

# Quand les Plans de Sauvegarde de l'Emploi permettent-ils de sauvegarder de l'emploi ?

Rémi Bourguignon & Pierre Garaudel\*

Octobre 2012

Les représentants du personnel poursuivent classiquement deux objectifs différents lorsqu'ils s'engagent dans la discussion d'un projet de restructuration porté par l'employeur. Ils cherchent, d'une part, à sauver un maximum d'emploi et, d'autre part, à améliorer les conditions de départ des salariés qui quitteront finalement l'entreprise. Dans cette note<sup>1</sup>, c'est le premier de ces deux objectifs qui est spécifiquement observé. En appui sur l'exploitation d'une base de données portant sur 128 opérations de restructuration intervenues en France entre 2008 et 2009, il s'agit d'identifier les contextes favorables à une discussion économique du projet de restructuration.

Le passage de la notion de plan social à celle de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) en 2001 est venu rappeler avec force l'objectif premier de cette procédure apparu dans les années 1980 : sauver des emplois. Aussi est-il fait obligation aux entreprises prévoyant la suppression de plus de 10 emplois sur une période de 30 jours et ce avant même de discuter des modalités de sélection et de reclassement des salariés qui quitteront l'entreprise, d'envisager les alternatives à ces suppressions d'emplois. Il peut s'agir de mesures de réduction du temps de travail, de recours au chômage partiel, de préretraite progressive mais aussi d'une évolution de la décision économique, parfois même dans son

volet stratégique, impliquant de nouvelles utilisations du potentiel productif de l'entreprise. D'un autre côté, les observations accumulées sur les processus de restructuration pointent généralement la difficulté des acteurs à discuter effectivement l'emploi et des commentateurs trop pressés en concluent que les procédures d'information-consultation se concentreraient exclusivement sur le dispositif de reclassement et d'indemnisation proposé par l'employeur.

Pourtant, dans une récente étude menée pour le compte du cabinet Syndex, il apparaît que des alternatives économiques sont promues par les représentants du personnel dans plus de 51% des cas et qu'il n'est pas rare que le sureffectif dans les PSE final soit inférieur au sureffectif initialement annoncé par l'employeur<sup>2</sup>.

**Tableau 1. Part d'emplois sauvés au cours de la**

	Echantillon complet (N=128)
<i>Pourcentage moyen d'emplois sauvés</i>	13%
<i>Moins de 10% d'emplois sauvés</i>	<b>89</b> (69,5%)
<i>Plus de 10% d'emplois sauvés</i>	<b>39</b> (30,5%)

## **procédure d'information-consultation**

S'agissant de la présente recherche ici rendue compte, il ressort que le volume d'emplois détruit à l'occasion des restructurations baisse

\* Maitres de Conférences à l'IAE de Paris

<sup>1</sup> Cette note est la synthèse d'une communication scientifique présentée au congrès mondial de l'International Labor and Employment Relations Association qui s'est tenu à Philadelphie (USA) du 2 au 5 juillet 2012.

<sup>2</sup> Voir Bourguignon R. et Guyonvarch M., « La gestion des plans de restructuration en temps de crise. Bilan des activités d'expertise du cabinet Syndex », septembre 2010.

en moyenne de 13% entre le projet initial de l'employeur et le projet final. Ce pourcentage moyen va néanmoins de pair avec une forte dispersion puisque la part d'emplois sauvés est inférieure à 10% dans plus de deux-tiers des cas mais est supérieure à 10% dans 3 cas sur 10.

Cette dispersion invite à caractériser la dynamique des processus d'information-consultation. Une hypothèse raisonnable consiste, dans cette perspective, à lier la baisse du volume d'emplois détruits à la proposition d'alternatives économiques par les représentants du personnel. En effet, c'est la fonction première de la procédure

d'information-consultation que de porter à la connaissance des décideurs une information dissonante ou complémentaire qui permettra d'ajuster la décision.

De fait, on observe, lorsque des alternatives économiques sont portées par les représentants du personnel, que la part d'emplois sauvés s'élève à près de 17%. Dans ce cas de figure, 40% des plans voient le sureffectif décroître de plus de 10% contre seulement 15% des plans en l'absence de propositions alternatives. Reste que la proposition d'alternatives économiques suppose que les représentants du personnel soient bien préparés, formés et accompagnés.

**Tableau 2. Emplois sauvés en fonction des caractéristiques de la procédure**

	N	Plus de 10% d'emplois sauvés	Pourcentage moyen d'emplois sauvés	t	sign
<b>Propositions d'alternatives économiques</b>	0	60	9 (15%)	8,64	-1,915 <b>0,058*</b>
	1	68	30 (40%)	16,84	
<b>Distance du centre décisionnel</b>	0	53	22 (41%)	19,07	2,409 <b>0,017**</b>
	1	75	17 (22,5%)	8,70	
<b>Restructurations successives</b>	0	93	35 (42%)	16,19	2,456 <b>0,015**</b>
	1	35	4 (11,5%)	4,52	

Les deux autres hypothèses testées s'appuient sur le constat d'une certaine irréversibilité des décisions de suppression d'emplois. Selon les configurations, en effet, il semble que l'information-consultation se réduise parfois à une simple procédure formelle peu susceptible de faire évoluer le projet. C'est, par exemple, le cas lorsque le décideur se tient à bonne distance de la procédure en raison d'un éloignement qui peut être autant géographique que juridique. Une manière d'appréhender cette hypothèse est de regarder ce qui se passe lorsque les restructurations concernent des filiales de groupes dont le siège se situe à l'étranger. Dans ce cas, la part des restructurations qui voient le sureffectif évoluer significativement tombe à 22,5% alors qu'il est de 41% dans les autres cas. Un autre facteur d'irréversibilité que corroborent les

résultats statistiques est l'inscription de la restructuration dans une dynamique de restructurations successives. Lorsqu'une entreprise a connu une restructuration dans les années précédentes (ici dans les trois ans qui précèdent), il est possible que la restructuration considérée ne soit que le prolongement de la précédente de sorte qu'elle ne fait pas l'objet d'une discussion approfondie sur le volet de l'emploi. On se situerait plutôt dans une logique de mise en œuvre sur plusieurs années d'un même projet stratégique et industriel.

Au final, les observations statistiques dont il est fait état rejoignent des hypothèses intuitives et tendent ainsi à rompre avec le constat pessimiste suivant lequel les procédures d'information-consultation seraient sans effet sur l'emploi.