

Entre indemnisation et effort de reclassement, quel compromis social autour du contenu des Plans de Sauvegarde de l'Emploi?



R. Beaujolin-Bellet, P. Garaudel, F. Noël, G. Schmidt
Chaire Mutation, Anticipation, Innovation
GREGOR

**13ème journée d'études sur les faillites
Economix
7 décembre 2012**



Contexte de la recherche

- Les restructurations définies comme
 - des mutations
 - engendrant des ruptures de la relation d'emploi
 - De fait, sur le périmètre français, des mobilités externes dans le cadre de PSE
- Une crise de la régulation
 - Un phénomène récurrent...
 - ... abordé comme une faillite du management
 - Insuffisance de la régulation juridique
 - Une résurgence de la conflictualité
- Le sentiment d'une surenchère indemnitaire laissant au second plan la sauvegarde de l'emploi
 - Quelle rationalité des acteurs ?
 - Est-ce lié à la forme prise par les relations sociales ?

Une tendance à l'hybridation des processus de gestion des mobilités externes subies : Une perspective européenne

Système de Négociation	Collective	Individuelle
Responsabilité de la compensation de la perte du revenu		
Collective	Mesures de reclassement issues d'un plan négocié avec les OS : Le PSE dans son esprit	—
Individuelle	Modèle hybride : Mesures indemnitaires issues d'un accord négocié avec les OS	Négociation d'une indemnisation, soit sous forme monétaire, soit sous forme de services individualisés

des accords collectifs encadrant la responsabilisation des individus?

risques accrus

report de l'effort de recherche

arbitrage biaisé entre court terme et long terme

Premières intuitions

- Un préjudice qui dépasse la question de la sécurisation du revenu ?
 - La rupture du contrat psychologique et le préjudice moral
- Une confiance faible dans l'efficacité des logiques de transition collective ?
 - Une tradition française de traitement du chômage par éviction du marché du travail
- Une quête de légitimité par les organisations syndicales ?
 - L'indemnité permet la mesure des concessions patronales
 - Une simple montée des enchères sur fond d'insécurité juridique et médiatique des employeurs ?
- Exaspération sociale et entrée dans un jeu clairement distributif
 - Confiance détruite et lien social distendu

Le matériau : 23 monographies

- Certaines produites par nos soins (Une vingtaine d'entretiens avec l'ensemble des protagonistes de la négociation et du suivi de l'opération)
- D'autres repérées dans la littérature construites selon des méthodes similaires avec validation académique
- Des cas de restructuration avec mise en œuvre de mobilité externes
 - L'analyse porte sur la construction d'un compromis...
 - ...autour de la question de l'accompagnement des salariés quittant l'entreprise...
 - ... au niveau de l'entité restructurée.

La méthode : Une analyse qualitative comparée / Qualitative comparative analysis

- Un moyen terme entre méthodes quantitatives (validation d'idées préétablies) et qualitatives (induction d'idées sans validation)
- Permet d'analyser conjointement un ensemble de cas (rechercher des régularités logiques) tout en affinant l'analyse par une itération permanente (l'activité de codage au centre de la méthode)
- Recherche des conditions associées à la survenue d'un phénomène par application des principes de la logique booléenne
 - Possibilité d'identifier des combinaisons de conditions
 - Possibilité d'identifier des cas de figure différents conduisant au même résultat

Retour réflexif sur les cas (après itération) et précision des variables

- Deux phénomènes à expliquer
 - Un effort d'indemnisation supérieur à la norme
 - (indemnités supra conventionnelles)
 - Un effort de reclassement supérieur à la norme
 - (cellule de reclassement externe particulièrement fournie)
- Trois « familles de conditions » émergent
 - Nature du préjudice : moral ou économique
 - Légitimité de la restructuration (déclin sectoriel, effort d'évitement et mise en débat)
 - Risques de pertes de revenu (employabilité)
 - Ampleur et nature des ressources disponible
 - Ressources externes (financement public)
 - Ressources internes
 - Intensité du rapport de force
 - Syndicats en capacité d'agir (connaissance de la situation, pouvoir de nuisance, action collective)

Des variables abandonnées au cours du processus itératif

- Variables liées à la légitimité
 - Historique des relations sociales
 - Nature de la cause / type de downsizing
- Variables implicitement contenues dans la nature des relations sociales et l'employabilité
 - Modèles de GRH
- Variables liées aux ressources disponibles
 - Taille de l'entreprise
 - Ampleur relative du sureffectif
 - Santé économique de l'entreprise

23 cas

id	cas	employability	legitimity	public_funding	int_financial_r	union_activism	indemnity	outplacemer
A	Chausson	0	0	1	1	1	1	1
F	Alstom	1	1	0	1	1	1	1
H	GSK	0	0	0	1	1	1	1
I	CTM	0	1	1	1	1	1	1
J	MECAPLAST	0	1	1	1	1	1	1
K	ECCE	0	1	0	1	1	1	1
L	GIAT	0	1	1	1	1	1	1
M	KLEBER	0	0	0	1	1	1	1
N	SAMARITAINE	1	0	0	1	1	1	1
P	Cellatex	0	0	1	0	1	1	1
V	aventis	0	0	0	1	1	1	1
W	Tuyaux	0	0	0	1	1	1	1
G	Chaffoteaux	0	0	0	1	1	1	0
T	Dentresangle	0	0	0	1	1	1	0
C	Alcatel	1	1	0	1	1	0	1
D	Linière	0	1	1	0	0	0	1
E	Moulinex	0	0	0	1	1	0	1
O	Bata	0	0	1	0	1	0	1
Q	Jeux	1	1	0	0	0	0	1
R	Saint-Gobain	1	1	0	1	1	0	1
S	Metalleurop	0	0	1	0	1	0	1
B	Meca	1	0	0	0	0	0	0
U	fnac	1	0	0	1	0	0	0



Résultat 1 : pas de substitution entre les mesures

id	cas	employability	legitimity	public_funding	int_financial_r	union_activism	indemnity	outplacemer
A	Chausson	0	0	1	1	1	1	1
F	Alstom	1	1	0	1	1	1	1
H	GSK	0	0	0	1	1	1	1
I	CTM	0	1	1	1	1	1	1
J	MECAPLAST	0	1	1	1	1	1	1
K	ECCE	0	1	0	1	1	1	1
L	GIAT	0	1	1	1	1	1	1
M	KLEBER	0	0	0	1	1	1	1
N	SAMARITAINE	1	0	0	1	1	1	1
P	Cellatex	0	0	1	0	1	1	1
V	Aventis	0	0	0	1	1	1	1
W	Tuyaux	0	0	0	1	1	1	1
G	Chaffoteaux	0	0	0	1	1	1	0
T	Dentresangle	0	0	0	1	1	1	0
C	Alcatel	1	1	0	1	1	0	1
D	Linière	0	1	1	0	0	0	1
E	Moulinex	0	0	0	1	1	0	1
O	Bata	0	0	1	0	1	0	1
Q	Jeux	1	1	0	0	0	0	1
R	Saint-Gobain	1	1	0	1	1	0	1
S	Metalleurop	0	0	1	0	1	0	1
B	Meca	1	0	0	0	0	0	0
U	fnac	1	0	0	1	0	0	0

Résultat 2 : indemnités

	raw coverage	unique coverage	consistency
~employability*int_financial_r	0.785714	0.285714	0.916667
~legitimity*int_financial_r*union_activism	0.571429	0.071429	0.888889
solution coverage:	0.857143		
solution consistency:	0.923077		

Deux combinaisons de conditions

Non employabilité + ressources financières

OU

Non légitimité + Ressources financières + syndicats actifs

Existence d'un préjudice économique et moral et rapport de force favorable aux salariés

Rôle des OS pour révéler le préjudice éventuel



Résultat 3 : reclassement

	raw coverage	unique coverage	consistency
legitimity	0.473684	0.105263	1.000000
public_funding	0.421053	0.210526	1.000000
employability*union_activism	0.210526	0.052632	1.000000
solution coverage:	0.736842		
solution consistency:	1.000000		

- Trois ensembles de conditions
 - Légitimité
 - OU
 - Financement public
 - OU
 - Employabilité + présence syndicale
- Effet structurant des pouvoirs publics (rappel à l' esprit des réglementations)
- Nécessaire partage d' un diagnostic (construction de la coopération)
- Effort de reclassement lorsque la cause de l' emploi n' est pas perdue (logique instrumentale)

Construire la légitimité et la coopération autour des restructurations : une démarche en deux temps

- Une phase intégrative en amont de l'annonce de licenciements
 - Construction d'une connaissance commune au sujet de la situation et du devenir de l'entreprise
 - Légitimation par discussion de la cause et apprentissage de la coopération
- Une phase distributive dans la réparation du préjudice lié aux ruptures
 - Le reclassement est envisageable si la coopération a pu être construite préalablement et si l'effort est nécessaire
 - La question de l'indemnité se pose en termes de maximisation des gains pour les salariés licenciés