

Mettre en oeuvre un plan social : rôle des acteurs et dimension humaine d'une situation de crise

Véronique ZARDET

Maître de Conférence à l'Université Lumière Lyon 2
Co-Directrice de l'Institut de Socio-Ec onomie des Entreprise et des ORganisations
(ISEOR)

RÉSUMÉ

Les réductions d'effectifs s'opèrent, en règle générale, dans le cadre de mesures de plans sociaux. Leur recrudescence interpelle l'homme politique, les partenaires sociaux, les salariés, mais aussi le chercheur en Sciences de Gestion, au moins sous deux angles :

- la réduction d'effectif est-elle inéluctable, ou, au contraire, s'inscrit-elle dans le champ de stratégies d'entreprises à caractère technico-économique ? Quels modèles et méthodes de gestion sont susceptibles de proposer des alternatives ?*
- Plus prosaïquement, une fois le plan social décidé, quels problèmes, quelles difficultés faut-il surmonter ? Quelles structures mettre en place ? Quels douloureux problèmes d'ordre psychologique et sociologique émergent alors ? L'entreprise peut-elle contribuer à les traiter ?*

Cette communication s'attache plus particulièrement à ce second aspect de la réalité des plans sociaux. Elle comporte deux volets :

- Une étude des tendances des cinq dernières années dans le contenu des plans sociaux, pour identifier la part d'"innovation" que les entreprises y introduisent ;*
- la réalité concrète de la mise en place d'un plan social, tout au long de la période qui démarre par l'annonce officielle du plan social jusqu'au départ effectif des salariés.*

Cette communication est illustrée très largement par une monographie d'entreprise ayant réduit ses effectifs d'un tiers.

En 1993, le chômage concerne en France plus de 3,1 millions de personnes soit plus de 10% de la population active. Il a augmenté de 11,8% entre 1990 et 1991.

On peut classer les plans sociaux selon un axe où les deux extrêmes seraient :

- la **stratégie minimaliste** : le plan social se limite aux mesures légales et conventionnelles, c'est-à-dire conventions de conversion et pré-retraite essentiellement ;
- le **"bon" plan social**, qui se caractérise par une volonté politique de l'entreprise d'accompagner les personnes dans la recherche d'une solution, afin d'éviter la perte d'emploi.

Quelques brefs résultats viennent illustrer cette seconde situation :

. Rossignol, depuis 1990, a reclassé 90 % des salariés menacés de licenciement économique ;

. Thomson a mis en place des actions de reclassement interne, une bourse d'emplois, un journal d'annonces internes, une messagerie Minitel, un numéro vert pour assister ses salariés menacés de la perte de leur emploi ;

. Philips a fermé en 1990 le site de Nogent ; grâce à un accord passé avec les PME et PMI des environs, assorti de primes à l'embauche, ces dernières ont accueilli les ex-salariés de Philips.

Ce sont certes surtout de grosses entreprises qui pratiquent ainsi, mais les PME ne sont pas dépourvues de moyens d'actions : elles utilisent par exemple leurs différents réseaux de relations, les syndicats patronaux, pour reclasser les salariés menacés de licenciements. Ainsi l'exemple de Wang, PME informatique de 200 salariés, qui a reclassé la totalité des 60 personnes menacées, en l'espace de 8 mois.

1 - ANALYSE DES EFFETS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX D'UN PLAN SOCIAL

A - Les mesures de reclassement interne ou externe

Le salarié menacé de la perte de son emploi dans le cadre d'un plan social a trois perspectives d'avenir :

- soit la perte de son emploi, sous la forme de licenciement économique ou de pré-retraite ;
- soit l'obtention d'un nouvel emploi au sein de l'entreprise (reclassement interne) ;
- soit l'obtention d'un autre emploi dans une autre entreprise (reclassement externe).

Les opérations de reclassement interne sont bien sûr plus courantes dans les grosses entreprises et en particulier dans les groupes qui offrent davantage de possibilités. Elles s'accompagnent en général d'une action de formation longue (au moins 2 mois) afin d'assurer l'adaptation au nouvel emploi. Se dégage ici nettement le rôle adaptatif de la formation, qui accompagne et facilite la prise en charge du nouvel emploi. La formation prend ainsi une part active à la gestion du changement, en renforçant les compétences de l'entreprise et de ses salariés. Le secteur des banques et des assurances a par

exemple jusqu'à présent développé cette stratégie, mais très récemment des réductions d'effectif viennent néanmoins d'être annoncées.

Pour les opérations de reclassement externe, lorsque le reclassement interne n'est pas possible, l'entreprise joue néanmoins un rôle important en termes d'aide au reclassement.

Cette aide au reclassement peut prendre diverses formes :

- une forme strictement pécuniaire telle que l'aide au retour dans le pays d'origine, une prime d'incitation au départ ou d'aide à la création d'entreprise ;
- une forme d'assistance au salarié menacé de licenciement, dont les formes les plus fréquentes dans les grandes entreprises sont la mise en place d'une cellule d'aide au reclassement ou le recours à un cabinet dit d'"outplacement" (ou d'aide au reclassement externe).

Ces différentes formes, lorsqu'elles existent, font partie intégrante du plan social.

B - La communication du plan social

Depuis la loi de 1989 relative aux licenciements économiques, le législateur a restreint son rôle dans les licenciements économiques, mais en insistant sur les procédures de communication de ces plans sociaux.

On peut en fait distinguer là encore deux stades de communication :

- la **communication institutionnelle**, régie par les textes de loi, qui prévoit en particulier :

. l'information et la consultation des représentants du personnel ;

. la notification (par lettre recommandée avec accusé de réception) à chaque salarié susceptible d'être licencié pour motif économique ;

. la transmission du plan social à l'Administration dans un délai précis ;

- la **communication complémentaire à l'initiative de l'entreprise**, décidée en fonction de ses pratiques usuelles de communication.

Plusieurs témoignages d'acteurs ayant vécu des plans sociaux montrent le rôle extrêmement important que joue une bonne communication, notamment sous l'angle des impacts psycho-sociologiques d'un licenciement économique (Cf. ci-après l'étude de cas).

Un véritable plan d'actions de communication tant interne qu'externe va permettre d'associer étroitement tous les acteurs du licenciement économique : le Président Directeur Général certes, la Direction des Ressources Humaines, mais aussi toute la ligne hiérarchique, les consultants impliqués dans la mise en oeuvre du plan social, les administrations locales, les entreprises du bassin d'emploi...

Il nous paraît important d'étudier complémentaiement la communication en groupes et la communication individuelle car chacune d'entre elles présente des caractéristiques propres. Ainsi, la communication subit les effets de la taille, de la complexité et de la rigidité de l'entreprise, nécessitant alors d'autant

plus de communications interpersonnelles et informelles.

C'est en effet non seulement l'image de l'entreprise qui est en jeu, mais aussi l'efficacité de la mise en place de son plan social, surtout bien sûr s'il vise le reclassement.

C - L'analyse des conséquences économiques d'un plan social : le principe de la balance économique

L'entreprise qui adapte l'emploi à sa nouvelle stratégie économique a besoin d'un dispositif de contrôle et de pilotage. En effet, il est important de mesurer les coûts directs mais aussi les coûts indirects de ces actions, de surveiller le niveau des résultats atteints par rapport aux objectifs que s'est assigné l'entreprise, enfin de mesurer le rapport coût/efficacité de ces actions. Or, force est de constater une absence fréquente de tels dispositifs de contrôle, ce qui empêche de vérifier si les solutions pratiquées étaient effectivement les solutions préférables.

Nous tentons dans cette communication une approche économique formalisée des effets d'un plan social.

On peut imaginer que la décision de réaliser un plan social comprend une évaluation des effets économiques escomptés, en termes d'impacts sur la masse salariale. Mais notre observation approfondie des pratiques d'entreprise, tout comme de multiples investigations bibliographiques, nous ont convaincue que les entreprises qui décident d'un plan social n'évaluent pas rigoureusement les coûts induits par sa mise en oeuvre.

Aucune monographie ne publie des résultats économiques soit prévisionnels, soit réalisés, qui montrent le "résultat net" d'un plan social. Or, derrière les économies apparentes, visibles, constituées par la réduction de la masse salariale, quelles dépenses a-t-il fallu assumer ?

Nous proposons à cette fin d'utiliser l'outil développé dans l'analyse socio-économique pour évaluer la rentabilité d'une action d'investissement immatériel : la balance économique¹.

A l'origine (H. SAVALL, 1975)² appliqué au domaine de l'amélioration des conditions de travail, cet outil consiste à identifier **préalablement** à la conduite d'une action immatérielle les coûts et les avantages attendus, qui sont décomposés en trois sortes d'éléments :

- coûts et avantages à incidence financière,
- coûts et avantages non financiers quantifiables,
- coûts et avantages non financiers, non quantifiables.

Cet instrument d'aide à la décision s'applique globalement, en identifiant les coûts et avantages financiers, quantitatifs et qualitatifs.

Les résultats obtenus permettent de prendre une décision mieux informée, même dans le cas où le bilan financier est défavorable mais avec un bilan qualitatif ou quantitatif favorable.

La balance économique met en évidence, d'un côté le coût des actions à mettre en oeuvre et de l'autre, la variation des charges et des produits qui en résultent, ainsi que les résultats intermédiaires non chiffrables au cours du premier exercice de mise en oeuvre de l'action.

Les six rubriques qui composent la balance économique insistent en particulier sur la valorisation de **coûts et de performances cachés** : éléments non mis en évidence habituellement dans le système d'informations comptable de l'entreprise, tels que absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, non qualité et sous-productivité directe.

Ces six rubriques sont :

- Les surcharges visibles de fonctionnement, qui représentent le coût visible des actions dont les effets se traduiront par l'amélioration des résultats immédiats (baisse des charges ou accroissement des produits) et sont de ce fait considérées comme des dépenses de fonctionnement ;

- La réduction des coûts cachés,

- Les surcharges d'investissement, qui représentent le coût visible des actions d'investissements qui seront inscrites de ce fait à l'actif du bilan dans les valeurs immobilisées ;

- Le coût des créations de potentiel autofinancées, qui représente la part des coûts cachés réalloués à des actions de création de potentiel et qui sont de ce fait autofinancées ;

- Le développement des produits,

- Les créations de potentiel autofinancées : ce sont les effets des actions de création de potentiel, qui découlent de la réallocation des coûts cachés.

Ainsi, cet outil permet, d'une part, d'isoler le coût des actions à mettre en oeuvre : augmentation des coûts visibles et réallocation des coûts cachés et d'autre part, d'évaluer les effets de ces actions.

Ce principe de la balance économique permet, si l'on adapte à l'étude des impacts économiques d'un plan social, de distinguer deux types de coûts :

- les coûts de **mise en place des mesures** contenues dans le plan social : certains sont relativement aisés à identifier car ils font l'objet d'une facturation externe ou d'un enregistrement comptable spécifique (coûts visibles). On peut ainsi estimer que l'aide au reclassement externe individuel revient entre 50 000 et 70 000F par salarié. L'intervention d'un cabinet spécialisé au sein d'une cellule d'aide au reclassement est facturée entre 5 000 et 8 000 F par journée de consultant. En revanche, d'autres coûts sont plus diffus et nécessitent une investigation au sein même de l'entreprise, car il s'agit essentiellement de temps consacrés à la mise en oeuvre du plan social : actions de communication, de négociation, fonctionnement de la cellule d'aide au reclassement...(coûts dits cachés).

- les coûts indirects relatifs aux conséquences du plan social sur le fonctionnement et la vie de l'entreprise ; il s'agit du comportement des salariés menacés de licenciement, compte tenu des tensions psychosociologiques qu'ils vivent et qui peuvent se manifester de multiples façons : tensions sociales, absentéisme, défauts de qualité, baisse de productivité (coûts cachés).

En outre, le départ de salariés licenciés ou en cours de reconversion a des conséquences économiques sur la marche de l'entreprise. En particulier, ces départs, de personnes souvent âgées et anciennes, provoquent une perte irrémédiable de savoir-faire, qui à son tour est source de coûts tels que les défauts de qualité des produits ou une baisse de productivité directe.

Etablir une balance prévisionnelle économique, selon le schéma présenté ci-après aurait peut-être évité des licenciements, au seul plan de l'efficacité économique de l'entreprise à court terme.

SCHEMA DE BALANCE ECONOMIQUE D'UN PLAN SOCIAL

COUTS

Mesures du plan social

- indemnités de licenciement économique
- indemnité de ...
- .
- .
- primes d'incitation au départ
- primes versées à des entreprises accueillant des ex-salariés
- cellule de reclassement
- honoraires pour services extérieurs

Etablissement du plan social

- temps d'élaboration du plan (études, montage du plan)
- négociation avec les partenaires sociaux
- actions de communication internes et externes

Effets du départ des salariés

- perte de créativité, de savoir-faire entraînant un accroissement des défauts et déchets.
- démotivation, tensions sociales entraînant :
 - . pertes de production
 - . accroissement des défauts, des déchets
 - . absentéisme accru

L'autre vision, à moyen terme porte sur l'effet "boomerang" des pratiques de licenciement par les entreprises : les licenciements qui aboutissent au chômage augmentent la prise en charge des coûts par l'Etat... qui tôt ou tard accroît les charges patronales ou salariales. Les difficultés chroniques de financement de l'UNEDIC en sont une conséquence .

D - Les impacts sociaux d'un plan social

Les impacts sociaux d'un plan social s'analysent tant sous l'angle sociologique que psychologique :

- . l'étude des mouvements sociaux que crée l'annonce d'un plan social dans une entreprise ;
- . l'étude des bouleversements d'ordre psychologique qu'il entraîne pour les individus directement, voire indirectement touchés par la menace du licenciement.

Plan social et réactions syndicales

S'il y a quelques années, un plan social déclenchait des mouvements de grève très importants et durables, c'est une toute autre tendance qu'on observe aujourd'hui. En effet, il est frappant de constater que le secteur des entreprises est relativement calme du point de vue du climat social, alors même que les plans sociaux ne cessent de se multiplier depuis deux ans Usinor, Sollac, Citroën, Bull, IBM, Philips, Thomson, Rhône-Poulenc, Dassault, Salomon, BP,...

Comment expliquer ce phénomène ?

Les stratégies syndicales ont fortement évolué sur ce point : très souvent aujourd'hui, les restructurations sont perçues comme inévitables, y compris par les syndicats. Dès lors, il ne s'agit plus de s'y opposer ouvertement en déclenchant des mots d'ordre de grève générale, mais de trouver un autre mode d'action³. Il semble qu'on puisse aujourd'hui en identifier deux :

- d'une part une **tactique syndicale** que nous qualifierions de **procédurière** : demandes d'expertise, recours aux tribunaux, interpellation des Pouvoirs Publics. L'exemple de l'entreprise Chausson est édifiant : il montre des syndicats devenus des "professionnels" du Tribunal : en juin 1990, à l'annonce de 400 suppressions d'emploi, la CFDT attaque la Direction de l'entreprise, jugeant que ce plan ne s'inscrit pas dans une gestion prévisionnelle à moyen terme. Le Tribunal lui donne raison. En novembre 1990, un nouveau plan social, qui affiche cette fois-ci 950 suppressions d'emploi, sera malgré tout appliqué.

- d'autre part une **stratégie syndicale de négociation** du contenu des plans sociaux, particulièrement claire de la part de la CFDT. Ainsi, en 1990, chez Renault, il n'y eut aucun mouvement de grève générale. En revanche, la CFDT négocia la convention sociale de l'automobile. En 1989, chez Sextant, la CFDT fut d'accord pour négocier le plan social, même si elle écrivit à la Direction Départementale du Travail pour protester sur le non-respect de certaines procédures.

Les conséquences psychologiques d'un plan social

La séparation du salarié et de son entreprise crée un traumatisme en passant du connu à l'inconnu⁴. Ce **conflit psychologique**, assimilable au "deuil" des psychanalystes, est d'autant plus violent et long que la relation du salarié avec l'entreprise est ancienne, intense, voire essentielle pour le salarié. Les psychologues du travail ont montré que la perte d'emploi ou sa perspective crée une atteinte à l'image que l'individu a de lui-même (sensation d'échec),

mais aussi à l'image que les autres ont de lui, au sein de l'entreprise, comme dans sa famille ou dans son entourage. Cette atteinte à l'image se double souvent d'un problème d'ordre économique : comment continuer à pourvoir aux besoins de la famille ? Plusieurs ouvrages relatifs à la reconversion de cadres citent une situation fréquente : le cadre qui a perdu son emploi mais qui "fait semblant", de longues semaines durant, de se rendre à son bureau tous les matins, se refusant à annoncer son licenciement à ses proches.

Les impacts dans la vie extra-professionnelle du licencié économique sont multiples : ils peuvent entraîner la dégradation du couple, l'agressivité face au conjoint et aux enfants, qui deviennent des boucs-émissaires, parfois la honte et donc l'isolement, la perte de relations et d'amis. Au plan économique aussi, les remises en cause sont parfois douloureuses : déménagement, diminution du train de vie -loisirs, vacances, véhicules personnels....

2 - Conduite d'un plan social dans une entreprise agro-alimentaire

Cette entreprise dans laquelle nous avons interviewé deux des principaux acteurs⁵, a mené en 1990 un plan social qui a abouti à la suppression du tiers des effectifs.

A - La prise de décision

Fin 1990, à la veille du premier plan social de l'entreprise depuis son origine, l'effectif total de l'entreprise était de 1 800 personnes, réparties sur le siège et deux sites de production. Les autres activités avaient soit été vendues, soit rattachées à d'autres sociétés du groupe pour des raisons de synergie industrielle et commerciale.

Les effectifs du site industriel qui fait l'objet du plan social étudié ici s'élevaient à 820 personnes fin 1989.

Les raisons ayant abouti à la décision de mettre en oeuvre un plan social sont de deux ordres :

- historiquement, de 1960 à 1989, on assiste à une lente déliquescence de la rentabilité du site industriel, sous la conjonction probable de deux facteurs : d'une part, une faible innovation industrielle et commerciale, en termes de produits et marchés ; d'autre part, un accroissement de la masse salariale du fait d'avantages sociaux régulièrement octroyés par le dirigeant, père fondateur de l'entreprise (paiement des heures de nuit à 160%, congés supplémentaires, colis de Noël...);

- beaucoup plus récemment, le rachat de l'entreprise par le groupe industriel français pour une somme très élevée s'est traduite par une forte exigence du groupe en termes d'accroissement de la rentabilité de l'entreprise qui, notons-le, a toujours été bonne (6 à 10% de résultat net après impôts).

B - La préparation du plan social

Le plan social, annoncé en mars 1990, fut préparé en plusieurs étapes. Compte tenu à la fois de la teneur de ce type de dossier et de la nécessité, au plan juridique,

d'informer en premier lieu le Comité d'Entreprise, le plan social fut préparé dans la plus grande discrétion, par un nombre réduit de personnes :

- dans une première étape, les objectifs du plan social concernant les effectifs-cibles, les simulations de plan de charge, furent préparés par le Directeur du site aidé par son supérieur hiérarchique, Directeur industriel de la société, et par le responsable des Ressources Humaines du site ;

- une seconde étape a ensuite été enclenchée pour préparer les modalités du plan et les mesures d'accompagnement proposées ; ont ainsi été associés le Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise qui s'est mis en relation avec la Direction des Ressources Humaines du Groupe, afin d'exploiter tous les dispositifs mobilisables au niveau du groupe, par exemple en termes de reclassement, d'antenne d'aide au reclassement...

- enfin, une troisième étape a associé un consultant externe spécialisé pour la rédaction du plan social, dans un double souci de conformité juridique du dossier et de lisibilité et compréhension par toutes les personnes qui seraient appelées à le lire.

C - Le contenu du plan social

Le projet fait apparaître un sureffectif de 256 emplois, soit près d'un tiers des effectifs du site, obtenu par la conjugaison de :

- 344 suppressions d'emploi envisagées sur le site, tant en production qu'au centre technique ou dans les services administratifs,

- 88 créations d'emploi en production liées à la mise en place de nouvelles productions par suite de transfert décidé par le groupe, en provenance d'autres sociétés du groupe.

Sur les 256 emplois supprimés, dès la rédaction du projet de plan social, 4 solutions possibles étaient proposées pour 249 personnes : 150 départs en préretraite, 40 créations de poste sur l'autre usine de la société, 50 contrats intermittents, 9 possibilités de reprise de personnel par des sociétés extérieures de gardiennage et restaurant d'entreprise.

Les objectifs du plan social mettent l'accent sur la volonté de l'entreprise de limiter au maximum les conséquences humaines et sociales des suppressions de poste (cf encadré ci-après).

LES OBJECTIFS DU PLAN

(Extrait du Plan Social)

Toutes les mesures proposées dans le cadre de ce plan social ont pour objectif de limiter au maximum les conséquences humaines et sociales de la suppression des postes sur le site.

- De ce fait, la priorité est très largement donnée au reclassement du personnel à l'intérieur de la société et au sein du groupe :

Les postes disponibles seront portés à la connaissance des

intéressés. Toute candidature sera examinée prioritairement.

- L'accent est mis par ailleurs sur :

1) Le reclassement effectif du personnel en dehors du groupe

2) Le développement de l'initiative individuelle et de la prise de responsabilités, par des incitations financières importantes apportées aux salariés qui s'impliquent dans la recherche rapide d'un nouvel emploi, qui décident de s'installer à leur compte, ou qui disposent d'un projet personnel.

3) L'accueil, l'aide et le conseil apportés par une structure spécifique et adaptée mise en place dans l'usine, pour assister le personnel dans la mise en oeuvre des actions prévues par le plan social.

4) Enfin, la société prévoit la négociation d'une convention d'allocations spéciales du FNE, comportant une dérogation à 55 ans, permettant d'assurer une garantie de ressources aux salariés qui seront âgés de 55 ans et plus en fin de préavis.

Neuf mesures sont proposées :

1) Aménagement du temps de travail, compte tenu de la forte saisonnalité de l'activité de l'usine, sous la forme de passage à mi-temps (convention FNE), de contrats de travail permanents intermittents.

2) Création d'une antenne-emploi, en tant que structure d'accueil, d'aide et de conseil pour aider les salariés à trouver une solution adaptée à leur problème d'emploi.

3) Proposition de mutations, au sein de la société ou du groupe, les postes disponibles figurant à la Bourse de l'emploi étaient tous affichés. Des aides particulières sont fournies pour les mutations impliquant un changement de résidence, telles que : une visite du lieu de travail, la prise en charge de 5 jours de déplacement (frais et salaire) pour rechercher un logement, la prise en charge des frais de déménagement, trois journées payées pour le déménagement, indemnité pour les frais d'installation, indemnité pour les salariés dont le conjoint est contraint de quitter son emploi (compensation du salaire net pendant un an, déduction faite des indemnités Assedic), prise en charge dégressive de la différence de loyer pendant un an (100% les six premiers mois, puis 75%...).

4) Aide à la recherche d'un nouvel emploi hors du groupe, pour lequel une indemnité d'initiative individuelle est mise en place, assortie des mesures précitées si le nouvel emploi nécessite un déménagement. En outre, des avantages sont consentis au nouvel employeur si l'emploi est à durée indéterminée, sous la forme d'une subvention ou du remboursement des charges sociales.

5) Octroi d'une aide pour un projet personnel identifié, non prévu dans les autres mesures du plan social, sous la forme d'une indemnité forfaitaire dégressive (entre 6 et 2 mois de salaire, selon la date de départ de l'entreprise).

6) Octroi d'une aide à la création ou à la reprise d'activité, en tant que artisan, commerçant, profession

libérale ou gérant de société, sous forme logistique par l'intermédiaire de l'antenne-emploi d'un service du groupe spécialisé dans la création d'emplois ou d'activités nouvelles, ainsi que sous forme financière à la fois par l'Etat et par l'entreprise (45 000 F).

7) Formation prise en charge par l'entreprise pour faciliter les recherches d'emploi, la création d'activité, l'embauche dans une autre entreprise.

8) Convention de conversion, proposée à tout salarié âgé de moins de 56 ans et deux mois, dans le cadre des mesures des pouvoirs publics d'aide au reclassement.

9) Départ en pré-retraite proposé aux salariés âgés de plus de 56 ans et 2 mois par la conclusion d'une convention d'allocation spéciale avec le FNE, l'entreprise garantissant jusqu'à 60 ans le maintien d'un revenu correspondant à 80% de leur dernier revenu net annuel.

D - La mise en oeuvre du plan social

Nous insisterons particulièrement ici sur les actions de communication interne et externe mises en place, sur le choix des salariés partants ainsi que sur le fonctionnement de l'antenne-emploi.

Les actions de communication interne et externe : le rôle central de la hiérarchie

La politique de communication décidée par la Direction pendant la phase d'annonce et de mise en oeuvre des mesures du plan social, présente des traits caractéristiques vis-à-vis des différents partenaires concernés par cette action soutenue de communication. Une chronologie succincte figure ci-après, afin de fournir quelques points de repère.

POINTS DE REPERE CHRONOLOGIQUES SUR LE PLAN SOCIAL (1)

Mars 1990 :	- Annonce du plan social aux élus locaux (Directeur d'usine et Directeur Industriel) - Annonce du plan social au Comité de direction du site (Directeur d'usine) - Annonce du plan social au C.E. (Directeur d'usine)
Le même jour	- Annonce du plan social à l'encadrement (Directeur d'usine) - Annonce du plan social à tout le personnel du site (Equipe de Direction usine)
Avril 1990:	- Préparation des listes de personnes licenciées (Directeur d'usine) - Annonce au C.E. de la répartition des personnes licenciées par métier - non nominatif - (Directeur d'usine)

Début mai 1990	- Annonce orale et individualisée à chaque personne licenciée (Directeur d'Usine + Directeur industriel + Responsable des Ressources Humaines)
Fin mai 1990	- Conflit social : grève (2 jours)
Mars 90 à décembre 91	- Mise en oeuvre des mesures (fin au 31 Décembre 91) (Antenne-Emploi-Hiérarchie)

(1) Loin d'être exhaustive, cette chronologie ne comprend pas en particulier les relations avec les administrations, "la communication institutionnelle", qui fut bien sûr tout à fait respectée.

Vis-à-vis des **élus locaux**, quelques jours avant l'annonce du plan social, le Directeur Industriel et le Directeur du Site sont allés informer le maire de la commune⁶, le sous-préfet et le conseiller général, en particulier pour insister sur l'effort que l'entreprise s'engageait à faire pour recréer des emplois sur le bassin local. La Direction a donc eu un rôle spécifique d'information des partenaires extérieurs à l'entreprise.

Vis-à-vis des **partenaires sociaux**, la communication et la négociation ont toujours été assurées directement par le Directeur du Site, les représentants du siège (Directeur Général et Directeur des Ressources Humaines en particulier) étant en relation avec le Directeur du Site. Il s'agissait là d'une volonté délibérée du Directeur de Site, qui estimait devoir mener lui-même le plan social de son établissement, sans intervention sur le site de dirigeants du siège.

De nombreuses communications orales (en Comité d'Entreprise) et écrites jalonnent cette période et montrent à la fois les inflexions du plan social que les partenaires sociaux ont su négocier et la fermeté de la Direction sur certains aspects du plan social. Parmi les **inflexions**, signalons l'augmentation de certaines indemnités (différences de loyer, prime d'initiative individuelle), ainsi que l'engagement de l'entreprise à proposer 4 offres d'emploi (au lieu de 2) aux personnes licenciées, et la priorité de départ aux pré-retraités FNE pour laisser aux 106 autres personnes le temps de trouver un autre emploi. La fermeté de la Direction fut constante sur la nécessité de **prise en charge, par chaque personne concernée, d'une recherche d'emploi** ; par conséquent, la Direction garda de mars à mai 1990 la confidentialité, vis-à-vis de tous les acteurs et notamment des partenaires sociaux, des listes nominatives élaborées pour choisir les 106 personnes licenciées afin d'éviter des coalitions ou des ententes entre salariés. En contrepartie, un huissier agréé par le C.E. assura la surveillance de cette opération réalisée par le Directeur lui-même pour élaborer les listes, qui furent publiées début mai 1990.

Une dizaine de jours plus tard, une grève fut déclenchée par les organisations syndicales. Bien que largement suivie par le personnel ouvrier, elle n'aboutit pas à l'arrêt de l'usine, car les cadres et la maîtrise assurèrent une partie de la production. Le conflit prit fin rapidement, en deux jours, en particulier du fait que des

syndicalistes de l'autre site industriel (distant de 100 km) arrivèrent sur place et se trouvèrent rapidement en désaccord avec les grévistes, pour qui le conflit ne pouvait être que "local".

Ainsi, la Direction du Site assumait la négociation et la communication avec les partenaires sociaux.

Vis-à-vis de l'**encadrement**, la Direction du Site eut une volonté affichée d'appui ; ainsi, le Comité de Direction de l'usine fut informé deux jours avant le C.E., ce qui eut pour effet, aux dires du Directeur, de délivrer cette équipe d'une angoisse forte qui durait depuis plusieurs mois. Ces cadres furent sollicités pour assurer une information auprès de l'ensemble du personnel ouvrier, l'après-midi même de l'annonce du plan social en C.E. Une forte rapidité d'annonce du plan social fut ainsi assurée en une journée au sein de toute l'entreprise : annonce le matin au C.E. par le Directeur, puis à l'ensemble de l'encadrement - cadres et maîtrise - par le Directeur, puis par petits groupes, au personnel ouvrier et employé par les cadres, l'usine ayant été arrêtée pour la circonstance (Cf encadré ci-avant).

De même, pendant le conflit dur de 2 jours, l'**encadrement** joua un rôle prépondérant : informé à plusieurs reprises chaque jour de l'évolution du conflit, il assura en outre la production sur quelques lignes. Un esprit de forte solidarité semble ainsi s'être développé au sein de cette équipe d'une trentaine de personnes à la "faveur" de ce plan social et des conséquences qu'y s'en suivirent.

De même, au moment de la publication des listes, l'**encadrement** a assuré une information et une aide psychologique régulières, sur les lieux de travail, auprès de l'ensemble du personnel.

On peut en particulier citer le rôle essentiel du **responsable des ressources humaines** tant dans la préparation du plan social que dans l'aide à l'élaboration des listes et plus tard dans la mise en oeuvre du plan social, tout en sachant que cette personne faisait partie des salariés touchés par un départ en pré-retraite et qu'elle s'était engagée à partir au dernier moment, à l'achèvement du plan social, fin 1991.

Ainsi, la Direction du Site réussit à s'assurer le soutien de l'**encadrement**.

Vis-à-vis du **personnel ouvrier et employé**, la volonté de l'entreprise a été là aussi d'informer directement et oralement chaque personne : d'abord à l'annonce du plan social début mars 1990, par petits groupes ; puis, au moment de la connaissance des listes nominatives, le Directeur d'Usine, assisté du Directeur Industriel⁷ et de son responsable Ressources Humaines reçut, par petits groupes de métiers, chacune des 106 personnes devant partir, avant qu'elles aient reçu leur notification par lettre recommandée. Malgré la violence des réactions individuelles (rébellions, évanouissements ...) liées en particulier à une forte ancienneté et à un fort attachement des salariés à leur entreprise, cette modalité d'annonce était, selon l'avis du Directeur, indispensable au regard du respect humain des personnes.

Un fait notable doit par ailleurs être signalé concernant les comportements du personnel : entre

l'annonce du plan social (mars) et l'annonce des listes nominatives (mai), le Directeur de l'usine fut l'objet de nombreuses pressions personnelles : quête d'informations sur le risque que telle ou telle personne figure sur les listes, lettres de dénonciation de collègues.

Simultanément, l'usine connut pendant ces deux mois un regain de performances industrielles (productivité, qualité) et sociales (chute totale de l'absentéisme, des accidents du travail) engendré par des "excès de zèle" individuels. "Moi qui croyais à la solidarité des ouvriers entre eux ..." nous confia le Directeur d'usine !

Ainsi, la Direction du Site et l'ensemble de l'encadrement assurèrent à la fois une information et une aide psychologique régulières.

Le choix des salariés partants

L'entreprise avait donc opté pour une annonce différée de deux mois de la publication des listes nominatives des 106 personnes touchées par les emplois supprimés⁸. Psychologiquement, cette période fut très dure pour tous les partenaires. L'entreprise avait pour ce choix deux options possibles :

- soit fermer l'une des deux unités de production du site - la plus vétuste - qui employait 100 personnes ;
- soit réduire les effectifs dans les différents métiers, indépendamment des deux unités, en s'appuyant sur le plan de charges prévisionnel qui avait présidé à la décision d'ouvrir un plan social.

La deuxième option fut retenue, car la première aboutissait à se séparer de la totalité d'un métier et aurait créé une perte de savoir-faire intolérable.

La méthode employée fut donc la suivante :

1) calcul, pour chacun des 12 corps de métiers, des effectifs nécessaires d'après les volumes projetés en 1992 et ventilation des 106 emplois supprimés dans ces douze corps de métiers. Par exemple, sur les 18 agents de maintenance en place, 12 seulement seraient suffisants en 1992, donc 6 emplois seraient supprimés en maintenance.

2) annonce au C.E. de cette répartition des 106 emplois par corps de métier.

3) désignation des personnes dans chacun des corps de métier : par souci d'impartialité, la Direction élaborait une liste de critères "positifs" ou "négatifs" pour opérer cette sélection :

- les critères positifs étaient l'âge, l'ancienneté, le coefficient, la situation de famille (déclaration sur l'honneur), les diplômes à caractère professionnel

- le critère négatif était les absences sur les trois dernières années (longues maladies exclues).

Chacun de ces critères fut assorti de points et l'ensemble des salariés du site fut "noté" selon ces critères. Ainsi, sur chaque liste de corps de métier, un ordre décroissant de points permit de ranger les personnes et de déterminer les partants en fonction du nombre d'emplois supprimés. Par exemple, en maintenance, les 18 salariés furent classés par ordre de points décroissant, les 6 derniers de la liste étant susceptibles d'être licenciés.

Si la liste des critères fut publiée et annoncée, par

contre les points affectés à chaque critère firent l'objet d'une stricte confidentialité. En effet, la Direction voulait éviter que les personnes sachent trop tôt si elles risquaient de compter parmi les partants et favoriser ainsi tous les départs relevant des mesures du plan social : recherche d'un nouvel emploi, mutation, création d'activité ...

Le fonctionnement de l'antenne-emploi

Mise en place dans les locaux du site industriel, l'antenne-emploi a été placée sous la responsabilité hiérarchique du Directeur de l'usine et sous la responsabilité fonctionnelle du Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise. Dans la pratique, elle fut pilotée de près par le chef du personnel du site, le Directeur d'usine étant régulièrement informé.

Composée de trois personnes, dont une secrétaire, elle mena des actions auprès des deux populations concernées par le plan social :

- les 150 personnes partant en pré-retraite ; elles bénéficièrent d'une formation et de diverses conférences pour préparer leur retraite (banquier, associations locales, agence de voyages, représentant de la Caisse Régionale d'Assurance-Maladie ...).

- les 106 personnes "licenciées", qui furent aidées individuellement pour leur recherche d'emploi : bilan individuel d'orientation, aide à la rédaction d'un curriculum vitae, formation à l'entretien d'embauche, aide à la création de société.

Les clés du succès de son fonctionnement furent tant la discrétion que la volonté d'aider les personnes en situation de recherche d'emploi.

LES RÉSULTATS DU PLAN SOCIAL

Les objectifs que s'était fixés l'entreprise ont été globalement tenus :

- le mot d'ordre "pas une personne seule face à son problème d'emploi", "personne à l'ANPE", fut respecté : sur les 256 emplois supprimés, une seule se retrouva au chômage ;

- parmi les mesures proposées dans le plan, outre les 150 pré-retraites, des emplois furent créés par projet personnel, ou par l'intermédiaire de la Chambre de Commerce et d'Industrie locale ... Le plan social fut effectivement achevé fin 1991, comme cela était prévu.

Outre les douleurs et souffrances morales importantes, là où un paternalisme important et un attachement quasi-mythique des salariés à leur entreprise avaient toujours prévalu, la mise en oeuvre de ce plan social entraîna des difficultés importantes liées aux pertes de savoir-faire, qui avaient été sous-estimées : chute des performances qualité, accroissement des accidents du travail.

Fin 1992, au moment où nous avons rencontré les dirigeants, l'entreprise vit une difficulté nouvelle : comme elle a réalisé en 1991 et 1992 davantage de gains de productivité qu'elle n'imaginait, les effectifs cibles du plan social de mars 1990 s'avèrent surestimés, et le site vit à nouveau des difficultés de sureffectif. Face à cela, par suite

du premier plan social, la pyramide des âges fait apparaître une proportion très importante de personnes entre 38 et 48 ans, qui n'ont connu pour la plupart que cette entreprise. L'ajustement des effectifs à moyen terme s'avère donc délicat tant au plan psychologique que des mesures possibles.

NOTES

1 - SAVALL H. et ZARDET V. (1989) - Maîtriser les coûts et les performances cachés, Paris, Economica, 1987, 2ème édition 1989, 351 pages.

2 - SAVALL H. (1975) - Enrichir le travail humain - L'évaluation économique, Paris, Dunod, Réédition Economica - 1990.

3 - LANDIER H. (1984) - L'entreprise face au changement - EME - 2° éd 1987 - Cf Chap 5

4 - DESCHEEMAEEKERE & LAUDOUAR (1987) - Outplacement marketing de recherche d'emploi - Ed. d'Organisation, 182 p.

5 - Nous remercions le Directeur du Site Industriel et le Directeur Industriel de l'entreprise pour nous avoir reçue et ouvert leurs dossiers concernant ce plan social.

6 - Notons l'importance de ce plan social au plan local, puisque l'entreprise employait 820 salariés sur une population totale de la commune de 15 000 personnes.

7 - Le Directeur Industriel était jusqu'en 1990 le précédent Directeur de l'Usine et connaissait donc très bien le personnel.

8 - Les 150 autres personnes partant en pré-retraite étaient déjà connues puisque seul le critère d'âge entrainait en considération.

BIBLIOGRAPHIE

- ALPENDER Guvenc, (1989) - Pour une gestion stratégique des ressources humaines - CHOTARD - 324 p.

- ARDENTI R. et VRAIN P., (1991) - Licenciements économiques, plans sociaux et politiques de gestion de la main d'oeuvre des entreprises - in Revue TRAVAIL ET EMPLOI - N° 50, pp 15-53.

- BURIDANS J. L., (1990) - L'outplacement démystifié : un nouvel envol professionnel - DUNOD - 151 p.

- CHAUCHARD J.L., (1985) - Restructuration et plan social - Ed. d'Organisation - 197 p.

- DESCHEEMAEEKERE F. et LAUDOUAR R., (1987) - Outplacement : marketing de recherche d'emploi - Ed. d'Organisation - 182 p.

- JALBERT F., (1989) - Les ressources humaines, atout stratégique - L'HARMATTAN - 157 p.

- PERETTI J. M., (1991) - Ressources Humaines - Vuibert - 573 p.

- SAVALL H., (1975) - Enrichir le travail humain, l'évaluation économique, Ed. Dunod Rééd. Economica.

- SAVALL H. et ZARDET V., (1987) - Maîtriser les coûts et les performances cachés - Prix Harvard l'Expansion 1987 du meilleur livre de management stratégique - Economica - 351 p.

- THIERRY D., (1990) - La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences - L'HARMATTAN - 186 p.

- VERMOT-GAUD C. (1989) - Gérer le licenciement et la mobilité interne en douceur - DUNOD - 206 p.