiques, de la fermeture d'établissement à la fusion d'entreprises. Cette diversité dans les contextes n'est pas qu'une donnée de circonstances, masquant un objectif commun de réduction d'effectifs en vue d'arriver aux gains résultant, pour une production constante, du nombre d'emplois supprimés multiplié par le salaire moyen. Elle suggère une diversité dans les objectifs eux-mêmes, qui ne se révèle que par l'observation monographique. En termes d'emplois, les situations que nous avons rencontrées peuvent se répartir sur un continuum allant de la pure réorganisation, avec des modifications d'emplois et donc les possibilités de licenciement associés à des refus, à la pure suppression d'emplois.

La réorganisation se rencontre prioritairement dans les cas de fusion, avec la nécessité de rapprochement des entités structurées différemment. Le dessein de réorganisation est prépondérant au sein de Réseau et de Pharma, où l'accord de méthode succède à un rapprochement progressif de plusieurs entités, avec des effets limités en termes de pertes d'emplois. L'enjeu est ici davantage d'accompagner des mobilités, avec des dispositions allant dans ce sens, comme les dispositions soutenant le salarié et sa famille dans un éventuel déménagement.

Ce dessein se retrouve dans les autres fusions, avec une part plus ou moins importante par rapport au dessein d'économie sur les salaires. Ainsi, dans le cas du rapprochement entre Editel et Edimed, les projets avancés initialement par les actionnaires d'Editel vont dans le sens d'un gain de rentabilité par une forte suppression d'emplois. La direction de l'entreprise, issue de Edimed, et les représentants des salariés tempèrent cette orientation, en mettant l'accent sur la nécessité de rapprocher les deux organisations, par la mise en place de « groupes de métier » associant les salariés à la recherche d'une meilleure organisation de l'entreprise. Les suppressions d'emplois interviennent dans un second temps, en étant placées sous le signe du volontariat. En revanche, dans la fusion entre Music et Variété qui aboutit à Variété-Music, les suppressions d'emplois par leur ampleur (165 sur 450 emplois) apparaissent au premier plan, dans le contexte d'une forte baisse du chiffre d'affaires de la branche. La réorganisation semble passer au second plan, avec comme conséquence une hémorragie dans le personnel qui se traduit par un nombre de volontaires quasiment supérieur au nombre d'emplois supprimés.

Le partage entre gestion de la mobilité dans des situations de réorganisation et suppressions d'emplois se retrouve également en dehors des contextes de fusion. La gestion de la mobilité des salariés est ainsi au cœur des accords de méthode négociés chez Aéronef et à Multicrédit. Dans les deux cas, ce sont les représentants des salariés qui revendiquent un PSE pour créer les conditions d'un véritable volontariat dans la recherche de solutions pour les salariés dont l'emploi est touché par une mesure de mobilité. Le nombre de reclassements s'avère alors particulièrement important avec 250 salariés allant de Multicrédit vers le groupe BNP et 178 allant d'Aéronef vers le groupe S. Ces reclassements s'opèrent à travers les mouvements naturels que créent les départs en retraite, mais traduisent une forme de fuite devant les organisations nouvelles que mettent en œuvre les directions. Dans le cas de Multicrédit, la fuite tient au refus de suivre les regroupements d'emplois dans des centres régionaux, contraignant l'entreprise à procéder à des embauches. Elle se trouve redoublée par le départ de 150 volontaires. Dans le cas d'Aéronef, l'accord de méthode vient aménager la charte de mobilité accompagnant la fermeture d'un établissement vétuste de la Région parisienne.

La dimension de réorganisation se greffe parfois sur des projets de redressement de la rentabilité, en semblant prendre le dessus par rapport à une ambition initiale de réduction des coûts salariaux. Ainsi, Vacances négocie un accord de méthode en vue de l'éventualité d'un PSE, après une baisse subite des résultats et une sanction du titre en bourse. Cet accord s'inscrit cependant dans un projet plus général de réorganisation de l'entreprise en « business units », transformant les services centraux en « fonctions supports » susceptibles d'une plus grande centralisation. Les départs correspondent alors fréquemment à la démarche de salariés dans l'impossibilité de suivre le déplacement de leur emploi (par exemple d'Annecy à Paris ou Cannes pour les services de paie). Une situation relativement analogue se retrouverait au sein de Synthetic, *mutatis mutandis*. L'accord accompagne ici un objectif de « refondation » de l'entreprise après des choix de gestion particulièrement hasardeux ayant conduit celle-ci à la limite de la cessation de paiement. La réorganisation envisagée correspond à un regroupement des filiales en grandes entités plus centralisées. Cette démarche s'accompagne toujours d'une réduction importante d'effectifs (plus de 10 % des effectifs français), mais avec une décélération par rapport aux années précédentes qui ont vu les effectifs diminuer de moitié.

La dimension de suppression d'emplois semble primer dans un certain nombre d'accords, la réorganisation apparaissant en arrière plan du processus. Ainsi, au sein de Equipauto Sièges d'Automobile, cette orientation vers une réduction des effectifs est certes

tempérée par un redéploiement des activités entre les établissements de l'entreprise. Cependant, la réduction des effectifs y prend des proportions impressionnantes et conduit à une remise en cause de la GPEC dont les représentants du personnel ne voient que l'aspect « défensif ». Pour Assur ou Synthetic, la présentation d'un plan de réduction des effectifs est liée au souci, vital pour l'entreprise, de créer un mouvement de confiance de la part des marchés. Les suppressions d'emplois apparaissent également au premier plan dans les débats qui interviennent dans le cadre de fermetures de sites. Par l'ampleur des suppressions d'emplois, environ 300 sur 770 salariés, les accords de méthode négociés au sein de Lingerie s'orientent progressivement vers une forme de liquidation des activités de production en France à moyen terme. Pour ce type de produits, la sous-traitance roumaine elle-même paraît aujourd'hui menacée, par des pratiques d'outsourcing qui consistent à acheter le produit fini en Chine avant d'y apposer la marque.

Effets des accords de méthode sur l'emploi : reclassements et indemnités

En créant un continuum entre les dynamiques de mobilité dans l'entreprise et les suppressions d'emplois, les accords de méthode s'accompagnent d'un reclassement interne des salariés qui paraît plus important que dans le cas d'une procédure de licenciement « classique » (cf. Tableau ci-dessous).

Tableau 3 : Modalités des suppressions d'emplois dans le cadre des 20 accords de méthode

	Entreprise	Effectif en France	Sup annoncées	Sup effectives	Reclas int	Reclas ext	Pré retraites
1	Lingerie	769	450 dans le groupe France, 300 chez Lingerie (mai 2006)	ND	Peu	Pas de données au total, mais 15 congés de reclassement	136
2	Glisse	1500	150 (en 2005)	ND	ND	ND	ND
3	Réseau	2200 (en 2005)	358		Tous dont 170 (chez Téléphone)		
4	Plasticauto	580	40 (2005)		22		
5	Pharma	2723	110	Entre 40 et 30	80, mob int	20 lic	
6	Airbag	159 (dont 48 intérimaires)	Tout le monde	idem	0	110	2
7	Equipauto	6000	157+387 (2006)+690 (2007)	1234	Oui, dont 192 emplois à Villers,		Oui,
8	Variété-Music	450	178	165 dont 130 volontaires		130 et 35 licenciements secs	Pas de données
9	Editel Edimed	500	55 puis 47	42		42	
10	Parisienne	725 et 600 démonstrateurs	Tout le monde		150	415 (ss lic)	160
11	Lessive	173 (Reims)			15	Oui	Oui
12	Synthetic	6200	799		415	319	Oui
13	Bancaction	1250	185		70 (dans Crédit Rural)	115 environ	Oui
14	Multicrédit	4000	155	Pas Clair	250 (mobilité ds Banque)	150 départs pour projet	30 à 40
15	Catholic	450	150	140	300 (transfert Vitrauto)	40 et 26 en plus	100
16	Beer Company	1600	283		178	Oui, 78	Oui
17	Aéronef	610 (étab Meudon)	220		220 dont 178 dans le groupe		
18	Vacances	3300 ETP (1800 CDITP)	Pas connu a priori	80	0	80	0
19	Photo	500	500	500	0	450 reclas sur le site	
20	Assur	720	120	101	0	70	30

La question des reclassements s'inscrit dans un déplacement des discussions entre représentants des salariés et employeurs. En effet, la discussion ne s'arrête plus à la fin de la

procédure de consultation des IRP. Elle se prolonge avec l'objectif fréquemment affirmé par les représentants des salariés de « trouver une solution pour tout le monde ». Dans cette recherche d'une solution, l'accord de méthode apporte parfois des pistes très importantes, avec notamment la définition de l' « Offre Valable de Reclassement » que l'on retrouve de manière exemplaire à la Parisienne, avec les OVRI (Internes) pour le reclassement des salariés dans les entreprises du groupe Luxe et les OVRE (Externes). Les représentants des salariés et les négociateurs avec lesquels ils travaillent s'attachent à introduire le terme « valable » dans les accords. Ils font ensuite de cette notion d' « offre valable » un critère d'évaluation pour les offres soumises aux salariés, dans le cadre des commissions de suivi auxquelles ils prennent part. Pour l'employeur, il s'agit d'offrir deux offres valables de reclassement interne pour être quitte de ses obligations à l'égard du salarié. Pour les représentants des salariés, il s'agit de contrôler le caractère valable de l'offre en relevant par exemple l'existence d'éléments, comme des clauses de mobilité géographique, qui remettent en cause ce caractère, y compris, en engageant le salarié à agir aux prud'hommes. Cette notion d' « offre valable de reclassement interne » se retrouve au sein de Multicrédit (filiale du groupe Banque), avec le reclassement de salariés dans les filiales du groupe à une échelle insoupçonnée par la direction. Par rapport aux 150 suppressions d'emplois prévues par la direction dans le cadre de la réorganisation, ce sont en effet près de 250 salariés qui partent vers les autres filiales de Banque (auxquels s'ajoutent 150 départs volontaires et 30 à 40 préretraites).

Les indemnités sont un des enjeux les plus essentiels des accords de méthode, introduisant un infléchissement par rapport à la logique de l'engagement que nous avons distingué dans le processus long découvert sous chaque accord. Elles visent en effet à favoriser le départ des salariés, en orientant le processus non pas vers une implication des acteurs sur l'emploi, mais au contraire à un détachement, en « achetant » le volontariat et en orientant les licenciements vers la rupture transigée. Mais, au-delà de cet aspect négatif en termes de développement des capacités des salariés et des capacités des entreprises, elles présentent l'avantage d'une forte « négociabilité » et d'une incitation au volontariat permettant de satisfaire rapidement à l'objectif « zéro licenciement ».

La négociabilité des indemnités correspond à leur dimension monétaire avec la possibilité de compromis assez facile, entre deux propositions exprimées dans la même unité. Certes, comme le reconnaissent les parties rencontrées, le sujet est source de tensions. Cependant, il replace les partenaires sociaux sur le terrain des contreparties monétaires. Cela est au cœur de la négociation engagée au sein de Variété-Music en 2005, dans le sillage de

l'accord du PSE d'EMI l'année précédente. Cela est surtout au cœur de la négociation engagée autour de la fermeture de Lessive à Reims, quand cette issue paraît certaine aux représentants des salariés et fait l'objet d'une attente pressante de la part des dirigeants allemands. On retrouve cette préoccupation dans la fermeture d'Airbag à Tarbes, mais avec le souci du groupe américain dont dépend l'entreprise, d'« acheter » le maintien d'un niveau élevé de production pour faire face aux contraintes du juste à temps. Ce groupe paraît en effet avoir racheté Airbag pour « entrer » dans l'approvisionnement de PSA, avec le problème d'une transition à assurer pour maintenir les livraisons pendant la délocalisation de la production dans les usines allemandes du groupe. La négociabilité se manifeste par les importantes concessions dont sont capables les directions d'entreprise dans ces contextes.

Dans le cas de Lessive, la mobilisation des salariés qui vient en appui de la négociation permet de porter le budget du PSE de 15 M € à 32 M € pour le départ de 173 salariés soit une enveloppe de 185 K € par salarié. Dans cette négociation, le montant des indemnités est lié au montant des autres mesures et notamment à celui des préretraites financées par l'entreprise. Le résultat en termes d'indemnité reste substantiel, un salarié avec 6 ans d'ancienneté quittant l'entreprise avec une indemnité de 65 K €. Le montant des indemnités atteint un niveau important dans le cas d'Airbag, avec des indemnités de l'ordre de 30 K € pour des salaires mensuels inférieurs à 1000 € et une ancienneté inférieure à 5 ans.

La négociation de ces indemnités s'opère dans les situations de réorganisation avec le souci de limiter le nombre de « licenciements secs ». Les indemnités permettent en effet, en amont des débats sur le PSE tant au sein du comité d'entreprise qu'entre les partenaires sociaux, de susciter des « volontaires » au départ. Il en résulte parfois de véritables hémorragies, comme au sein de Variété-Music ou de Multicrédit, par rapport aux projets de la direction en termes de suppressions de postes. La portée de ces indemnités ne se révèle véritablement qu'en fonction des contrôles opérés par les commissions de suivi ou par les DRH, en mettant l'accent sur la formulation d'un projet consistant par le candidat au départ.

Accords de méthode, GPEC et PSE : de la GPSE au PSG ?

Les accords de méthode que nous avons observés sont la trace d'un processus qui prend du temps. A l'allongement fréquent de la durée d'information-consultation du CE, aux décharges horaires accordées aux représentants des salariés, s'ajoutent en amont le temps de la négociation et en aval celui de la mise en œuvre sous le contrôle également fréquent de commissions de suivi. Ainsi, avec les accords de méthode, la question de l'emploi se trouve

durablement inscrite à l'ordre du jour des partenaires sociaux. Il en résulte un rapprochement presque immédiat avec une démarche en termes de GPEC faisant écho à l'obligation de négociation triennale en matière de GPEC que le législateur a suggérée de manière connexe à l'institutionnalisation des accords de méthode. Cette obligation de négociation sur la GPEC a été d'ailleurs prise comme une ressource par certains comités d'entreprise ou certains syndicats pour bloquer des procédures de licenciements, en regard de l'absence préalable de négociation sur la GPEC⁹.

Mais la question de la GPEC ne s'est pas posée de cette manière pour les accords de méthode que nous avons analysés. La GPEC a été abordée dans le cours ou dans le prolongement des accords de méthode, sans que les acteurs n'y voient un obstacle au débat sur l'emploi. Elle recoupe moins une dimension d'anticipation en amont de la négociation de l'accord de méthode, qu'une préoccupation nouvelle qui se fait jour en aval pour « sécuriser » les postes restant et donner un horizon d'action dégagé aux partenaires sociaux et aux salariés. En ancrant les suppressions d'emplois dans la durée, les accords de méthode se rapprochent d'une démarche évoquant la GPEC, en conduisant certains commentateurs à parler de GPSE¹⁰. Mais cette assimilation entre accords de méthode et accords de GPEC se révèle néfaste pour la portée de la GPEC. L'expérimentation d'une succession accord de méthode, PSE et GPEC¹¹, que nous proposons de désigner comme la démarche « PSG », semble ici mieux fonctionner en regard des cas observés.

Heuristique de la GPEC

Pour caractériser la place de la GPEC dans le processus qu'ouvre l'accord de méthode, il faut préalablement admettre qu'en dépit de l'obligation triennale de négociation, le droit du travail n'apporte pas de véritable définition de la GPEC. Il semble nécessaire pour en parler de s'en tenir à une définition heuristique tirée de la réflexion menée par des juristes au début des années 1990, pour qui la GPEC correspondait à « la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de

⁹. Cf. « GPEC et PSE : deux en un ? », Jean-Emmanuel Ray, *Liaisons sociales magazine*, avril 2007, p. 52. Le professeur Ray évoque un arrêt de la Cour d'appel de Paris du 7 mars 2007 dans l'affaire NextiraOne qui confirme une ordonnance de référé du TGI suspendant la procédure de licenciement, après avoir constaté le refus de la société d'ouvrir une négociation sur la GPEC à la demande de syndicats, avant d'engager une procédure de licenciement collectif.

¹⁰. En reprenant le titre d'une conférence animée par le Professeur Ray en Sorbonne au mois de mars 2005.

¹¹. Organisée éventuellement par l'accord de méthode.

compétences) en fonction de son plan stratégique (au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. »¹²

L'anti GPEC

Pour préciser ce concept aux contours flous, on peut envisager la GPEC à partir de ce qui n'en est pas dans nos observations, avec l'expression d'un hiatus entre le plan stratégique de l'entreprise et l'implication des salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

- La reconversion de Cathodic témoigne d'une anticipation qui émane dans un premier temps des représentants des salariés et de leur expert. Une telle anticipation se nourrit du plan stratégique d'un groupe qui tend à abandonner la production industrielle, pour aller vers la fourniture de services et de solutions technologiques pour l'industrie du média et du divertissement. Mais du côté de la DRH, le souci est de réaliser ce plan en coupant les « branches mortes » avec une gestion à l'économie. La reconversion de l'usine de Bagneaux est donc vue comme un cas isolé, à ne pas généraliser pour les autres usines du groupe dans la même situation.

- Multicrédit s'engage en 2005 dans une réorganisation prévue sur plusieurs années. Mais les réponses que la direction avance en termes d'emplois restent limitées au court terme que constitue la mise en œuvre des étapes de cette réorganisation stratégique. La direction se trouve ainsi confortée par un jugement requalifiant certes en 2005 son « plan d'adaptation de l'emploi » en PSE, mais refusant de le voir assimilé à un accord de GPEC comme le demandait les représentants de la CFDT.

La GPSE

A l'opposé de ces situations, la GPEC est liée de manière consubstantielle aux accords de méthode dans les cas de Synthetic et de Equipauto.

-Au sein de Synthetic, un accord de GPEC est signé dès 2003. L'accord de méthode signé en 2004 peut s'appuyer sur lui, en y ajoutant une « Instance de dialogue stratégique » qui manifeste l'esprit GPEC de cet accord de méthode.

-La démarche suivie par Equipauto intègre immédiatement la GPEC dans l'accord de méthode de juin 2005. Certes, l'accord de méthode organise les conditions du départ

¹². Dominique Henry cité par *Liaisons Sociales*, Législation sociale, Emploi et Chômage, n°238/2007, p. 2.

immédiat de salariés à la suite de la fermeture du site de Beaugency. Mais son volet GPEC portant sur la branche « armature » part de l'organisation d'un « groupe GPEC » avec des élus des différents sites, autour d'un double chantier. Le premier chantier est celui du diagnostic économique, avec une circulation dans la quasi totalité des sites susceptibles d'être affectés par des suppressions d'emplois. Le second chantier consiste en la négociation d'un accord GPEC qui pose les bases d'une négociation de PSE au niveau des établissements. Pour le DRH, une telle démarche relève de ce que le cabinet d'avocats conseil de l'entreprise définit comme de la GPSE. On retrouve une démarche comparable chez Lingerie, avec la négociation d'un accord GPEC en janvier 2007 préfigurant le PSE.

Cependant, à trop vouloir associer accords de méthode, GPEC et PSE, le risque est de nuire à la légitimité de la GPEC, en suscitant une violente désillusion du côté des représentants du personnel. Formés par l'expert du CE à la GPEC, les représentants de Equipauto ont retenu la distinction entre GPEC défensive et GPEC offensive, tout en constatant que la GPEC proposée par la direction s'avère exclusivement défensive.

Défense du PSG

Une véritable démarche de GPEC implique probablement de distinguer clairement PSE et GPEC. Succédant au PSE, la GPEC permet de redynamiser les salariés qui restent en leur donnant des perspectives de carrière. Cette démarche est celle suivie sous l'impulsion du DRH au sein de Vacances, avec le souci de (re)créer une dynamique « qualifiante » dans l'entreprise après la réorganisation de 2006. Il s'agit notamment de stabiliser les saisonniers récurrents et de prévoir des perspectives de carrières pour les salariés. Elle se retrouve, avec une implication exceptionnelle des représentants des salariés, dans le cas d'Editel-Edimed. On pourrait alors parler de 'PSG', en désignant ainsi la succession du Plan de Sauvegarde de l'Emploi et de la GPEC, comme étapes clairement distinctes l'une de l'autre.

2.5.2. Restructuration et territoire

L'analyse des relations entre restructuration et territoire est justifiée pour plusieurs raisons. Tout d'abord, en cas de restructuration, les capacités de mobilisation se concentrent dans cet espace où elles peuvent donner lieu à des initiatives diverses et à des

manifestations¹³. Par ailleurs, c'est principalement à l'échelle des territoires que s'effectuent les mobilités des salariés qui quittent leur entreprise (sauf pour les cadres). Ces constats posent la question de la mise en place d'un dialogue social territorial et de dispositifs spécifiques à cet échelon pour anticiper et gérer ces mobilités. S'appuyant sur les initiatives de quelques grands groupes industriels, la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 aborde cette question. Tout en élargissant les prérogatives du comité d'entreprise, elle crée aussi de nouvelles obligations de l'entreprise à l'égard du territoire : obligation de faire procéder à des études sur l'impact territorial des licenciements envisagés, obligation de réactivation des bassins d'emploi pour les grandes entreprises (d'au moins 1000 salariés) qui donne lieu à une convention signée entre l'entreprise et le préfet (élaborée par l'employeur ou issue d'un accord collectif au sein de l'entreprise) ; diffusion par l'entreprise donneuse d'ordres d'une information aux sous-traitants de tout projet de restructuration.

La question des territoires n'est pas très présente dans les monographies – huit cas l'abordent – et en dehors de quelques cas, elle n'apparaît pas comme un enjeu prioritaire des actions collectives et des négociations engagées dans le cadre des restructurations. Ce constat s'explique d'abord par la nature d'une partie des restructurations étudiées. Lorsque qu'elles visent principalement des réorganisations internes au sein de groupes ou d'entreprises multi-établissements ou encore des processus de fusion d'entreprises, les questions de la mobilisation locale et de la réindustrialisation des sites ne se posent pas ou peu (Multicrédit, Pharma-Homeo, Editel-Edimed, Bancaction, Beer Company, Aéronef). On l'a vu, le dialogue social vise alors essentiellement à encadrer et à sécuriser les mobilités éventuelles, à harmoniser les statuts des personnels, et dans certaines situations, à favoriser les départs volontaires.

Là où ces questions sont abordées, les enquêtes mettent en évidence un premier résultat : *les actions syndicales de mobilisation de la population locale contre les suppressions d'emploi n'ont pas été très nombreuses ni de très grande ampleur*. Signalons l'organisation de marches pour l'emploi en Seine et Marne (où se situe Cathodic) dans lesquelles les UD et les syndicats d'entreprise ont été actifs et qui ont rassemblé plusieurs milliers de personnes pour protester contre les suppressions d'emploi réalisées ou annoncées à peu près au même moment dans plusieurs grandes entreprises. Certains élus locaux,

¹³. Jacques Freyssinet, 2006, « Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ? », dans Héroïse Petit et Nadine Thévenot, *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La découverte, p. 213-234.

interpellés par les représentants du personnel ou de leur propre initiative, se sont associés à ces protestations, relayant et amplifiant l'information au niveau local ou même, pour quelques députés, interpellant les ministres compétents à l'Assemblée nationale. Quand des entreprises qui ont bénéficié d'aide financières publiques lors de leur installation suppriment des emplois, les élus se montrent déterminés pour obtenir le remboursement de ces aides, parfois sans succès. De telles mobilisations externes ont été signalées pour Lingerie, Plasticauto, Cathodic, Equipauto, Photo (où les représentants du personnel mettent en doute leur efficacité).

Un deuxième résultat se dégage : *les syndicats et les élus sont faiblement informés et associés aux initiatives territoriales même s'ils le souhaitent*. C'est en particulier le cas à Airbag, à Lessive, à Cathodic et à Photo. A Airbag, le Préfet ne les convoque pas pour participer aux réunions de revitalisation et justifie sa position (d'après les OS) en précisant que l'agenda de ces réunions concernait la préparation d'un plan de travail. La commission ne se réunira pas, en raison du refus de la direction qui a fermé l'usine d'y participer, refus dû, semble-t-il, aux désaccords sur le montant des indemnités à verser au titre de la revitalisation. A Lessive, les syndicats ne sont pas informés de l'activité de réindustrialisation déployées par l'entreprise avec l'aide de deux cabinets spécialisés en application des mesures envisagées dans le préambule de l'AM et le PSE. A Cathodic, ce sont les Unions départementales (UD) qui ont été convoquées par le préfet, UD qui dans certaines organisations ne sont pas entrées en contact avec les sections d'entreprise. Enfin, les acteurs syndicaux, à Photo, disent avoir été peu associés à la démarche engagées par le préfet de la Saône en vue d'établir un contrat de site mais, en revanche, ils ont été impliqués dans la démarche interne (voir ci-dessous).

Un troisième résultat concerne *la réalité de la revitalisation elle-même*. Dans deux cas où elle constituait un enjeu important en raison des aides publiques locales qui avaient été consenties aux entreprises pour permettre leur installation (Airbag dans le cadre de la revitalisation après la fermeture de GIAT) et Plasticauto, en Picardie, pour l'installation d'un nouveau site), cette revitalisation a échoué. Le groupe américain aurait, dans le premier cas, remboursé les aides perçues mais ce ne semble pas être le cas en Picardie malgré l'intervention du député communiste de la Somme et des élus locaux. On ne peut évidemment pas généraliser ces constats mais ils révèlent une situation très préoccupante de ce point de vue. Photo à l'inverse apparaît comme un cas réussi de revitalisation. Celle-ci résulte d'un double processus. En externe, un contrat de site est signé entre le ministre des Transports et les collectivités locales pour un montant de 164 millions d'euros en vue de renforcer les

infrastructures d'accès au site, notamment routières. En interne, l'action de la direction, approuvée et suivie avec attention par les syndicats et élus signataires de l'AM, vise à attirer sur le site des entreprises dans lesquelles une partie des personnels licenciés sera reclassée. 450 salariés l'ont ainsi été. L'opération de création d'un « campus industriel » a été entièrement prise en charge par l'entreprise qui a mobilisé à cette fin une équipe pour démarcher des entreprises et les inciter à s'installer sur le campus.

CONCLUSION

Les accords de méthode traduisent, par leur existence, une qualité de dialogue social dans l'entreprise qui ne se rencontre que rarement en France aujourd'hui. Ils supposent en effet une implantation syndicale qui soit suffisamment établie pour développer des capacités d'analyse, d'intervention et de négociation. En ce sens, la pratique des accords de méthode n'est pas un phénomène courant, ni banal, dans les restructurations et les procédures de licenciement collectif, comme en témoignent les données statistiques disponibles. D'une certaine manière, avec les précautions d'usage, la négociation d'un accord de méthode relève d'emblée des « bonnes pratiques ».

Notre enquête est partie d'une sélection de 20 accords de méthode pour éclairer dans toute sa diversité cette pratique nouvelle de négociation. Cette analyse nous conduit à dégager quelques grands enseignements.

1. Les accords de méthode ne sont pas anodins. Ils constituent un moment important dans les processus de restructuration, dans la mesure où ils suscitent en général des interrogations et des débats sur leur signification, leur portée, la manière dont ils peuvent orienter ces processus et dont ils s'articulent avec la procédure légale.
2. Si les accords de méthode constituent des moments forts, ils s'inscrivent néanmoins dans un processus plus long qui articule étroitement négociation, information, consultation, parfois mobilisations autres. Dans cette articulation, la signature de l'accord, comme les réunions formelles des comités d'entreprise, sont la partie institutionnellement visible d'une démarche plus continue de négociation et d'engagement. La démarche monographique a permis de dégager ce continuum entre les échanges informels et les moments formels. En regard de ce processus continu, la transaction entre allongement des calendriers et sécurisation de la procédure –que retiennent fréquemment les commentateurs juridiques– perd de sa pertinence aux yeux des acteurs que nous avons rencontrés et des chercheurs.
3. Par cette articulation nouvelle entre négociation collective et information-consultation des comités d'entreprise, ils participent d'une redéfinition des systèmes de représentation et de dialogue social. Cette redéfinition se fonde

sur un effacement des frontières entre les compétences syndicales et celles des élus des salariés. Cette redéfinition s'opère chemin faisant, autour de la définition et de la mise en œuvre d'un projet qui se cristallise au travers de l'accord. Elle s'appuie notamment sur la proximité entre les acteurs syndicaux et les élus ainsi que sur la construction de nouveaux collectifs stabilisés dans des instances spécifiques (groupes de travail, de concertation, de pilotage, de négociation et de suivi).

4. Les accords de méthode observés ne se réduisent jamais aux seules dimensions du calendrier et des moyens. Ils abordent conjointement les dimensions de procédure, de diagnostic économique et d'anticipation du plan de sauvegarde en fixant les points essentiels.
5. La négociation et les échanges au sein des collectifs sont marqués, à toutes les étapes du processus, par le souci d'éviter les licenciements contraints et par conséquent d'encourager les démarches volontaires des salariés en dehors des situations de fermeture sans possibilité de reclassements internes.
6. Dans tous les cas, les acteurs portent une attention forte aux modalités de reclassement interne et externe. Cela se traduit par un suivi de la mobilité des salariés, tant par les garanties apportées sur les transitions professionnelles que par l'attention et une forme d'évaluation de l'activité des cellules de reclassement. En pratique, les reclassements internes (dans les groupes ou entreprises multi-établissements) sont nombreux.
7. La GPEC se greffe fréquemment sur les procédures établies par les accords, elle est parfois un enjeu fort des négociations (au moins pour certains acteurs). Elle apparaît peu comme un motif de contestation de ces procédures, à partir du non respect de l'obligation triennale de négociation. La GPEC se trouve liée à une volonté d'anticipation en matière d'emploi qui s'exprime dès la négociation de l'accord de méthode.
8. Cette attention portée à l'évitement des licenciements secs, à la recherche de solutions acceptables pour tous, conduit à délaisser la discussion économique sur les motifs et sur les alternatives aux suppressions d'emplois. C'est sans doute le point le plus faible des pratiques observées, qui indique que les accords de méthode interviennent 'à chaud' en limitant ce débat pourtant voulu par le législateur en 2002 et en 2005. Cette orientation explique la place prépondérante, aux yeux de certains acteurs, de la

négociation des enveloppes budgétaires des PSE et du montant des indemnités de départ.

9. En regard des objectifs affirmés de recherche d'efficacité à travers de nouvelles formes d'organisation et de gouvernance, l'analyse des accords de méthode met en évidence des effets ambigus. Les encouragements à la mobilité s'accompagnent parfois d'une démobilisation, voire d'une démoralisation, des salariés qui peut se traduire par des départs plus nombreux que ceux qui étaient envisagés. Cela entraîne des pertes de compétence préjudiciables à l'entreprise.
10. Ce qui se dégage plus fondamentalement de nos analyses est la mise en évidence d'une **logique d'engagement** qui se noue entre les représentants des salariés, les directions d'entreprise et les salariés eux-mêmes. Cette logique d'engagement correspond à une portée nouvelle des échanges entre ces acteurs, en inscrivant le débat sur la restructuration dans une continuité. Cette continuité inclut en amont un intérêt nouveau à la situation économique de l'entreprise, en renouvelant le regard de tous les acteurs sur l'entreprise elle-même comme entité prise dans un groupe, aux frontières mouvantes. A cette dimension cognitive, s'ajoute un nouveau regard sur l'emploi qui dépasse les aspects quantitatifs pour inclure les trajectoires professionnelles des salariés pris individuellement. De ce point de vue, notre analyse apporte des éléments aux débats actuels sur la sécurisation des parcours professionnels. Elle apporte également des matériaux pour une réflexion sur « une politique des capacités » menée à partir des dispositifs et des collectifs permettant une évaluation et un accroissement de la liberté réelle des individus dans leur travail¹⁴.

¹⁴. Robert Salais et Robert Villeneuve, 2005, *Europe and the Politics of Capabilities*, Cambridge, Cambridge University Press.

Annexe 1. Premiers éléments statistiques sur les Accords de Méthode 2005-2006

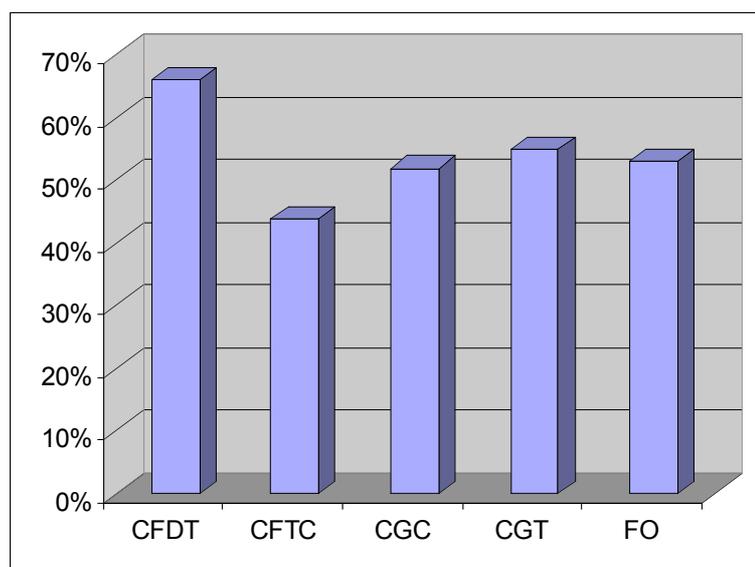
1. Statistiques descriptives sur les accords de méthode 2005-2006

L'analyse présentée dans les paragraphes suivants porte sur 278 accords de méthode adoptés en 2005 et 2006. Les accords concernant essentiellement la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) ont été exclus, soit 70 accords.

1 – Les choix des centrales syndicales nationales

Le graphique ci-dessous indique le pourcentage d'accords signés par les différents syndicats présents dans les entreprises. Les deux tiers des accords ont été signés par la CFDT tandis que les autres organisations ont signé environ la moitié des accords. Ce résultat n'est, toutefois, pas pondéré par le poids relatif (présence ou non dans une entreprise) des organisations nationales et ne prend pas en compte les accords signés uniquement par des syndicats non reconnus nationalement.

Pourcentage d'accords signés par les syndicats

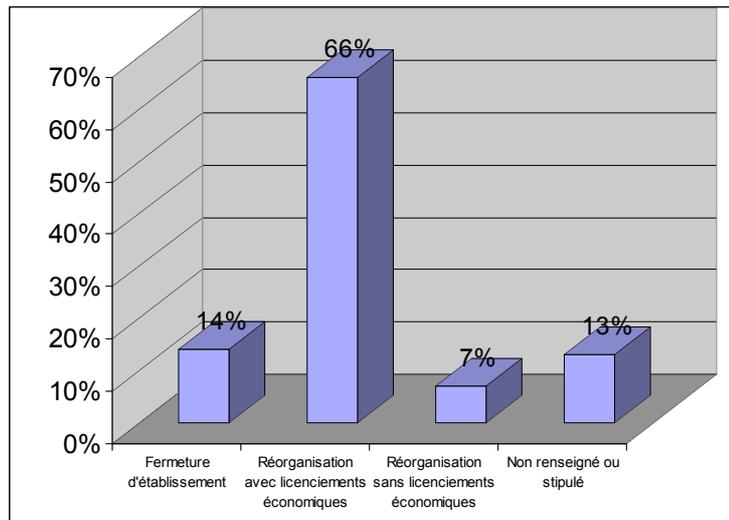


Source : DGEFP

2 – Le contexte de l'accord de méthode

Les accords de méthode signés en 2005 et 2006 concernent dans leur grande majorité, des réorganisations avec licenciements économiques (graphique ci-dessous). Cette observation globale est à nuancer par les analyses monographiques. Ces dernières permettent d'entrer plus finement dans les contextes et la réalité du contenu de l'accord.

Contexte de l'accord de méthode

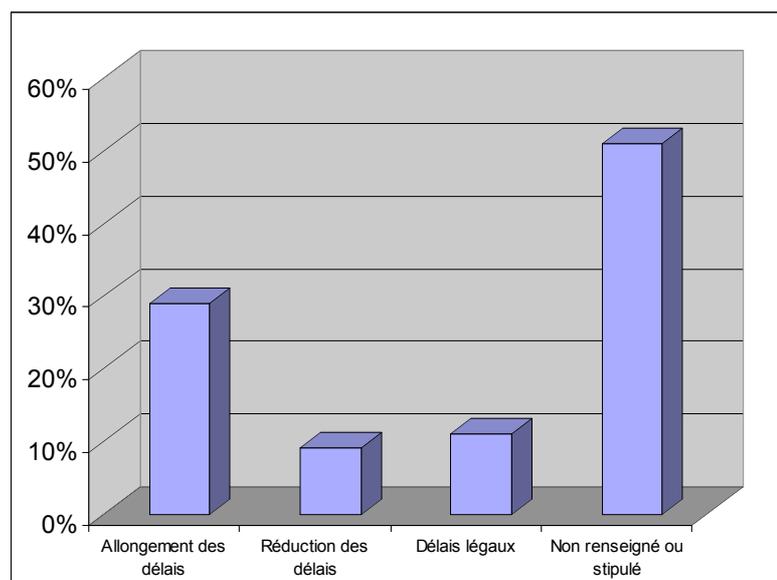


Source : DGEFP

3 – La durée de la procédure

Dans 29 % des accords, il est prévu un allongement des délais. Moins de 10 % prévoient un respect des délais légaux. Il faut noter que dans 50 % des accords, aucune disposition n'est prévue pour la durée de la procédure d'information-consultation.

Prévision des délais dans les accords de méthode

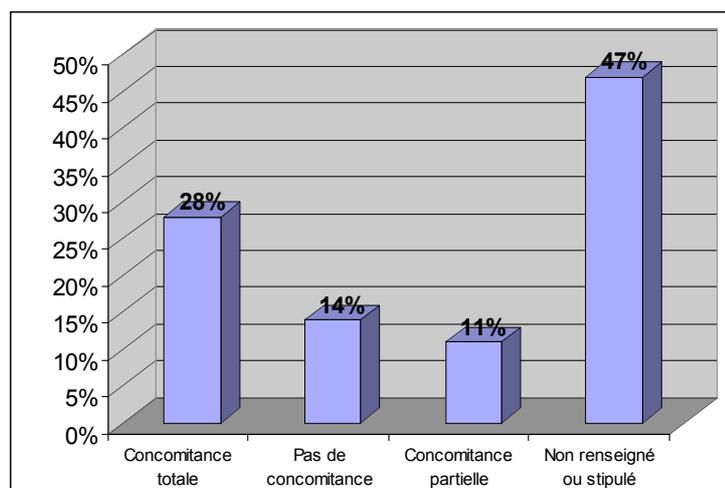


Source : DGEFP

4 – Concomitance des procédures

Dans 28 % des cas, il y a concomitance totale entre les procédures prévues au Livre IV et au Livre III. Cette information n'apparaît que dans 53 % des accords analysés.

Concomitance des procédures

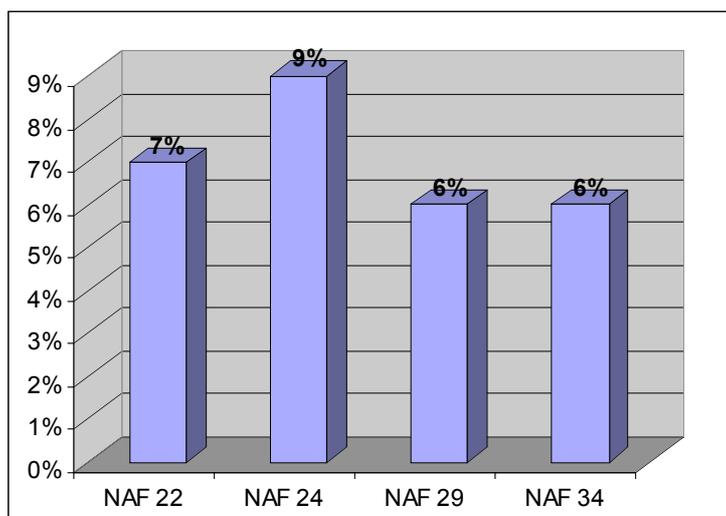


Source : DGEFP

5 – Les secteurs d'activité

Comme le montre le graphique ci-dessous, quatre grands secteurs d'activités concentrent plus du quart des accords de méthode.

Poids des secteurs d'activité



Source : DGEFP

Il s'agit de :

- NAF 22 : Edition, imprimerie, reproduction ;
- NAF 24 : Industrie chimique ;
- NAF 29 : Fabrication de machines et d'équipements ;
- NAF 34 : Industrie automobile.

2. L'utilisation de l'Analyse des Correspondances Multiples dans l'observation des grandes tendances des accords de méthode 2005-2006

Compte tenu de la nature du tableau élaboré à partir des accords de méthode, signés en 2005 et 2006, et des objectifs de l'étude, nous avons utilisé l'analyse des correspondances multiples (ACM) pour estimer les relations entre variables.

Rappel théorique

L'ACM est une méthode qui permet d'étudier l'association entre au moins deux variables qualitatives. L'ACM est aux variables qualitatives ce qu'est l'analyse en composantes principales est aux variables quantitatives. Elle permet, en effet, d'aboutir à des graphiques illustratifs sur lesquels on peut aisément observer les proximités entre les catégories de variables et les observations et de se rendre compte de l'éventualité de relations non linéaires entre les variables (Chandon, 1991).

Technique d'analyse en émergence de plus en plus utilisée dans les travaux relevant de diverses disciplines scientifiques, l'analyse des correspondances multiples ne suppose aucun postulat sur la distribution des données et ne pose que très peu d'exigences de structure inhérentes à la méthode (Greenacre et Blasius, 1994). L'utilisation croissante de cette technique d'analyse peut être expliquée par ses nombreux avantages. En plus de ses faibles exigences sur la nature des données et la structure de la distribution, l'ACM peut permettre d'analyser les associations non linéaires sur plusieurs variables qualitatives (Strutton et Pelton, 1994; Hair et al, 1992; Hoffman et Franke, 1986).

Dans son principe, l'ACM a pour objet d'étudier simultanément les lignes et les colonnes d'un tableau de fréquences et de mettre en évidence les liaisons (associations ou correspondances) entre les variables. A partir d'un tableau disjonctif complet (variables à deux modalités 0, 1) sont calculées les coordonnées des modalités des variables qualitatives ainsi que les coordonnées des observations dans un espace de représentation optimal pour le critère d'inertie. On montre que, dans le cas de l'ACM, l'inertie est égale au nombre moyen de modalités moins un. Elle ne dépend donc pas uniquement de l'association entre variables.

Greenacre (1993) a proposé une mesure ajustée de l'inertie. Cet ajustement permet d'avoir des pourcentages plus élevés et plus informatifs pour les axes de représentation.

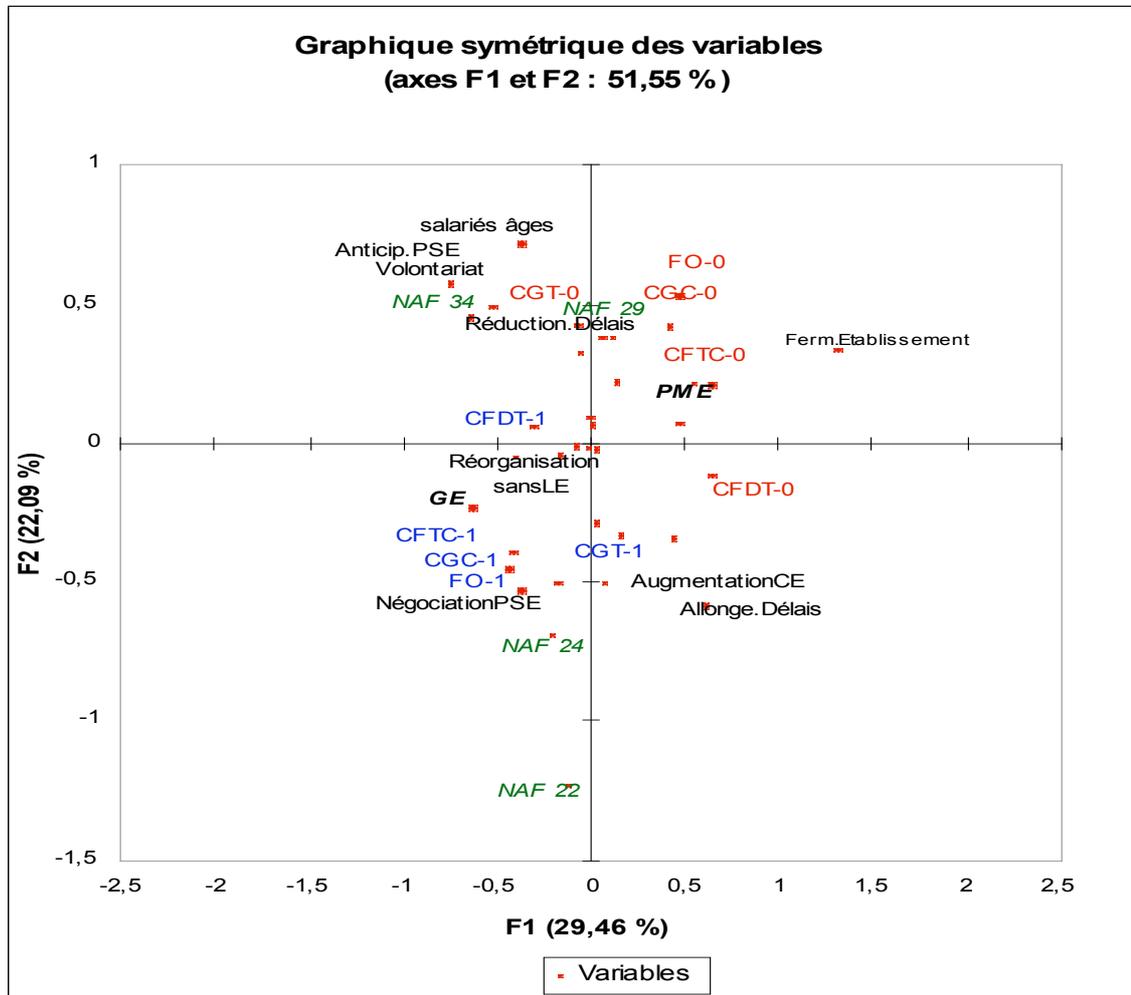
Il faut noter que, contrairement aux autres techniques de représentation graphique, l'ACM produit deux représentations (un graphique des variables et un graphique des observations) dont la géométrie des lignes et celle des colonnes ont une interprétation similaire. L'analyse factorielle traditionnelle, par exemple, assure l'ajustement par l'ajout de facteurs additionnels qui sont, par la suite soumis à une rotation dans des structures simples. En revanche, l'ACM incorpore les facteurs additionnels par des transformations non linéaires. Sa représentation graphique reste simple car l'essentiel de l'information sur le phénomène étudié peut être saisi sur un graphique à deux ou trois axes seulement (Gifi, 1990). Grâce à ces caractéristiques, les représentations de l'analyse des correspondances multiples facilitent l'analyse des associations entre les variables (Cheung, 1994; Strutton et Pelton, 1994; Hoffman et Franke, 1986). Technique d'analyse d'interdépendance entre les variables, l'ACM peut être réalisée, selon des procédures appropriées, aussi bien entre deux variables (analyse binaire) qu'entre plusieurs variables (analyse multi-variée). La procédure de l'analyse des correspondances multiples est une extension du programme de l'analyse binaire à une analyse sur plusieurs variables.

La procédure de l'ACM est une technique qui regroupe les différentes catégories de variables selon leurs ressemblances en utilisant la méthode des moindres carrés. Selon Greenacre (1991, 1993), l'ACM offre un meilleur cadre d'interprétation des résultats dans le cas d'une analyse multi-variée. L'ACM demeure la technique d'analyse la mieux appropriée pour la présente recherche. Ses exigences minimales permettent de tenir compte du nombre relativement élevé d'hypothèses possibles et de la faible connaissance que l'on a sur les relations possibles entre la plupart des variables.

Résultats obtenus

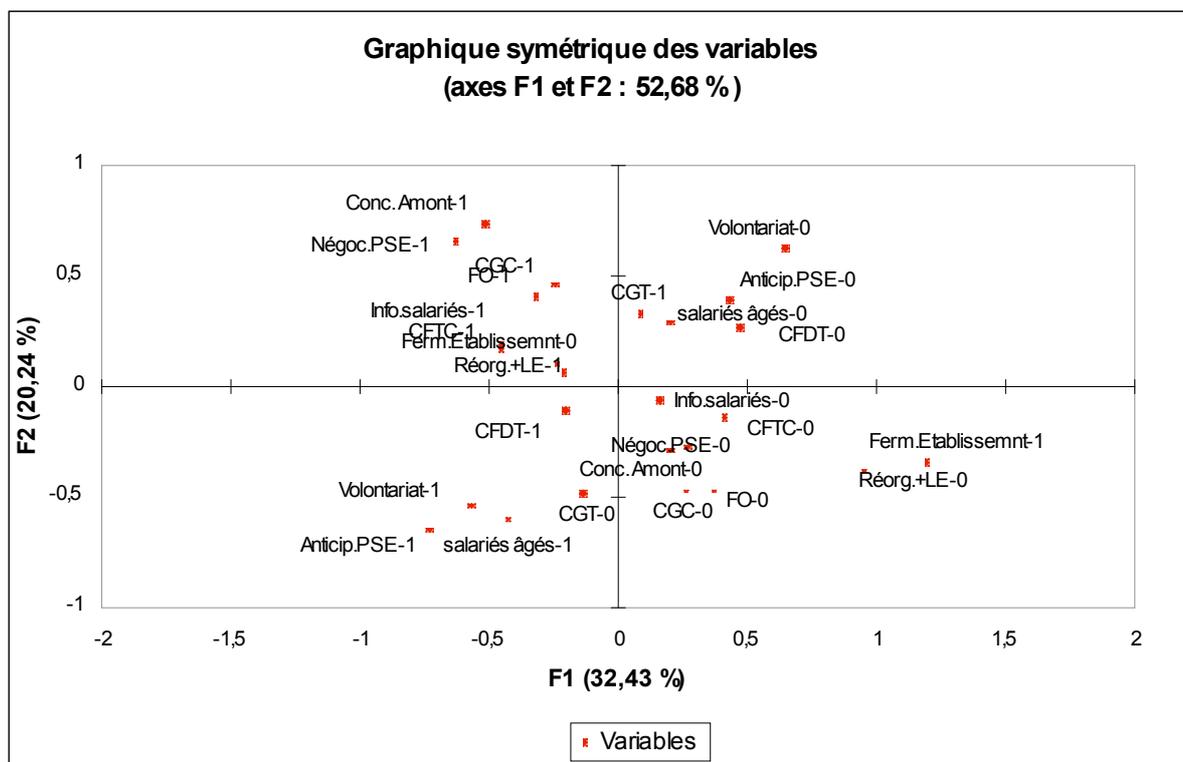
Dans cette synthèse, deux analyses particulièrement significatives, sont présentées sous formes de graphiques symétriques des variables, appelés aussi représentations barycentriques.

Première analyse : analyse des variables en relation avec l'entreprise (avec NAF qui apparaissent peu significatives, mais la taille qui en revanche l'est)



Source : données DGEFP, traitement IDHE 2008

Deuxième analyse : sans les NAF



Source : données DGEFP, traitement IDHE 2008

Commentaire du premier graphique :

L'axe des abscisses fait apparaître une dimension de restructuration avec, d'un côté (abscisses positives) la fermeture de l'établissement et de l'autre la réorganisation.

L'axe des ordonnées correspond à une tension entre anticipation (ordonnées positives) et négociation du licenciement (ordonnées négatives) avec deux versants, négociation du PSE d'une part, négociation de la procédure d'information-consultation d'autre part.

On voit apparaître au barycentre du nuage et donc au centre du graphique, la variable réorganisation sans licenciement économique, ce qui correspond à une forme d'objectif à atteindre selon différentes voies. On a trois grandes voies qui se dégagent, la négociation en amont visant à privilégier le volontariat et les préretraites, la négociation du PSE proprement dit et la négociation sur l'augmentation des moyens du CE avec un allongement des délais de procédure d'information-consultation des salariés.

Le fait que les variables NAF soient peu significatives traduit une situation dans laquelle ce qui importe est moins le secteur d'activité, que la taille de l'entreprise, avec deux

orientations contrastées. D'une part les PME paraissent plutôt associées à des situations de fermetures de site avec une propension des syndicats à ne pas signer d'accord, c'est-à-dire aboutissant à des accords avec peu de signataires. D'autre part, et de manière inverse, la grande entreprise est davantage associée à la négociation du PSE, à une réorganisation sans licenciement économique, avec une forte implantation des syndicats.

Ce graphique permet également de dégager des pratiques spécifiques aux différentes confédérations syndicales, autour de l'objectif de réorganisation sans licenciement économique. La voie de la négociation en amont avec recours au volontariat semble peu prise par les syndicats. En revanche, on note un ensemble CFDT, CFTC, CGC, FO autour de la négociation du PSE. Et une association de la CGT avec la recherche d'un accroissement des moyens du CE et d'un allongement des délais.

Commentaire du deuxième graphique :

Ce graphique vise à étudier les associations de variables liées au contenu même de l'accord, en éliminant les autres variables, notamment celles liées au secteur et à la taille de l'entreprise. On va retrouver des résultats relativement similaires à ce que l'on avait vu dans le graphique précédent avec cependant des nuances.

On voit se dégager une première configuration d'accords dans le quadrant inférieur gauche. Elle se fonde sur trois variables, le volontariat, l'anticipation du PSE et les mesures en faveur des salariés âgés, avec une certaine implication de la CFDT et une faible implication de la CGT.

Une deuxième configuration, dans le quadrant supérieur gauche, lie négociation du PSE, concertation en amont, information des salariés, réorganisation avec licenciement, mais sans fermeture d'établissement.

Dans le quadrant inférieur droit, on retrouve la configuration fermeture d'établissement et faible implication des syndicats.

Dans le quadrant supérieur droit, apparaît une configuration plutôt spécifique de la CGT, liant l'absence de mesures de départs volontaires et pour les salariés âgés, et l'absence d'anticipation du PSE, pour éviter, notamment, le volontariat en matière de suppression d'emplois. On voit se dégager une forme de symétrie entre les pratiques de la CFDT (plutôt orientée sur le volontariat) et celles de la CGT (plutôt orientée sur la défense de l'emploi).

Bibliographie Analyse des Correspondances Multiples

- Chandon J.L. (1991). L'Analyse des Données dans les Sciences de Gestion. Encyclopédie des Sciences de Gestion
- Cheung S.C. (1994). Tractable and Compositional Techniques for Behaviour Analysis of Concurrent Systems. Software Engineering
- Greenacre M., Blasius J. (1994). Correspondence Analysis in the Social Sciences. Recent Developments and Applications. Academic Press, London
- Greenacre M., (1993). Correspondence Analysis in Practice. Academic Press, London
- Greenacre M, Pardo R. (2006). Multiple correspondence analysis of subsets of response categories. In Multiple Correspondence Analysis and Related Methods (eds Michael Greenacre & Jörg Blasius), Chapman & Hall/CRC, London, 197-217.
- Strutton D., Pelton Lou E. (1994). A Multiple Correspondence of telephone Contacts Rates. Mid-Atlantic Journal of Business 30(1), 27-40.

Annexe 2. Guide d'entretien

(pour le délégué syndical, l'adapter pour certaines questions posées aux élus du CE et à la direction).

1. Comment en est-on arrivé à cet accord ?
 - *on attend un retour sur le contexte économique*
 - *sur l'état du dialogue social dans l'entreprise, négociations, conflits, fonctionnement du CE, restructurations antérieures*
 - *dimension territoriale, mobilisation collective et relations avec les élus locaux*
 - * La loi de 2005 a-t-elle facilité ou compliqué la négociation ou le projet était-il déjà lancé (si accord de 2005) ?*

2. Qui a eu l'initiative de la négociation d'un accord de méthode ?
 - *les représentants des salariés (lesquels)*
 - *la direction (du groupe, de la société ou de l'établissement)*

3. La négociation est-elle intervenue dans une période de restructuration et/ou de licenciement économique ?

4. Quelle part avez-vous pris à ces événements ?
 - *avant la négociation de l'accord de méthode*
 - *dans le cours de la négociation*

5. Comment le CE a-t-il été associé à la négociation de l'accord de méthode ?

6. Y a-t-il eu intervention d'un expert ou d'un avocat dans la négociation de cet accord, comment jugez-vous cette intervention ?

7. Avez-vous signé l'accord de méthode, ou non ? Pour quelles raisons ?

8. Quelles sont pour vous les dispositions les plus intéressantes ?
 - Préparer des relances à partir de la fiche sur le texte de l'accord, notamment*
 - *recours à un expert*
 - *anticipation du contenu PSE*
 - *Dans le contenu du PSE, indemnités ou reclassements, préretraites, mobilités, cellules de reclassement...*
 - *Comité de suivi etc.*

9. Quelle a été l'application de cet accord ? La jugez-vous positivement ? A-t-elle été conforme à ce qui était prévu par le texte de l'accord ? Avez-vous pris part à des commissions de suivi, etc.

10. Y a-t-il eu des dimensions conflictuelles collectives, individuelles ? Des actions en justice ?

11. Quelle a été la part du CE dans l'application de cet accord ? Quelles ont été ses marges de manœuvre ?

12. Accord de méthode et emploi :

a. *Selon vous, sans cet accord, les choses se seraient-elles déroulées de la même façon ?*

« On essaiera de saisir les apports de ce type d'accords en référence à une procédure qui aurait été menée en dehors de tout accord et en s'en tenant à l'application des dispositions légales. » (réponse à l'appel d'offres).

b. *Selon vous, cet accord a-t-il permis de limiter les suppressions d'emplois par rapport à la procédure légale de licenciement collectif ? Cet accord a-t-il favorisé la recherche de reclassements ? A-t-il eu un impact sur les indemnités de départ et les préretraites ?*

13. AM et Dialogue social

a. *Cet accord de méthode a-t-il permis de mettre en débat les questions d'emploi dans l'entreprise ?*

b. *Cet accord a-t-il permis aux représentants des salariés d'avoir une vue plus claire des enjeux économiques de l'entreprise et de prendre une part plus active à ses décisions ?*

c. *Cet accord a-t-il eu une influence sur les relations entre les syndicats (par exemple formation d'une intersyndicale) et sur les relations entre les OS et le CE ?*

d. *Cet accord a-t-il eu un impact sur la négociation collective dans l'entreprise, forme, fréquence, contenu (mise en place d'une GPEC) ?*

e. *Cet accord a-t-il eu un effet sur la trajectoire économique de l'entreprise (choix de production, activité, localisation, marché, production, R&D) ?*

14. Quel a été l'impact de cet accord sur le territoire ?

**l'impact sur le dialogue social territorial ?*

**mesures de revitalisation*

**discussions avec les élus locaux*

**reclassement des salariés sur le bassin d'emploi*