

Jean-Vincent KOSTER

Chercheur associé au sein du laboratoire IDHES – Université de Paris Ouest - Nanterre  
Consultant au sein du Cabinet *Progexa*

## **Comment penser le travail dans un Plan de Sauvegarde de l'Emploi ?**

Les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) occupent régulièrement la scène médiatique, pris comme révélateurs de la crise de l'emploi, quand ils ne sont pas convoqués pour illustrer l'idée d'un déclin irrémédiable de l'appareil industriel français. Les modalités d'encadrement de ces restructurations faisant intervenir un grand nombre croissants d'acteurs (pouvoirs publics nationaux et locaux, administration, experts...) autres que les seules organisations syndicales et patronales, elles ont aussi été l'objet d'études approfondies<sup>1</sup> afin d'appréhender tant les questions de judiciarisation des rapports sociaux, que celles autour du dialogue social<sup>2</sup>. La récente promulgation en juin 2013 de la « loi de sécurisation de l'emploi » (LSE) qui modifie profondément les règles encadrant les procédures de licenciements collectifs<sup>3</sup>, est d'ailleurs l'occasion de renouveler ces réflexions. Toutefois, l'objet de cet article n'est pas de tirer un bilan de cette loi, mais de questionner un aspect trop souvent négligé lors de l'analyse de PSE, à savoir la place occupée par le travail – ses conditions, son organisation, ses vécus – comme objet de discussion et de négociation par les parties en présence.

« Penser le travail » dans un PSE, et en faire un objet de négociation<sup>4</sup>, ne semble pas évident. Comme son nom l'indique (bien plus que l'usage encore courant de « plans sociaux ») la priorité est la sauvegarde de l'emploi, entendue davantage comme un reclassement vers un emploi à l'extérieur de l'établissement que le redimensionnement du poste de travail et à l'*activité* du salarié. Or, bien qu'ils constituent les cas les plus médiatisés, les PSE ne se résument pas à des fermetures de site, encore moins à des cessations immédiates d'activité. Dès lors, comment ces « négociations sur l'emploi »<sup>5</sup> intègrent-elles les dimensions du travail ? En l'occurrence, comment se pensent les conditions de travail, son organisation et ses modalités d'exercice lors de réorganisations entraînant une diminution des effectifs dans des services ? Comment se pense le travail quand le site ferme dans plusieurs mois ? Plus généralement, comment penser le travail futur, et non pas le souvenir d'un

---

<sup>1</sup> Claude Didry et Annette Jobert (dir.), *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2010, 271 p.

<sup>2</sup> Annette Jobert (dir.), *Les nouveaux cadres du dialogue social. Europe et territoires*, PIE-Peter Lang, 2008

<sup>3</sup> Cf. encadré n°2.

<sup>4</sup> Dans cette communication, nous adopterons une assertion large de la notion de négociation qui intègre également les procédures informelles ainsi que celles qui ne se concrétisent pas par un accord.

<sup>5</sup> Pour reprendre la formule tirée de Jacques Freyssinet, *Négocier l'emploi. 50 ans de négociations interprofessionnelles sur l'emploi et la formation*, Paris, Éditions Liaisons/Centre d'Études de l'Emploi, 2010, 312 p.

travail perçu comme offrant une appartenance sociale davantage qu'une réalité concrète ?

En s'appuyant sur l'examen de plusieurs cas de réorganisation observés dans le cadre de missions d'assistance auprès de comités d'entreprises (CE) et de comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), cette communication se propose de questionner la place occupée par le travail dans ses différentes dimensions<sup>6</sup> comme objet de débats et de négociations entre les différentes parties en présence, qu'ils soient internes à l'entreprises (syndicats, employeurs, comité d'entreprise, CHSCT...) ou externes (DIRECCTE, médecine du travail, cabinets d'expertise...), ainsi que d'identifier des éléments expliquant le développement, ou pas, de cette thématique.

### **Encadré n°1 : présentation de la méthodologie**

Cet article repose sur le suivi de 8 procédures de réorganisation entraînant des licenciements collectifs dans le cadre de missions d'assistance auprès de comités d'entreprises, de CHSCT ou d'organisations syndicales, réalisées au sein d'un cabinet d'expertise sur une période de trois ans. Les terrains d'enquêtes portent à la fois sur des sites de production industrielle (5, appartenant au secteur de l'industrie agro-alimentaire, allant de 150 à 400 salariés CDI) que sur des sièges sociaux (1 dans le transport aérien, 1 dans l'exploitation de plateforme aéroportuaire, 1 dans l'agro-alimentaire). Dans la moitié des cas, il s'agit d'une fermeture partielle (1 arrêt de ligne, 1 fermeture d'un atelier, 2 plans de compression d'effectif via un « plan de départ volontaire »). Dans 3 autres cas, il s'agissait d'une fermeture totale, mais programmé mais dans une échéance supérieur à 12 mois. Enfin, le dernier cas concerne une entreprise dont la fermeture devait intervenir dans les 2 mois, mais dont la bataille juridique a décalé la fermeture de près d'un an (avec pour épilogue, la reprise par les salariés dans le cadre d'une SCOP).

L'accès aux données s'appuie sur les échanges avec les différentes parties en présence (notamment les représentants du personnel), ainsi que les salariés (au cours des entretiens menés dans le cadre de 6 expertises CHSCT). Par ailleurs, la participation à des épisodes de négociation et le suivi régulier des procédures permettent d'accéder au débat tel qu'il se mène de manière itérative, et non reconstituée (et parfois déformé par souci de mise en cohérence *a posteriori*).

---

<sup>6</sup> Pour des facilités de lecture, par « travail », nous désigneront à la fois ses conditions, ses organisations et ses vécus.

## I) Pourquoi parler de travail dans un plan de sauvegarde de l'emploi ?

### *Rappel des obligations légales*

Tout employeur (d'une entreprise de plus de 50 salariés) qui envisage de licencier pour motif économique plus de 10 salariés dans une même période de trente jours doit établir un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), afin « *d'éviter les licenciements ou en limiter le nombre* »<sup>7</sup>. Il doit également faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement est inévitable.

Si la mise en œuvre incombe à l'employeur, le plan de sauvegarde de l'emploi doit obligatoirement faire l'objet d'une information-consultation du Comité d'Entreprise (CE), voire être négocié par les organisations syndicales représentatives (OSR). Particulièrement encadrée par le Code du travail et la jurisprudence, la procédure débute par une consultation du Comité d'entreprise (et non pas des organisations syndicales) sur le volet économique (les orientations stratégiques ou Livre II) et le volet social (les mesures visant à limiter le nombre de licenciement ou limiter ses effets, c'est-à-dire le « plan de sauvegarde de l'emploi » à proprement parler ou Livre I). L'employeur doit transmettre au CE toutes les informations sur les raisons économiques, financières ou techniques. A cette occasion, le CE peut contester la validité du motif économique et formuler des propositions alternatives. Il en est de même pour le volet social (nombre de postes à pourvoir dans le plan de reclassement, montant et nature des aides au reclassement interne ou externe au groupe...). L'information-consultation du CHSCT porte quant à elle sur les conséquences du projet en termes de conditions de travail et de santé pour les salariés. Le CE et le CHSCT peuvent se faire assister d'un cabinet d'expertise que ce soit sur l'appréciation de la situation (économique et sanitaire) que sur la formulation de contre-propositions. A l'issue du délai de la procédure (variable selon le nombre de licenciements ou préalablement défini par un accord de méthode), le CE rend ses avis (à noter qu'un avis « défavorable » ne constitue pas un droit de veto) sur l'orientation stratégique ainsi que sur le plan de sauvegarde de l'emploi (éventuellement modifié, soit par le CE, soit par les organisations syndicales représentatives dans le cadre d'un accord collectif).

### **Encadré n°2 : présentation des nouvelles dispositions de la procédure de licenciements collectifs pour motif économique**

Depuis la promulgation de la loi dite de « sécurisation de l'emploi » (LSE) du 14 juin 2013 (transposition de l'ANI du 11 janvier 2013), le législateur a affirmé vouloir redonner davantage de poids à la négociation collective, en incitant notamment lors des procédures de PSE la signature d'accords

<sup>7</sup> Article L.1233-61 du Code du travail.

collectifs (par les organisations syndicales représentatives) au détriment de la réalisation de documents unilatéral par la direction<sup>8</sup>.

La procédure de licenciement collectif a ainsi connu plusieurs changements. Aux yeux des observateurs, le principal provient du fait que la procédure ne fait plus l'objet d'un recours auprès du TGI, mais d'un contrôle administratif (par la DIRECCTE) des procédures (une circulaire du ministère du Travail de juillet 2013 précise que la DIRECCTE ne doit pas contrôler le motif économique). Ensuite, la procédure d'information et de consultation du CE est encadré par un délai préfixé en fonction du nombre de licenciements projetés (2 mois si moins de 50 licenciements projetés, 3 mois si entre 50 et 250, 4 mois si plus de 250). Il n'y a désormais quasiment plus de suspension de procédure possible. Enfin, les mesures sociales du PSE doivent avant tout faire l'objet d'un accord collectif conclu à une majorité qualifiée, validé par la DIRECCTE. Sinon, la procédure antérieure, dite unilatérale (avec un document proposé par l'employeur), demeure, même si désormais elle doit être homologuée par la DIRECCTE avec un contrôle renforcée (afin d'inciter la signature d'accord).

### *Un thème hors sujet ?*

Ecartons d'ores et déjà l'idée que l'objet de négociation d'un PSE serait incompatible avec la prise en compte des dimensions du travail. Certes, l'essentiel du plan de reclassement est composé de mesures visant à la fois à améliorer l'employabilité des salariés (formation, validation d'expérience...), à garantir la formulation d'offre d'emploi ou permettre la réalisation de projets de reconversion ou de création d'entreprises. Cependant, tout PSE doit prévoir des « *mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail ainsi que des mesures de réduction du volume des heures supplémentaires réalisées de manière régulière* »<sup>9</sup>.

De même, plusieurs sujets imposent de s'interroger sur les différentes dimensions du travail.

Tout d'abord, il convient de rappeler qu'un grand nombre des PSE observés ne sont pas la conséquence d'une baisse d'activité, mais de la volonté des directions d'entreprise d'améliorer leur compétitivité. Aussi, les compressions d'effectifs les obligent à réorganiser les différentes missions (sans pour autant les réduire) au sein des équipes restantes. Dès lors, les projets proposent de nombreux transferts de tâches. Or, cette représentation « séquentielle » du travail est source de débat sur les modalités de sa mesure et leurs conséquences sur la charge de travail. Rappelons d'ailleurs que dans le CHSCT est également consulté dans le cadre de la

---

<sup>8</sup> Précisons qu'un document unilatéral peut être modifié dans le cadre de la procédure de consultation du CE : c'est même en théorie, le principe.

<sup>9</sup> Article L. 1233-62 du Code du travail

procédure PSE sur les conséquences de la réorganisation sur les conditions de travail, de sécurité et la santé des salariés<sup>10</sup>.

Ensuite, tout PSE doit intégrer un plan de reclassement visant à faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité. Aussi, la direction se doit de rechercher des postes de reclassement dans l'ensemble du groupe<sup>11</sup>, ce qui peut impliquer à la fois des mesures de formation (afin d'adapter le salarié à la nouvelle activité) et de tutorat (impactant de fait les collectifs de travail d'accueil).

Enfin, plusieurs procédures offrent la possibilité aux salariés des départs anticipés (reclassement interne, suspension du contrat de travail permettant une embauche dans une autre entreprise...), soit avant la fin de la procédure, soit avant le calendrier initiale de notification des licenciements. L'objectif est d'éviter ou du moins limiter le nombre des licenciements « secs »<sup>12</sup>. Cela nécessite de réfléchir à une organisation du travail temporaire et de fixer des règles précises, afin d'éviter les décisions arbitraires. Or, c'est généralement le cas dans le cas lorsque les « départs solidaires » sont conditionnés à « *l'absence de préjudice au bon fonctionnement de l'entreprise* », pour reprendre un exemple que nous avons rencontré, sans que l'on sache quels seront les critères objectifs ainsi que le niveau de décision (responsable hiérarchique ? direction locale ? direction du groupe ?)

## **II) Le travail : un angle mort des plans de sauvegarde de l'emploi ?**

En théorie, les conséquences de réorganisations entraînant des licenciements collectifs sur les conditions de travail, son organisation et ses vécus, font donc partie intégrante des débats autour de la nature du plan de sauvegarde de l'emploi. Pourtant, en pratique, dans la majorité des cas de restructurations observés, les principales revendications de représentants du personnel portent soit sur le maintien *de* l'emploi (à travers la recherche d'une alternative industrielle, qu'elle provienne d'une reprise d'activité par un autre groupe, ou par la continuation de l'activité par les salariés dans le cas de coopératives ouvrières) soit le maintien *dans* l'emploi (aide à la création d'entreprise, augmentation des budgets de formations, allongement de la durée du congé de reclassement, augmentation des moyens de la cellule de reclassement, prise en charge des frais provoqués par une

---

<sup>10</sup> Ce point est davantage détaillé dans la 3<sup>e</sup> partie de la communication.

<sup>11</sup> Précisons qu'avec l'ancienne législation, l'insuffisance du plan de reclassement était un des principaux motifs d'annulation du PSE par le Tribunal de Grande Instance. S'appuyant sur l'article L. 1235 10 du Code du travail (« *la validité du PSE est appréciée au regard des moyens dont dispose l'entreprise ou l'unité économique et sociale ou le groupe* »), une jurisprudence s'est progressivement construite autour de l'idée que l'employeur qui licencie doit déployer les plus sérieux efforts pour rechercher des postes pouvant convenir aux salariés dont il est obligé de se séparer (Cass. soc., 25 octobre 2006, n° 04-48.583). Cette recherche des postes disponibles doit être effective (Cass. soc., 17 octobre 2001, n° 99-42.464) et l'effort doit être réel, et doit donc se manifester par des propositions concrètes de reclassement au salarié licencié (Cass. soc., 28 novembre 2000, n° 98-44.628).

<sup>12</sup> En réalité, cela permet de limiter le nombre d'inscription à Pôle emploi, car in fine, le salarié est licencié.

mobilité géographique, indemnité différentielle de salaire<sup>13</sup>...), ou encore sur les modalités de compensation de perte de l'emploi (prime supra-légales<sup>14</sup>...). Au final, les revendications portant sur l'aménagement de l'organisation de travail (diminution du temps de travail, réduction des cadences...), les modalités d'accueil et de formation, ou la nature des missions assignées dans le cadre du projet sont rarement présentes. D'autres études semblent confirmer ces observations<sup>15</sup>. Dès lors, comment expliquer cet apparent « angle mort » des dimensions du travail ?

### *L'impérieuse nécessité de l'emploi*

Dans un contexte de chômage de masse et de destruction d'emplois dans de nombreuses branches industrielles, le « spectre du chômage », pour reprendre un cliché journalistique, apparaît comme une épreuve anxiogène. Pour la grande majorité des salariés rencontrés, la perspective de retrouver un emploi à la hauteur de leur exigence (du point de vue monétaire, mais également en termes de responsabilités, voire d'intérêt au travail) ne semble pas crédible. Aussi, l'annonce d'un licenciement serait synonyme de déclassement social. Cette anxiété est autant présente chez les salariés n'ayant jamais connu de période de chômage de longue durée (c'est très généralement le cas pour les catégories ouvrières qualifiées ayant plus de 50 ans), que pour ceux venant d'être titularisés après plusieurs années d'intérim. A cet égard, il convient de rappeler que si par définition, les PSE ne concernent que les entreprises de plus de 50 salariés, le recours par le CE d'un cabinet d'expert-comptable (ou d'un expert agréé par le Ministère du travail par le CHSCT) s'observent surtout dans les plus grande d'entre elles (ou tout du moins, celles insérées au sein d'un groupe). Dès lors, dans la plupart des cas observés, il s'agit de plans de compression d'effectifs ayant en moyenne une situation salariale plus avantageuse que d'autres salariés de même qualification. D'ailleurs, pour les directions la plus grande difficulté qui attend les salariés serait de « faire le deuil » du statut social associé à l'emploi.

Cette priorité donnée par les salariés à la défense du statut se vérifie dans les débats autour du reclassement interne. Lorsque les négociations portent sur ce thème, le débat porte avant tout sur le maintien du niveau de rémunération (le montant et la nature des primes pouvant varier très sensiblement) ainsi que sur la reprise de l'ancienneté. La jurisprudence<sup>16</sup> qui s'est progressivement forgée sur les plans de reclassement illustre également cette priorité donnée à la sauvegarde *dans* l'emploi. En effet, l'employeur ne peut limiter ses offres en fonction du profil

---

<sup>13</sup> Il s'agit d'une indemnité visant à compenser (dans une durée limitée) les éventuels écarts de rémunération, afin d'encourager la prise de postes).

<sup>14</sup> Les primes supra-légales désignent le montant excédent le niveau légal (ou conventionnel) auquel chaque salarié à droit, à savoir 1/12<sup>e</sup> de la rémunération brute (salaire, primes...) des douze derniers mois qui précèdent la notification du licenciement (un salarié ayant 24 ans s'ancienneté recevra dont l'équivalent de 2 ans de salaires brut). Précisons que certaines conventions collectives ont des modalités de calcul plus favorables (notamment pour les maîtrises et les cadres).

<sup>15</sup> Lucie Goussard, « Au-delà de l'emploi, quelle sauvegarde du travail ? Expériences du reclassement dans le cadre d'un PSE "idéal" », *Travail et Emploi*, n°138, avril-juin 2014.

<sup>16</sup> Prise comme révélateur et « l'expression des luttes sociales et des conflits », cf. Claude Didry, *Naissance de la convention collective. Débats juridiques et luttes sociales en France au début du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Editions de l'EHESS, 2002.

des salariés ni même de la volonté présumée des intéressés de les refuser (et donc décider à la place des salariés)<sup>17</sup>.

Alors que la durée moyenne du chômage augmente (quelles que soit les CSP), observons-nous pour autant une priorité à la bataille pour l'emploi via la négociation de plan de reclassement interne ambitieux ? Sans vouloir dresser de généralités à partir d'un échantillon qui se limite à 8 réorganisations (d'autant plus qu'il conviendrait de retrancher les 2 plans de départs volontaires), la négociation autour des plans de reclassement n'ont été la priorité que dans 2 cas, la perspective de mobilité géographique n'apparaissant pas envisageable pour les salariés<sup>18</sup>. Les montants d'incitations à la mobilité passent d'ailleurs au second plan. Le seul cas rencontré d'une prise en compte large de cette problématique était d'ailleurs à l'initiative d'une direction qui voulait proposer à ses salariés « *un plan de reclassement exemplaire* ». Au volet plus classique de d'indemnisation de la mobilité géographique, s'ajoutaient des mesures visant à faciliter l'intégration dans le futur environnement de travail (plan de formation, mise en place de tuteurs, avec décharge de temps de travail pour les accompagner sur le nouveau poste).

Ainsi, dans la majorité des cas, les plans de reclassement font l'objet d'un traitement qui peut être qualifiée de « passage obligé », les directions faisant tout pour ne pas se mettre en faute et voir leur plan recalé par la justice (ou désormais pas la DIRECCTE, qui au demeurant est particulièrement vigilante sur le nombre, à défaut de la qualité et de leur crédibilité, d'offres de reclassement). De même, les représentants du personnel, souvent conscients du faible nombre de candidats potentiels en cas de mobilité géographique, l'objectif est de répondre aux préoccupations des salariés : l'emploi ou à défaut une compensation monétaire à sa perte. A leurs dires, il devient même extrêmement complexe de porter une autre revendication que celle de maximiser la prime supra-légale, objet de toutes les attentes<sup>19</sup>.

Cette difficulté à porter des revendications sur le « travail d'aujourd'hui » et le « travail de demain » (dans le cadre de reclassement interne au groupe) peut

---

<sup>17</sup> Deux arrêts (Cass Soc., 24 juin 2008, Bull. 2008, V, n° 138 et Cass. Soc. 25 octobre 2011, n°10-24.727) ont ainsi rappelé que doivent être proposés aux salariés dont le licenciement est envisagé tous les postes disponibles de la même catégorie ou, à défaut, d'une catégorie inférieure.

<sup>18</sup> Un déménagement étant synonyme d'une probable perte d'emploi pour le ou la conjointe, ainsi que de bouleversement des équilibres familiaux. Par ailleurs, les déménagements hors région sont vécus comme des déracinements (y compris pour les « non-natifs »). Dans un des cas où les négociations ont le plus longuement portées sur le reclassement interne, il existait des offres d'emplois dans 2 sites de la même branche située respectivement à 30 et 60 km. Une perspective qui n'a pourtant convaincu les salariés qu'en ultime recours.

<sup>19</sup> Les PSE les plus médiatisés étant souvent d'un grand groupe (où l'ancienneté et les salaires sont en moyenne plus élevés), le « paquet final » l'est d'autant plus. Par ailleurs, la plupart des salariés méconnaissent les nouvelles modalités fiscales. Depuis 2012, les indemnités versées dans le cadre d'un PSE (c'est-à-dire la prime supra-légales, mais également l'ensemble des autres indemnités) sont certes toujours exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale mais dans la limite de 2 fois le plafond annuel de la sécurité sociale (en l'occurrence, 76 080 € en 2015). De plus, la fraction excédant les indemnités légales et conventionnelles est soumise à la CSG et la CRDS, et augmente le délai de différé d'indemnisation du chômage (dans la limite de 75 jours).

s'expliquer par le fort sentiment d'injustice qui entoure les projets de fermeture sans fondement économique pour les salariés. Dans ces conditions, « penser le travail » n'a plus aucun sens, car sa finalité n'est plus identifiée ou rejetée, le groupe « *ne voulant plus de nous* ». En cela, l'expérience des représentants des personnels n'a pas de réel impact, car les 2 cas de figures où les négociations de primes ont éclipsés le plus les problématiques quotidiennes de travail (malgré le caractère alarmant et la multiplication de cas de souffrance au travail révélées par la médecine du travail) concernaient d'un côté la fermeture d'une manufacture de tabac à forte tradition syndicale, et de l'autre, un site regroupant les services comptabilité et commerciaux d'une entité, avec des délégués du personnel élus pour l'occasion.

A cet égard, opposer l'absence d'intérêt aux revendications autour des dimensions du travail à une priorité donnée à la défense de l'emploi serait inexact. Même en cas de fermeture partielle, les débats sur le périmètre de la réorganisation (et donc sur le nombre de licenciements) sont quasiment absents. Témoin d'un sentiment de résignation ? Conséquence de l'expérience que « *quand un groupe décide de fermer un site, il finit toujours par le fermer* » ? Sans doute. Toutefois, le faible temps accordé aux différentes parties pour véritablement élaborer un plan permettant d'éviter les licenciements ne doit pas être négligé.

### *Une annonce, souvent brutale, et dont les délais contraints limitent le champ des négociations*

Le caractère inéluctable est renforcé par le fait que l'ouverture d'une procédure de PSE est régulièrement présentée par les directions comme dernier recours. Dans ces conditions, le débat ne porte plus sur ce qui devrait être la raison d'être d'un PSE (« éviter les licenciements ou en limiter le nombre ») mais sur les mesures visant à atténuer les conséquences du licenciement économique.

Ainsi, malgré les euphémismes, les « *projets écrits au conditionnel* », dans chaque cas rencontré, l'annonce est un moment de grande brutalité. À cet égard, il convient d'insister sur un paradoxe. Rare sont les entreprises industrielles qui ne vivent pas avec l'idée d'une fermeture prochaine. Pourtant, même lorsque les signaux étaient apparents (diminution des investissements, réduction des volumes, pertes de la gestion directe du portefeuille clients...), la surprise est toujours présente. Cette situation se répercute sur les représentants du personnel, qui doivent dresser un cahier revendicatif sur l'ensemble des éléments financiers, industriels, commerciaux et sociaux. De plus, cette impréparation contraste avec la situation des directions dont les projets de restructurations sont préparés parfois plusieurs mois avant que les institutions représentatives du personnel en soient informées<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Au cours de nos missions, nous sommes amenés un ensemble de questions aux directions, parfois très technique ; ce qui les amène à solliciter les services spécialisés. Or, à l'occasion d'une réponse (par transfert de mail), nous avons fortuitement

Devant l'ampleur des thèmes, et en l'absence dans la plupart des cas, d'un calendrier formalisant les thèmes de négociations, les éléments qui apparaissent les plus coûteux concentrent l'essentiel des négociations. A cet égard, bien qu'il soit encore trop tôt pour dresser un bilan quantitatif, la récente réforme concernant la procédure collective des licenciements pour motif économique, tendrait à monopoliser les débats sur les mesures sociales. En effet, l'absence de vérification du motif économique par la DIRECCTE (comme le rappelle la circulaire du 23 juillet 2013 qui précise ses prérogatives) limite l'intérêt stratégique de cette question. Dès lors, le périmètre de la réorganisation n'est que rarement discuté. De plus, les pressions pour la signature d'un accord sur le volet social entraînent les parties prenantes sur le terrain de la négociation (au sein de *bargaining*) des primes et de l'indemnisation du congé de reclassement, au détriment d'autres volets (nombre de postes offerts en reclassement interne, nature des « offres valables d'emploi », conditions de travail...).

Ensuite, les problématiques liées aux conditions et à l'organisation du travail (souvent résumées à tort aux « risques psycho-sociaux ») apparaissent souvent une fois la procédure achevée. Dans une de nos exemples, la mission d'assistance en CHSCT s'est déroulée quelques mois après la réorganisation (dans le cadre d'une procédure pour « risque grave ») suite aux alertes de la médecine du travail, constatant une dégradation préoccupante de la santé des salariés. D'ailleurs, nous avons pu constater que l'encadrement des procédures de départs constitue souvent une zone d'ombre au sein des PSE, d'autant plus qu'ils interviennent après la période de consultation et de suivi par la DIRECCTE. Concrètement, les candidatures pour départs volontaire ou pour cessation anticipée d'activité (généralement des départs en retraite aidée), mais également de reclassement interne crée un climat anxigène de méfiance (« *est-ce que l'on va accepter ma candidature sur ce poste de reclassement ?* ») et de concurrence (« *qui sera retenu ?* ») pour « sauver sa peau ». De plus, lorsque cette concurrence est associée à la menace de licenciement, les rapports au travail s'en trouvent fortement transformés, et peuvent provoquer des formes de maltraitance, quel que soient les rapports hiérarchiques. Cette individualisation tend alors à prendre la forme d'un « chacun pour soi », allant jusqu'aux pratiques déloyales entre collègues. A cet égard, soulignons que même pour un « départ volontaire » l'impact psychologique réel n'est pas neutre pour le salarié si cela implique une suppression du poste occupé auparavant (sentiment d'inutilité) ou en l'absence de transmission de ses compétences et de son savoir.

### *Une procédure qui échappe aux acteurs locaux ?*

Au manque de temps, s'ajoute un pilotage à distance des restructurations par les groupes, au détriment des instances locales. Or, cette centralisation provoque une

---

reçu un échange de mail entre les services RH et la DIRECCTE Île-de-France datant de décembre 2013 (alors que le plan ne sera annoncé qu'en avril 2014) sur la définition qu'il fallait retenir des « catégories professionnelles » dans le cadre d'un PSE.

déconnexion des circuits de décisions des entités locales, d'autant plus préjudiciable que les responsables des filiales locales (qui ont donc été dépossédés de toute influence sur la gestion et la prise de décisions stratégiques) sont les principaux interlocuteurs des représentants du personnel dans les procédures d'information-consultation. A cet égard, nous avons pu confirmer le phénomène de « *déconnexion entre les lieux d'élaboration des décisions stratégique et les lieux d'exercice du droit du travail qui sont aussi ceux de l'intervention des instances représentatives du personnel* » observé dans de nombreuses restructurations<sup>21</sup>, limitant de fait les possibilités de modifier les projets soumis à l'information-consultation. Dans ces conditions, les décisions de réorganisation sont d'autant moins acceptables qu'elles apparaissent comme arbitraires, car mues par des choix stratégiques dont il est souvent impossible d'évaluer précisément le gain économique, mais surtout de les discuter avec les véritables ordonnanciers.

Enfin, dans de nombreux cas, les PSE sont en partie « externalisées » à des cabinets qui conseillent les différentes parties (directions et représentants du personnel), dont l'objectif est soit de sécuriser la procédure, soit d'en relever les limites. Bridées par des conseillers (rarement présent physiquement), les marges de manœuvre des directions locales sont ainsi considérables réduites, alors même qu'ils sont directement (et pénalement) responsable des conditions de travail.

### **III) Penser le travail, une entrée de remise en cause des projets de réorganisation sous-estimée**

Pourtant, il existe des cas où différentes dimensions du travail apparaissent au cœur des enjeux.

#### *Un outil de contestation des projets de réorganisation*

Face à la froideur des calculs prônant une meilleure compétitivité, les représentants du personnel sont conscients que l'argument de la défense de l'emploi n'a qu'une faible portée. Aussi, certains critiquent la pertinence industrielle (plus exactement son absence) du projet en se basant sur une évaluation des besoins humains au regard des nouvelles missions assignées. A cet égard, cet angle d'attaque constitue une alternative souvent plus efficace que la contestation d'un motif économique, souvent écrasé par l'invocation par la direction d'un risque de perte compétitivité. En cela, les débats en CHSCT offrent aux élus du CE (ou aux organisations syndicales) à la fois un éclairage utile, mais également un levier supplémentaire pour la négociation. Il convient de préciser que dans notre exemple où la direction souhaite présenter un « plan exemplaire »

---

<sup>21</sup> Cf. Florence Lefresne et Catherine Sauviat, « Restructuration, mode de gouvernance et régime de restructuration », *Travail et Emploi*, janvier-mars 2009.

en termes de mobilité géographique<sup>22</sup>, elle mettait en avant des mesures d'accueil et de formation, au nom de la « qualité » de la main d'œuvre du site impacté, et de la nécessité de réussir dans la durée le plan de transferts de volumes.

Pour les représentants du personnel, cette stratégie vise deux objectifs : « *limiter la casse* » et « *faire péter le PSE* », pour reprendre des expressions régulièrement utilisées par les représentants du personnel. Certes, les termes employés révèlent l'optique clairement instrumentale, plutôt qu'à une soudaine prise de conscience des conditions de travail : la dégradation de ces dernières était connue mais était en quelque sorte intériorisée. Cette argumentation repose notamment sur l'évolution récente de la jurisprudence<sup>23</sup> sur « l'obligation de sécurité » de l'employeur (héritage mal connu des directives santé adoptées par la Commission européenne au mitan des années 1980-90). Les représentants du personnel peuvent ainsi contester le projet de réorganisation en mettant en avant l'insuffisance des mesures de prévention, y compris concernant les risques psychosociaux.

Il convient de noter que dans nos exemples, cette contestation a particulièrement portée autour des services supports<sup>24</sup>. D'une part, ces services connaissent d'importantes réorganisations à travers, entre autres, le développement de méthode de type « lean management ». D'autre part, la mesure du travail dans ces services apparaît plus complexe<sup>25</sup>. Par ailleurs, dans les équipes de production, les réorganisations entraînant des PSE sont généralement des fermetures de lignes, voire d'atelier, et donc interrogent davantage la politique d'investissement, ou la répartition du plan de charge industriel décidée par le groupe.

Dans un cas précis, la critique a porté essentiellement contre le principe de transferts de tâches effectuées auparavant par des postes supprimés, en faisant valoir que cela conduirait à une désorganisation des équipes et une probable dégradation de la santé provoquée par une surcharge de travail, qui au final pourrait mettre en péril l'avenir du site. En effet, une mauvaise évaluation conduit souvent à des « glissements de tâches »<sup>26</sup>, la charge de travail anticipée et prescrite ne révélant qu'imparfaitement celle réelle et encore moins celle subjectivement ressentie. Tout d'abord, les salariés réalisent des tâches informelles, généralement inconnues de la direction, mais qui contribuent au bon déroulement de leur activité respective. En ne prenant pas en compte la dimension informelle du travail, la direction sous-évalue la véritable charge de travail des postes supprimés, et par

---

<sup>22</sup> Le projet prévoyait des transferts de volumes, entraînant la suppression de 39 postes dans le site (historique) de Strasbourg, mais la création de 51 postes à Lille et Marseille.

<sup>23</sup> Cf. encadré n°3.

<sup>24</sup> Les services supports ne désignent pas seulement les postes administratifs, mais également la maintenance, voire la supply chain (davantage les missions liées à la gestion du magasin plutôt que l'expédition), souvent externalisées ou internalisées au sein d'autres postes (opérateurs ou responsables de lignes).

<sup>25</sup> Même si la mesure dans la production à travers des indicateurs de production est extrêmement lacunaire.

<sup>26</sup> Par « glissements de tâches », nous entendons la réalisation de tâches habituellement dévolues à un niveau N+1 par le niveau N.

corollaire, le véritable impact de la charge transférée. Ensuite, certaines missions peuvent avoir une charge subjective forte, sous-estimée par le prescripteur. Par ailleurs, le travail prescrit néglige les variabilités (en termes d'activité ou selon les compétences de chacun) qui existent dans les situations de travail. A ces pics d'activité prévisibles s'ajoutent des pics liés à des aléas, comme les pannes machines, le traitement d'urgences ou les interruptions de tâches intempestives.

Cette argumentation s'est reposée sur une large mobilisation des salariés, qui ont notamment « amendé » leur fiche de poste, afin de mettre en avant les tâches informelles réalisées au quotidien, et défendre l'affectation de certaines missions auprès de certains postes. En effet, un poste de travail représente bien souvent un ensemble cohérent de tâches, qui permettent à la fois des gains de productivité et de conférer un sens au travail<sup>27</sup>.

La direction avançait l'impossibilité d'évaluer la charge de travail future et de modifier le document unique d'évaluation des risques (DUER). Toutefois, l'injonction de la DIRECCTE de procéder à une telle évaluation, suite à l'absence de réduit d'avis du CHSCT (s'estimant incompétent pour rendre un avis au vu des imprécisions du projet et les risques que comportaient le projet sur la santé des salariés), a conduit la direction à modifier le périmètre des licenciements.

### **Encadré n°3 : l'arrêt FNAC**

L'arrêt FNAC du 13 décembre 2012 de la Cour de cassation stipule que « *le chiffrage [de la charge de travail à venir] constitue un critère essentiel d'évaluation des risques psychosociaux pouvant résulter d'une surcharge de travail caractérisée et objective, génératrice de stress de nature à compromettre la santé et la sécurité des salariés concernés* ». En l'absence d'une telle évaluation, la Cour a ordonné « *la suspension de la mise en œuvre du projet litigieux et de toutes mesures prises pour son application dont celles susceptibles d'entraîner la rupture des contrats de travail dans le cadre du PSE* » tant que les éléments d'informations n'étaient pas communiqués au CHSCT.

Cette jurisprudence découle des obligations de l'article L4121-1 et suivants du Code du travail qui prévoit que l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs et notamment, la « *mise en place d'une organisation et de moyens adaptés* ».

Toutefois, l'adoption de la nouvelle loi de sécurisation de l'emploi interroge sur le devenir de cette jurisprudence (forgée dans les tribunaux civils). L'intérêt des

<sup>27</sup> Sans compter que réduire l'activité à un ensemble de tâches, c'est nier l'investissement que chacun met dans le travail et le sens qu'on donne à ce dernier. En effet, si « *la tâche est ce qui est à faire, ce qui est prescrit par l'organisation, l'activité est ce qui est fait, ce qui est mis en jeu par le [salarié] pour effectuer la tâche* » (cf. Falzon, P. (2004). Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie In *Ergonomie* (P. Falzon). Paris : PUF.

services de la DIRECCTE au terme qui figure pourtant sur l'entête de leur Ministère est en outre assez limité, le contrôle se limitant aux procédures et éventuellement aux montants des budgets de formation et aux nombres de postes de reclassement interne.

### *Un moyen de réappropriation ?*

Dans un autre cas rencontré, les représentants du personnel au CHSCT ont obtenu un certain nombre de revendications portant sur l'organisation du temps de travail (limitation des journées à 8h, pas plus de 2 samedi travaillé, contre 12 auparavant), le rythme en production (diminution des cadences de 10% sur les lignes de production), et ce, avant même la fin des négociations autour du PSE. Les représentants avaient notamment interpellé à la fois l'inspection et la médecine du travail des dangers sur la santé au travail que présentait le projet de fermeture, et la nécessité d'organiser le travail afin de tenir compte du contexte particulier dans lequel il s'exerçait. Encore une fois, l'obligation de sécurité de l'employeur a joué un rôle notable dans cette acceptation par la direction, en conflit ouvert avec les organisations syndicales<sup>28</sup>. Toutefois, ces revendications n'ont pas émergé immédiatement, mais au bout de 2 mois, c'est-à-dire après que la date théorique de fermeture est été dépassée.

Certes, il s'agissait d'officialiser des pratiques informelles, mais qui n'étaient pas toujours suivies par certains responsables d'atelier. De plus, la décision a été prise par la direction du site, qui n'avait pas voix au chapitre dans la procédure de PSE (sans compter qu'aucun poste de reclassement n'était proposé pour l'encadrement et la maîtrise). En réalité, il est apparu qu'il s'agissait d'un premier pas vers la réappropriation symbolique de l'outil de production, une partie des salariés reprenant par la suite l'activité du site sous forme de SCOP.

A cet égard, cela révèle une nouvelle fois le caractère fictif d'une opposition entre revendication sur le travail et bataille pour l'emploi. En effet, dans les situations auxquelles nous avons été confrontées, les revendications sur l'organisation et les conditions de travail étaient d'autant plus fortes que les salariés portaient un projet de reprise ou alternatif à la direction.

\*        \*  
\*  
\*  
\*

---

<sup>28</sup> Le CE était en effet dans une stratégie de contestation judiciaire qui suspendait la procédure (au final, les négociations ont duré pendant 11 mois).

Au final, cette communication confirme les difficultés pour les partenaires sociaux de traiter des questions autour des dimensions du travail comme activité au sein des négociations lors de PSE, malgré les problématiques fortes provoquées par de telles réorganisations. Plusieurs paramètres semblent limiter cette mise en débat :

- Une crise de l'emploi, qui amplifie les revendications « défensives » autour du maintien du statut ou de la compensation de la perte d'emploi.
- Une pression du calendrier, comme si la logique financière du « court terme » se répercutait également sur la procédure d'information-consultation, limitant l'émergence d'alternatives.
- Un pilotage « à distance » des réorganisations, au détriment des directions locales qui demeurent pourtant les interlocuteurs des représentants du personnel. Le contournement des directions techniques limitent en outre la portée des revendications autour du travail comme activité.

Pourtant, l'obligation de sécurité des employeurs, dont la jurisprudence tend à en faire une obligation de résultat, peut constituer dans certains cas un levier pour aborder les questions des conditions de travail ainsi que des ressources (techniques ou organisationnelles) dont peuvent disposer les salariés dans le cadre de ces réorganisations. Bien ces revendications font parfois partie intégrante d'une stratégie plus large de contestation, cela permet également de rendre visible des réflexions et des propositions qui animent au quotidien des salariés mais qui ne trouvaient pas toujours de cadres appropriés pour les exprimer.

Enfin, si ces pistes méritent d'être confrontées à un échantillon davantage représentatif, nous souhaitons cependant insister sur le fait que l'absence de débat autour du travail comme activité n'est pas le fruit d'une priorité conférée à la question de l'emploi, mais davantage sur l'absence de temps et de ressources<sup>29</sup>. Ainsi, « emploi » et « activité de travail » apparaissent véritablement comme deux catégories distinctes, qui peuvent s'ignorer, mais aussi se renforcer, à travers la définition d'une stratégie industrielle reposant sur plusieurs volets.

---

<sup>29</sup> Le rapport de recherche à partir de la base de données REPONSE, « régulations de la relation d'emploi à l'épreuve de la crise » avance d'ailleurs les difficultés de mise en débat sur l'emploi au sein des entreprises.