



La gestion des plans de restructuration en temps de crise. Bilan des activités d'expertise du cabinet Syndex

Rémi Bourguignon, Mélanie Guyonvarch

► To cite this version:

Rémi Bourguignon, Mélanie Guyonvarch. La gestion des plans de restructuration en temps de crise. Bilan des activités d'expertise du cabinet Syndex. [Rapport de recherche] Syndex. 2010. halshs-02021586

HAL Id: halshs-02021586

<https://shs.hal.science/halshs-02021586>

Submitted on 16 Feb 2019

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

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

La gestion des plans de restructuration en temps de crise

Bilan des activités d'expertise du cabinet Syndex

Rémi Bourguignon & Mélanie Guyonvarch

Septembre 2010

L'objet de la présente étude réside dans la caractérisation du compromis social qui se définit autour des restructurations. Évolue-t-il avec la crise de 2008 et si oui, selon quelles modalités ?

En effet, le bilan d'activité de l'expertise Syndex a cette année ceci de particulier que le contexte français est marqué par la crise financière et économique survenue en septembre 2008. Ainsi, au-delà du bilan descriptif habituel des types de restructurations traitées, il s'agit de s'interroger sur le poids de cette crise dans la gestion des plans sociaux. A-t-elle des incidences sur les raisons invoquées pour les restructurations ? Induit-elle un type de négociation collective particulier ? A-t-elle enfin des implications sur la gestion du volet social des restructurations ? Nous focaliserons notre attention sur le volontariat ainsi que sur les indemnités extra-légales, deux thèmes qui font largement débat aujourd'hui.

L'augmentation récente des plans de départs volontaires procédant par résiliation amiable du contrat de travail peut tout d'abord poser question : plus acceptables socialement pour le salarié, plus sûr pour l'employeur puisqu'ils ne donnent pas lieu à licenciements, le double enjeu consiste à mesurer leur place et qualifier ce mode de rupture qui n'est pas

recensé en tant que tel par le Pôle Emploi (il entre dans la vaste catégorie des « autres motifs d'inscription » dont relève désormais plus du tiers des inscriptions). Quelle est la nature de ce consensus et quelle est la population concernée ? Nous pouvons ensuite nous questionner sur la revendication d'indemnités extra légales, qui s'affirme également dans de nombreux cas de restructuration, et sur la façon dont cela affecte ou non les négociations et la gestion relatives aux dispositifs d'aides au retour à l'emploi. Bien que la présente enquête ne permette pas de saisir le sens de cette revendication des salariés ni la façon dont elle est justifiée par les syndicats qui la défendent, elle permet d'en éprouver la réalité en approchant tendanciellement l'évolution du montant de ces indemnités.

Le document aborde dans un premier temps le bilan de l'activité de Syndex en interrogeant le poids de la crise de 2008 dans la justification des plans sociaux. Puis, nous cherchons à caractériser la négociation collective qui intervient en temps de crise. Enfin, le dispositif d'accompagnement est étudié en centrant l'attention sur les deux outils mentionnés ci-dessus.

*

À propos de l'enquête menée...

L'intervention de Syndex et les répondants au questionnaire

Cette enquête a consisté à interroger les intervenants Syndex sur leurs missions par le biais d'un questionnaire, dont les réponses ont été traitées statistiquement. 73 répondants différents ont participé à l'enquête, dont les 9/10 sont les responsables de mission ou les intervenants pilote sur l'expertise menée (les 10 % restants font partie de l'équipe).

Ont été recensées 228 missions qui renvoient à des situations de restructurations (plans de licenciements et « autres » - ces derniers correspondant à des réorganisations sans licenciement, à l'instar des plans de départs volontaires). 141 réponses aux questionnaires ont été recueillies soit un taux de réponse de 61,8 %.

Dans plus de la moitié des cas de restructuration mentionnés, Syndex était aussi par le passé un interlocuteur régulier de l'entreprise (notamment dans le cadre de l'examen annuel de la situation de l'entreprise) ce qui permet d'assurer une connaissance préalable de l'entreprise, hors du contexte de la restructuration.

Les limites temporelles de l'enquête

Les 141 cas étudiés couvrent la période de septembre 2008 à novembre 2009, correspondant aux 14 mois qui suivent la crise financière et économique survenue en septembre 2008 (si l'on retient comme point de départ patent de cette crise l'effondrement des grandes banques américaines telles Lehman Brothers). Le choix a été fait par Syndex de prendre pour point de repère la date de facturation des missions et non les dates d'annonce de plans sociaux (pour des raisons de faisabilité). De ce fait, 16 PSE (soit 10 % de l'échantillon) ont été lancés avant septembre 2008, et parmi eux 6 se sont achevés en septembre 2008. Ces derniers ont donc été initiés *avant* la crise en ce qui concerne la date de début de procédure, même s'ils sont tous temporellement proche de cette période de crise financière et économique. La cohérence d'ensemble des cas étudiés est tout de même préservée, du fait de la présence diffuse de la crise avant septembre 2008, même si l'acuité était alors moins prononcée.

Représentativité

Il est difficile d'estimer la représentativité réelle de cette enquête. Notons d'abord que l'échantillon n'est pas forcément représentatif du tissu économique français en termes de secteurs d'activité et de taille. L'intervention de Syndex étant fortement corrélée à la présence syndicale, les secteurs d'activité les plus syndicalisés sont naturellement surreprésentés.

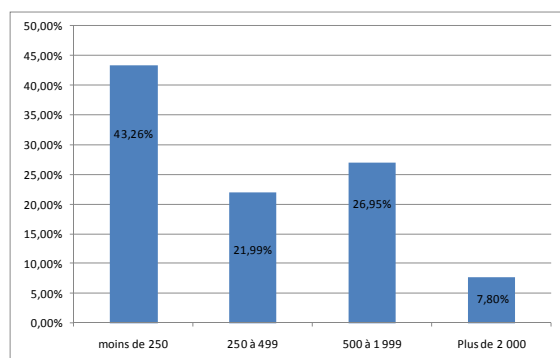
Précisément, et en appui sur une étude de la Dares (Bobbio, 2006), on peut rappeler que seuls un quart des Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) se déroulent en présence d'un expert auprès du CE (Bobbio, 2006). Ici, nous ne traitons de surcroît que des opérations dans lesquelles Syndex est intervenu. Mais il faut alors préciser que plus de 40% des PSE se déroulent dans le cadre d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire et faisant alors l'objet d'une négociation limitée. En écartant de fait ces cas, sont finalement retenues dans cette enquête 141 opérations de restructurations ayant donné lieu à une procédure d'information-consultation relativement dense et reflétant en cela les tendances en matière de construction de compromis social autour des restructurations.

1/La place de la crise de 2008 dans la gestion des restructurations

Des entreprises de toutes tailles appartenant à de grands groupes internationaux

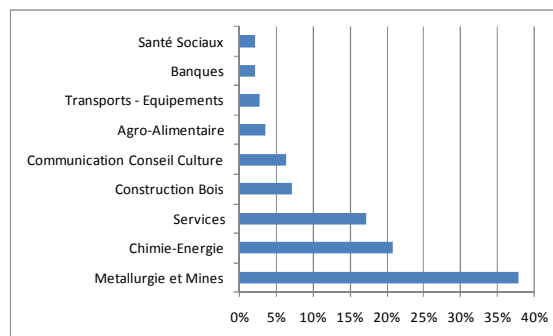
Le cabinet est intervenu sur la période principalement dans des entreprises de moins de 250 salariés (à hauteur de 43,26 %) et dans les entreprises de 500 à 1999 salariés (pour 26 %). Ces entreprises sont pour plus de la moitié des monoétablissements. En revanche, les deux tiers d'entre elles appartiennent à des groupes d'envergure internationale.

Graphique 1. Effectif global des entreprises en 2008/2009



Les secteurs les plus touchés par les plans sociaux traités par Syndex appartiennent au secteur de la métallurgie et mines (38%), chimie-énergie (21%), celui des services (17%).

Graphique 2. Secteurs traités par Syndex 2008/2009.



En termes de gouvernance financière, 90 % des entreprises de l'échantillon appartiennent à un groupe, 46 % à un groupe coté. Par ailleurs, près de 13 % des entreprises ont été rachetées par un LBO (« leveraged buy-out ») dans les années précédant la restructuration. Ces acquisitions par emprunt visent à favoriser l'acquisition et la défiscalisation du projet (en ayant recours à l'endettement bancaire). Ce sont des entreprises sur lesquelles s'exerce une pression financière élevée, puisqu'elles remboursent l'achat de l'entreprise par le profit financier créé. Cela peut correspondre dans certains cas à des restructurations financières. Les entreprises sous logique LBO subissent la pression de la crise de façon démultipliée.

Natures des projets de restructuration et rhétorique de crise

Les restructurations recouvrent une réalité hétérogène tant dans leur forme que dans leur logique. Une grille de lecture pertinente pour en isoler la dynamique consiste à distinguer ces opérations selon qu'elles relèvent d'une démarche numérique, fonctionnelle ou stratégique (Cameron, Freeman et Mishra, 1993). La démarche numérique correspond à une simple réduction de l'effectif de l'entreprise pour l'adapter à

une baisse de charge. La démarche fonctionnelle, pour sa part, consiste à restructurer les processus dans l'entreprise. Il y a dans ce cas une réorganisation du travail et/ou de la structure qui induit une baisse de la demande de travail. Enfin la démarche stratégique s'inscrit dans une dynamique à plus long terme par une redéfinition du périmètre de l'entreprise (abandon d'une activité considérée comme non-stratégique).

Cette grille de lecture synthétise, en principe, l'ensemble des projets de restructuration qui peuvent s'accompagner de différents types de

changement : fermeture de site, délocalisation, fusion-acquisition, introduction d'une nouvelle technologie...

Tableau 1. Projet de restructuration en fonction du motif principal et de la cotation en bourse.

	Difficultés économiques	Sauvegarde de la compétitivité	Mutation technologique	Entreprise ou groupe coté(e)	Entreprise ou groupe non-coté(e)	Ensemble
Adaptation de l'effectif à l'activité prévue	93,18%	5,68%	1,14%	55,8%	89,2%	74,60%
Réorganisation du travail et de la structure	69,70%	28,79%	1,52%	69,2%	46,2%	55,90%
Abandon de certaines activités	77,14%	22,86%	0,00%	38,5%	21,6%	29,70%
Ensemble	75,89%	21,99%	2,13%	44,45%	55,55%	

En appliquant ici cette grille de lecture, on observe que la logique numérique est présente dans près de 75% des restructurations alors que moins de 30% intègrent une dimension stratégique. De ce point de vue précisément, on relève une différence dans les logiques de restructuration selon que les entreprises soient ou non soumises à la pression des marchés financiers. Les entreprises cotées ou appartenant à un groupe coté accompagnent plus fréquemment les suppressions d'emplois d'une évolution fonctionnelle et/ou stratégique alors que les autres entreprises s'inscrivent largement dans une logique numérique plus défensive. On note par ailleurs que ces logiques ne sont pas exclusives les unes des autres puisque 47,5% des restructurations combinent 2 ou 3 de ces approches. Cette pluralité des logiques au

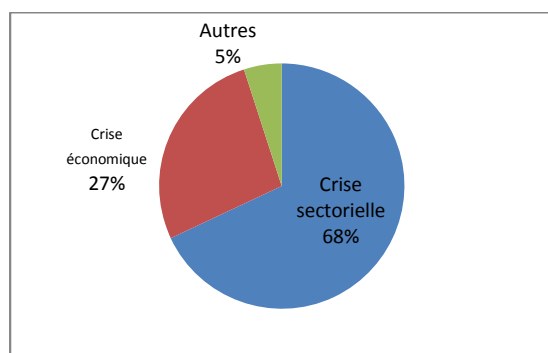
cœur des restructurations participent directement de la difficulté à leur donner du sens et finalement à les négocier. Il est toutefois possible d'établir des liens avec le motif avancé par la direction. Par exemple, les restructurations dites numériques sont très majoritairement (93,18%) présentées comme la conséquence de difficultés économiques. On voit ici se dessiner le modèle classique des restructurations de crise consistant à supprimer des emplois pour adapter l'effectif au niveau de l'activité. Ainsi, dans près de 56% des restructurations numériques, la crise économique est mentionnée comme cause principale dans l'argumentaire de la direction. Il en va différemment des restructurations fonctionnelles et stratégiques qui s'inscrivent plus fréquemment dans une logique de sauvegarde de la compétitivité.

Tableau 2. Projet de restructuration et évocation de la crise dans l'argumentaire de la direction

	La « crise économique » est-elle mentionnée dans l'argumentaire de la direction ?		
	Non	Oui, de manière principale	Oui, de manière marginale
Adaptation de l'effectif à l'activité prévue	19,77%	55,81%	24,42%
Réorganisation du travail et de la structure	18,75%	42,19%	39,06%
Abandon de certaines activités	34,29%	34,29%	31,43%
Ensemble	23,74%	41,73%	34,53%

Il n'est pas étonnant dès lors de voir une corrélation entre le projet de restructuration et l'évocation de la crise économique dans l'argumentaire. Qu'elle soit mentionnée de manière principale ou marginale, qu'elle fasse référence à un phénomène global ou sectoriel, la crise est présente dans trois quart des argumentaires. Toutefois, c'est à une crise sectorielle qu'il est majoritairement fait référence, ce qui doit être mis en relation avec la présence marquée dans l'échantillon du secteur manufacturier.

Graphique 3. A quoi fait référence la mention « crise économique » ?



Quoi qu'il en soit, dans plus de 55% des restructurations numériques, les directions convoquent la crise comme cause principale alors que concernant les restructurations fonctionnelles et stratégiques, ce n'est

respectivement le cas que dans 42% et 34% des cas.

L'analyse des argumentaires met donc en avant qu'une large proportion des restructurations consistent à ajuster l'emploi à une charge de travail affectée par la crise économique. Il semble pourtant qu'il y ait ici une utilisation stratégique ou rhétorique de la crise puisque dans près de 30% des restructurations étudiées, la crise est présente dans l'argumentaire alors que le projet de réorganisation avancé par la direction était évoqué avant la crise. D'ailleurs, les rapports d'expertise Syndex contestent le caractère réel et sérieux de l'argumentaire dans plus de la moitié des cas. Si cette contestation est surtout présente dans les restructurations fonctionnelles et stratégiques, laissant par définition une place plus importante à l'interprétation et la décision, elle reste forte (46,99%) dans les cas de restructurations numériques qui se voudraient pourtant plus objectives. Cela peut évidemment s'expliquer par la concomitance de logiques différentes dans un même projet de restructuration mais cela reflète également la volonté des directions d'exogénéiser la cause des restructurations.

Tableau 3. Avis de l'expert en fonction du projet de restructuration

	L'expertise de Syndex a-t-elle estimé que l'argumentaire de la direction était « réel et sérieux » ?	
	Oui	Non
Adaptation de l'effectif à l'activité prévue	53,01%	46,99%
Réorganisation du travail et de la structure	43,75%	56,25%
Abandon de certaines activités	45,45%	54,55%
Ensemble	47,8%	52,2%

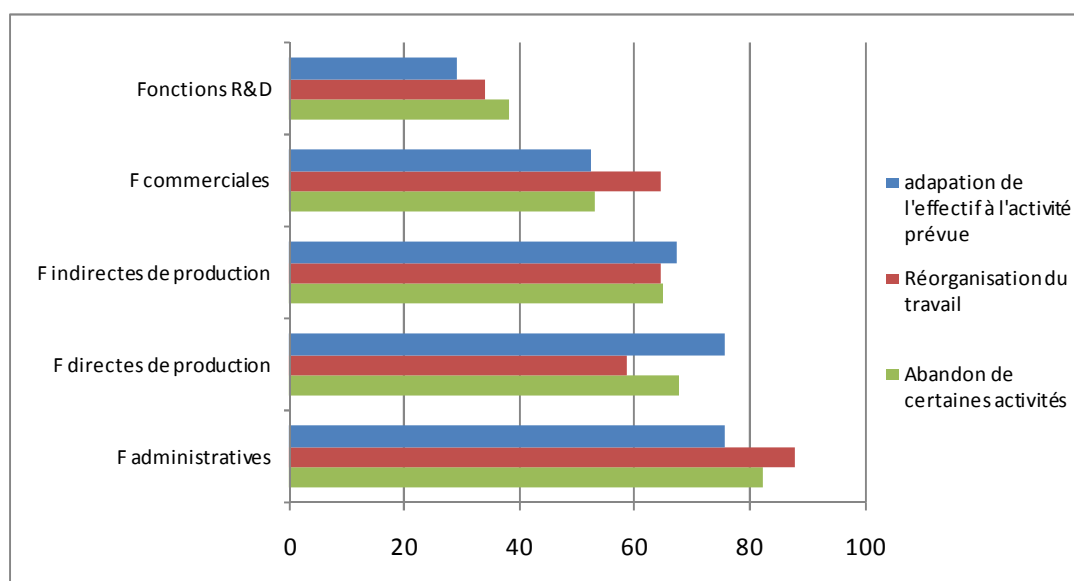
Fonctions et catégories socioprofessionnelles touchées par les PSE

L'examen des PSE laisse apparaître que toutes les catégories socioprofessionnelles sont touchées par les restructurations. En moyenne, les emplois supprimés sont à 44% des emplois d'ouvriers, à 30 % des ETAM et à 26 % des cadres. Or, la distribution de ces catégories au sein de l'ensemble de l'échantillon est très proche, avec 44 % d'ouvriers, 31 % d'ETAM et 25 % de cadres. Ainsi, nous pouvons avancer que les PSE touchent dans des proportions similaires les trois catégories. Notamment, les cadres sont concernés dans les mêmes proportions que les autres catégories, ce qui tendrait à confirmer le caractère non sélectif de ces restructurations et renforcerait l'idée de banalisation des cadres souvent éprouvée depuis les années 1990, telle qu'elle a notamment été étudiée par le sociologue Paul Bouffartigue dans l'ouvrage *La grande rupture* en 2000. Au demeurant, les cas étudiés recouvrent pour la plupart des PSE dont les cadres ne sont désormais plus exempts non plus, quand bien même la rupture à l'amiable ou par licenciement pour motif personnel leur est plus familière. C'est notamment l'objet de l'étude de Palpacuer, Vercher et Seignour

dans leur ouvrage *Sorties de cadres* en 2007. Cette analyse reste toutefois à manier avec précaution car elle ne tient pas compte des sorties d'emploi en amont du PSE, notamment *via* les fins de CDD et d'Intérim, qui touchent essentiellement les personnels les moins qualifiés.

L'observation des fonctions touchées fournit également une information intéressante en complétant l'analyse des projets de restructuration malgré les limites méthodologiques déjà exprimées. On relève notamment que les fonctions administratives ou commerciales sont plus touchées dans les restructurations fonctionnelles et, dans une moindre mesure, les restructurations comportant une dimension stratégique. Ce constat confirme que ces restructurations ne consistent à pas tirer les conséquences d'une dégradation du niveau d'activité mais bien à réduire les coûts de structure pour abaisser le seuil de rentabilité. En d'autres termes, ces restructurations ne sont pas directement liées à la crise. A l'opposé, les restructurations dites numériques affectent plus souvent les fonctions de production.

Graphique 4. Fonctions touchées selon le projet de restructuration



2/ Une négociation collective affaiblie ?

Une forte implantation syndicale mais une activité contractuelle limitée.

Sans surprise, les organisations syndicales sont relativement bien implantées dans les entreprises de l'échantillon. Ce sont, en effet, près de 94 % des entreprises qui possèdent au moins une section syndicale. On retrouve notamment les liens historiques entre Syndex et la CFDT puisque cette dernière organisation est présente dans quasiment 89 % des entreprises.

Malgré cette importante implantation syndicale, l'activité contractuelle semble limitée puisque seules 18 % des entreprises ont signé un accord GPEC dans les années précédant la restructuration.

On note, par ailleurs, une chute du nombre d'accords de méthode. L'édition 2006 de

Un « raidissement » du dialogue social en contexte de restructuration.

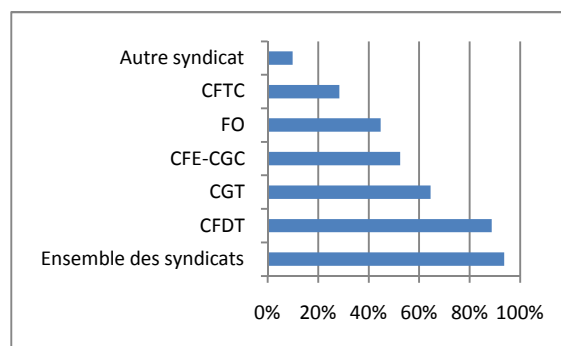
Une comparaison des résultats de l'enquête avec ceux obtenus dans la précédente édition de 2006 donne effectivement à voir un raidissement du dialogue social. Plusieurs tendances en témoignent :

On observe tout d'abord une hausse de la conflictualité : en 2006, 41 % des procédures donnaient lieu à une mobilisation sociale. En 2009, ce sont 46 % des entreprises qui connaissent une grève et, si on élargit à d'autres formes de conflictualité, ce sont 56 % des entreprises qui sont concernées, les formes les plus spectaculaires comme la séquestration, restant marginales.

L'action collective des salariés ne se réduit pas à ces situations de conflictualité. On note, au contraire, une diversification des modalités de construction du rapport de force. Dans plus de la moitié des cas, les salariés et leurs représentants cherchent à mobiliser l'opinion publique que ce soit à travers des

l'enquête Syndex indiquait que 34 % des procédures étudiées étaient régies par un accord de méthode alors que moins de 22 % sont dans ce cas dans l'édition 2009.

Graphique 5. Présence des organisations syndicales dans les entreprises de l'échantillon



manifestations, des pétitions ou une expression dans la presse. Autre forme d'action, la judiciarisation reste marginale si on entend par là une action effective en justice. Moins de 6% des restructurations entrent dans ce cas de figure. En revanche, dans près de 51% des cas, un conseil juridique est sollicité.

Tableau 4. Les mobilisations sociales durant la procédure d'information-consultation

	Proportion (en %)
Conflictualité	
Débrayage	46,1
grève de moins de 2 jours	14,18
grève de plus de 2 jours	9,22
occupation de lieux de travail	17,73
séquestration	3,55
menaces de destruction de biens	4,26
Mobilisation de l'opinion publique	
manifestation à l'extérieur de l'entreprise	33,33
pétition	9,22
expression dans la presse et les médias	51,77
Judiciarisation	
Recours à un conseil juridique	50,74
Action effective en justice	5,88

Enfin, on relève une baisse dans la proposition d'alternatives économiques proposées par les représentants du personnel témoignant d'une focalisation des revendications sur les compensations des suppressions d'emplois, par exemple en termes d'indemnisation et d'accompagnement social. De 72 % en 2006, la proportion passe, en effet, à 51,5 % en 2009.

L'interprétation de ce raidissement reste difficile et appelle une exploration plus qualitative des réalités que recouvrent ces tendances statistiques. En effet, si le recul des

accords de méthode et des propositions d'alternatives économiques laisse imaginer un recul de la négociation collective, la hausse de la conflictualité se prête à des interprétations nuancées probablement comme reflet d'une réalité hétérogène. Dans certains cas, la conflictualité peut correspondre à une réaction devant l'absence de négociation quand, dans d'autres cas, le conflit est une forme ponctuelle d'expression de la négociation. On observe toutefois que, de plus en plus, les représentants du personnel sont cantonnés à une discussion des conditions de suppressions d'emplois pour en limiter les conséquences sociales.

3/ Volontariat, indemnités extralégales, de nouvelles normes de gestion des restructurations ?

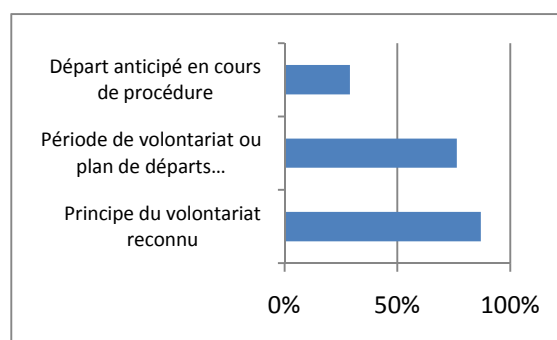
Un large recours au volontariat

Face au classique débat sur la sélection des salariés à licencier, le volontariat s'est peu à peu imposé comme pratique désirable aux yeux des salariés et de leurs représentants. Il s'agit de laisser aux salariés la possibilité de se porter volontaire pour le départ. Ce type de démarche a pour principal avantage d'apaiser le climat social en supprimant ou limitant la menace d'une notification pesant sur les salariés. On distingue le plan de départs volontaires du plan de licenciements précédé d'une période de volontariat. Il doit également être rappelé que, dans certains cas, les départs volontaires sont possibles pendant la procédure d'information consultation au moyen d'une suspension du contrat de travail.

Si on considère la diversité de ces pratiques, 87 % des entreprises reconnaissent le principe du volontariat (29 % en cours de procédure ; 76 % en aval de la procédure).

Lorsqu'un salarié quitte l'entreprise dans le cadre d'un départ volontaire, il bénéficie dans plus de 80 % des cas du même dispositif d'accompagnement et d'indemnisation que les salariés concernés par un départ contraint.

Graphique 6. Recours volontariat dans les PSE étudiés

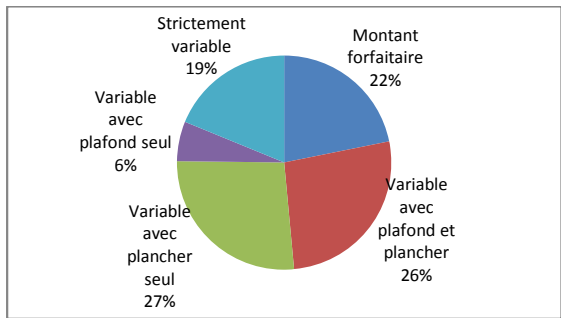


Dans 1/3 des cas observés, la rupture du contrat de travail dans le cadre d'un départ volontaire prend la forme d'une résiliation amiable du contrat de travail.

Indemnisations

L'indemnisation extra- légale des suppressions d'emplois est également une pratique largement répandue. Dans l'échantillon, 75 % des entreprises y recourent selon des modalités de calcul et des critères divers (graphiques 7 et 8).

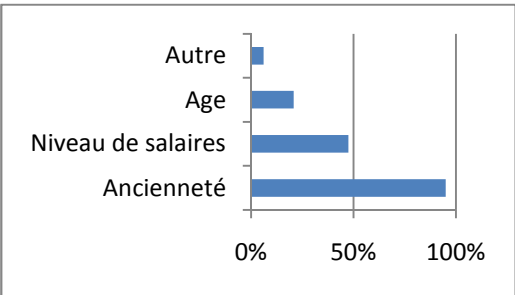
Graphique 7. Calcul des indemnités extra-légales



D'une manière générale, l'édition 2006 de l'enquête Syndex faisait apparaître que l'indemnité extra-légale représentait en moyenne 152,66% (15 K euros vs 22,9 K euros) de l'indemnité légale. En 2009, ce chiffre atteint près de 202% (14,28 K euros vs 28,85 K euros). L'idée d'une hausse de la revendication indemnitaire relayée par de nombreux experts semble donc être corroborée, l'indemnité extra-légale ayant augmenté en moyenne d'un quart sur les 3 années. Les contextes de restructuration méritent alors un examen plus poussé. Par exemple, on note que l'indemnisation extralégale s'élève en moyenne à 14,32 K euros dans les entreprises non cotées et à

près de 40 K euros dans les entreprises cotées. En effet, ces écarts peuvent trouver différentes explications comme les moyens économiques dont disposent les entreprises ou comme la nature même du projet de restructuration, notamment au regard de la population concernée.

Graphique 8. Critères pour l'indemnisation extra-légale



Ainsi, ces moyennes recouvrent une diversité de situations comme l'indique le tableau 5 ci-dessous. Si la majorité des PSE étudiés prévoit une indemnité extralégale moyenne comprise entre 10 000 et 50 000 euros, il est des opérations qui s'éloignent nettement de ces montants.

Tableau 5. Disparité des indemnités extra-légales moyennes

Indemnités extralégales moyennes (en euros/pers)	N	%
Entre 1 000 et 5 000	9	11,25%
Entre 5 000 et 10 000	9	11,25%
Entre 10 000 et 50 000	47	58,75%
Entre 50 000 et 100 000	12	15,00%
Plus de 100 000	3	3,75%

*

L'analyse des restructurations dans la négociation desquelles Syndex est intervenu entre septembre 2008 et septembre 2009 laisse apparaître des tendances que des études de cas doivent compléter.

Tout d'abord, on observe le déploiement par les directions d'une rhétorique de crise, mettant en scène des licenciements dont la source serait à placer dans une chute du niveau d'activité. Pourtant, à y regarder de plus près, il apparaît que plus de 43% des

restructurations mises en œuvre sur la période étaient à l'étude avant que le choc financier de septembre 2008 n'affecte le niveau d'activité de l'entreprise. Il est au demeurant significatif que la pression s'exerce principalement sur les emplois indirects dans un certain nombre de ces restructurations, témoignant d'une volonté d'abaisser le point mort.

On note ensuite une évolution significative du dialogue social avec simultanément une baisse de l'activité contractuelle et une hausse de la conflictualité. Dans cette

dynamique, les représentants du personnel opposent moins fréquemment qu'auparavant des alternatives économiques au projet de la direction.

On verrait finalement se dessiner un modèle de restructuration faiblement encadré quant aux conditions de recours mais dont la mise en œuvre tient compte de revendications sociales centrées sur la reconnaissance du principe de volontariat et une hausse des indemnités supra légales.