

Expert auprès des CE et restructurations - Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard

La montée en puissance des restructurations d'entreprises...

Les restructurations d'entreprise constituent un phénomène ancien qui a connu un important renouveau en France, aux États-Unis et dans les autres pays d'Europe de l'Ouest, à la fin des années 1960 et au début des années 1970. Logiquement, les réglementations concernant les licenciements et le dialogue social les entourant, ont évolué fortement durant cette période dans les mêmes pays¹. La réglementation française s'était progressivement mise en place entre 1966 et le début 1975² et la première Directive Européenne en la matière date du 17 février de la même année³.

...conduit aux « missions sur licenciements »

Confronté aux restructurations d'entreprises et aux luttes auxquelles elles donnent naissance, le jeune cabinet d'expertise auprès des CE, qu'était alors Syndex avait créé les « missions sur conflit », qui consistaient à apporter, sur les fonds du cabinet, les services d'un expert aux sections CFDT d'entreprises, déjà suivies par Syndex, qui en faisaient la demande. A notre connaissance, il fut le seul à agir ainsi. Après la mise en place de l'autorisation administrative de licenciement (1975), ces missions se sont inscrites dans le délai (90 jours) dont l'administration du travail disposait pour accorder ladite autorisation. A partir de 1982, la création d'un droit pour le CE de recourir à un expert lorsqu'un projet de restructuration lui est soumis⁴, transformera les « missions sur conflits » en « mission sur licenciements » qui s'inscriront dans les mêmes délais et ouvrira le champ aux autres cabinets (SECAFI notamment, qui venait de se créer).

Le refus du dialogue social conduisit à une judiciarisation...

En 1986, la signature d'un nouvel ANI le 20 octobre et la suppression de l'autorisation administrative le 30 décembre ont ouvert une nouvelle donne. Dès janvier 1987, CE et

1 Pour une analyse d'ensemble et un approfondissement sur 5 pays (l'Allemagne, la Belgique, la France, le Royaume-Uni et la Suède), cf. les résultats du projet européens « MIRE » pilotée par Syndex entre 2004 et 2007 : Bruggeman F. et Gazier B., (sous la direction de), « *Restructuring Work and Employment in Europe : Management and Policy Responses* » (Edward Elgar - 2008)

2 Loi du 18 juin 1966 prévoyant que le comité d'entreprise donne son avis en cas de projet de compression d'effectifs ; Accord National Interprofessionnel (ANI) de 1969 indiquant, entre autres choses, le contenu de la consultation du comité d'entreprise et un délai minimal entre la saisine du comité d'entreprise et la décision de licencier, en cas de licenciement pour motif économique ; ANI du 14 octobre 1974 créant l'allocation spéciale d'attente, réservée aux salariés licenciés pour motif économique (90 % du salaire brut perçu en période d'activité) ; avenant, le 21 novembre de la même année, à l'ANI de 1969 ; puis mise en place de l'autorisation administrative de licenciement par la loi du 3 janvier 1975.

3 DIRECTIVE DU CONSEIL (75/ 129/CEE) du 17 février 1975 « *concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs* ».

4 Cf. texte d'Henri-José Legrand

experts se sont trouvés confrontés à une tentative du patronat de vider la nouvelle mission d'expertise de son contenu en jouant sur les temporalités de la procédure d'information en vue d'une consultation. Puisqu'il n'y avait plus d'autorisation administrative, le délai séparant les deux réunions prévues par la loi devait donc être... le délai de convocation : 3 jours pour un CE et 8 jours pour un CCE. L'un des auteurs de ces lignes se souvient d'avoir été confronté à ce problème en mars de cette année et de n'avoir trouvé que par hasard, à l'occasion d'une discussion de couloir avec un intervenant du groupe textile, une solution sous la forme de l'existence d'une jurisprudence obtenue quelques petites semaines plus tôt, laquelle accordait 5 à 6 semaines à l'expert pour réaliser sa mission⁵.

... qui ajouta à une complexité croissante des missions.

Les contentieux se sont rapidement multipliés et les jurisprudences favorables aux CE aussi. Deux ans et demi plus tard, la loi dite « Soisson »⁶ tentait de stopper la judiciarisation des procédures de licenciement en accordant 3 semaines à l'expert du CE. C'était compter sans la volonté d'un patronat qui considérait que ses décisions de restructuration ne devaient pas pouvoir être contestées. Les informations demandées par les experts commencèrent donc à arriver deux semaines après réception de la demande d'information et donc largement trop tard pour être traitées dans les trois semaines légales⁷... Connaître les jurisprudences devenait donc une clef pour pouvoir mener des missions dont le rythme était très contraint (d'où la nécessité de produire une demande d'information pertinente très rapidement) et dont le contenu devenait de plus en plus complexe pour deux raisons. D'une part la loi Soisson introduisait l'obligation pour l'employeur d'« établir et mettre en œuvre un plan social », objet nouveau qu'il fallait pouvoir analyser. D'autre part, les restructurations de la décennie 1975 - 1985, déclenchées par de lourdes pertes, voire des risques de disparition⁸, avaient commencé, dès la fin des années 1980, à céder la place aux restructurations dites de compétitivité (accompagnant l'internationalisation des groupes français et le maintien voire l'augmentation des profits dans une mondialisation qui s'affirmait), rendant l'analyse des plans économiques plus difficile.

Syndex face aux restructurations : des personnes ressources...

Syndex répondit à cette évolution par la publication d'un document interne dès 1991⁹, la mise en place d'une « banque de données » actualisée sur les jurisprudences et les principaux textes, la tenue d'une réunion annuelle de bilan et d'échange entre intervenants et la possibilité de faire appel à une « personne ressource » (Frédéric Bruggeman) qui n'intervenait pas sur mission. Se sont aussi tenus, à périodicité variable,

5 Cette jurisprudence concernait la société Bidermann. Monique Merceron était alors secrétaire du CE, Henri-José Legrand l'avocat et Daniel Nebenhaus l'intervenant Syndex.

6 Loi du 2 août 1989 « modifiant le code du travail et relative à la prévention du licenciement économique et au droit à la conversion »

7 On a aussi vu des réunions de CE convoquées dans la semaine précédant le 24 décembre

8 Il faut ici se souvenir du dépôt de bilan du groupe Creusot-Loire en 1984

9 Syndex (1991). « *Licenciements, guide d'intervention* ». Réalisé par Michel Anger et Frédéric Bruggeman, le texte présentait le cadre juridique, une réflexion sur l'histoire récente des plans sociaux, un mode opératoire pour les missions et une première grille d'analyse des plans sociaux.

durant la première moitié des années 1990, des séminaires « Intervenants et avocats¹⁰ » réunissant des avocats en droit du travail travaillant avec la CFDT et des intervenants réalisant de nombreuses missions sur licenciements. Le guide fut actualisé et réédité en 1995¹¹ et le réseau des personnes ressources étoffé¹².

... à la création du Pôle Métier Licenciements Restructurations

Il faudra encore 5 longues années avant que le « pôle licenciements » voie le jour. A l'origine, trois idées simples :

- Mettre à disposition des équipes d'intervention, un savoir-faire en termes d'ingénierie de mission, d'analyse du plan social et d'alternatives crédibles aux licenciements (point faible de longue date des experts auprès des CE, Syndex comme les autres, malgré ici ou là un contre-exemple occasionnel).
- Pouvoir capitaliser sur les avancées et innovations auxquelles les cent à cent cinquante missions réalisées annuellement par Syndex pouvaient éventuellement donner lieu.
- Travailler avec des chercheurs pour d'une part ouvrir la base d'expérience que pouvait constituer les missions Syndex (en respectant la confidentialité bien sûr) et essayer d'avancer sur les solutions possibles.

Pour ce faire l'idée était de mettre à disposition des équipes Syndex, des intervenants spécialisés participant à la mission et travaillant au retour d'expérience. Ce fut une réussite dans le domaine de l'analyse des plans sociaux où les capacités d'analyse et le savoir-faire en situations accumulés par Bernard Massera (ex-syndicaliste et prêtre) permit de passer à des analyses de fond et opérationnelles. La collaboration avec la recherche déboucha sur la réalisation de plusieurs études¹³. Par ailleurs, le pôle permit une prise de parole publique de Syndex sur la question des restructurations (interviews, tribunes, articles, émissions de télévision). La recherche d'alternatives économiques crédibles donna lieu à un travail sur l'organisation¹⁴ et à un inventaire des (très rares) « solutions » trouvées dans les missions, mais rien de très concluant. Parce qu'il n'existe – sauf erreur manifeste de la direction ou changement de stratégie – que très peu d'alternatives aux licenciements dans l'entreprise qui licencie.

10 Une petite dizaine d'avocats spécialisés en droit du travail, réunis par Henri-José Legrand et Tiennot Grumbach.

11 Syndex (1995). Licenciements, guide d'intervention, réalisé par Gaëlle Aupècle (Textile), Jeanne Thomin (Pays de Loire) et Frédéric Bruggeman (Métaux)

12 Les trois rédacteurs du guide et Reine Elkaim Garcia (Lyon)

13 2002 - « Plans sociaux et reclassements - Quand l'innovation est promue par les représentants des salariés - Étude de 12 cas », AEDEX, en partenariat avec l'Observatoire des Dirigeants (CNRS), pour la DARES. 2004 - « Privé – Public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs », AEDEX, en partenariat avec l'IRES, pour la DGEFP. 2005 - « Système d'information sur les plans de sauvegarde de l'emploi », AEDEX pour la DARES. 2005 - « Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques, évaluations », Reims Management School pour la DARES

14 En collaboration avec Développement Social et Organisation (Francis Ginsburger)

Une diversification des thématiques...

Si les alternatives radicales sont rarissimes, les projets de restructuration ne sont pas pour autant d'un bloc, et ce d'autant moins qu'ils relèvent d'une logique de compétitivité, cas de plus en plus fréquent à partir des années 1990. Il existait donc des alternatives concernant soit le nombre, soit la localisation des suppressions d'emploi, ou leur temporalité et leurs modalités, ou encore leurs conditions, qu'il s'agisse du choix des salariés concernés ou de l'accompagnement au retour à l'emploi et de l'indemnisation. Il en est résulté une diversification des thématiques à aborder, auxquelles s'est ajoutée, à partir de 2002, l'obligation de redynamisation territoriale pour les grandes entreprises qui licencient. Aux analyses proprement économiques, portant sur la motivation et les conséquences du projet de restructuration, se sont donc ajoutées des analyses plus gestionnaires, portant sur telle ou telle activité ou service, et des analyses plus sociales, portant sur la structure de l'emploi et les rémunérations. Quant à la problématique territoriale, elle a donné lieu à une coopération avec un spécialiste, Alain Jezequel, pendant plusieurs années.

... qui a conduit à une accumulation d'outils...

Ces différentes approches ont mobilisé deux grands types d'outils nouveaux :

- D'abord, des outils juridiques, suscités par la complexification croissante du droit du licenciement à partir de l'abrogation de l'autorisation administrative de licenciement en 1986. Indispensables pour conseiller utilement les élus, ils le sont aussi pour justifier des travaux de plus en plus variés et des demandes d'information de plus en plus étendues (concernant notamment le groupe d'appartenance de la société concernée ou le fichier du personnel).
- Des outils techniques ensuite, permettant, après un investissement initial, de reproduire assez rapidement des analyses similaires parfois complexes (qu'il s'agisse de l'analyse du contenu d'un plan social, de simulations concernant l'ordre des licenciements ou leur coût, ou d'une évaluation d'impact territorial).

Il s'est alors agi de rendre ces différents outils accessibles, en particulier à tous les membres du pôle restructuration. D'abord sous format papier et sous forme de fichiers informatiques isolés, l'ensemble a été regroupé dans une « boîte à outils » plus facile à actualiser et disponible en ligne à partir de la fin des années 2000.

...et à une réflexion sur les méthodes d'intervention

Cette émergence des restructurations comme enjeu majeur de la problématique sociale dans un contexte où les missions correspondantes ne représentent qu'une petite part de l'activité globale de Syndex a suscité plusieurs niveaux de réflexion au sein de la société. D'abord, un débat sur l'organisation interne autour d'une question centrale : faut-il accepter la mise en place de spécialistes appelés à intervenir dans toutes les missions sur licenciements. Après avoir eu un temps de retard, Secafi avait constitué des équipes de spécialistes se substituant aux intervenants généralistes dans les missions sur

licenciements. Cela n'a jamais été envisagé par quiconque à Syndex, le pôle ayant simplement proposé, après la période d'expérimentation, de rendre obligatoire la participation de l'un de ses membres au sein de l'équipe habituelle d'intervention en cas de licenciement. La proposition ayant été refusée, l'organisation s'est adaptée progressivement, au grès des demi-victoires remportés par les tenants de l'une ou l'autre option. C'est ainsi que le pôle licenciement a finalement vu le jour à titre expérimental, que l'AG lui a par la suite refusé de se constituer en groupe métier, tout en acceptant de fait sa pérennisation au fil des différents mandats de gestion des comités de direction, lesquels n'ont jamais véritablement imposé son intervention systématique.

Ensuite, une réflexion sur les modalités d'acquisition des compétences techniques nécessaires à la réalisation des missions licenciements lorsqu'elles s'éloignent du cœur de métier de l'expertise économique et sociale. Elles ont donné lieu à différentes coopérations déjà mentionnées, qui ne sont pas parvenues à s'enraciner durablement. Sauf une qui a perduré, non sans malentendus occasionnels, dans le domaine juridique, les principaux points d'achoppement avec le réseau d'avocats portant sur les prérogatives respectives des uns et des autres et, parfois, le défaut de concertation sur mission.

Également, au-delà des compétences techniques, un questionnement sur les compétences relationnelles nécessaires pour assurer un accompagnement efficace des élus, au moins dans certaines configurations de relations complexes, intersyndicales ou sociales. Après l'expérience particulièrement fructueuse avec Bernard Massera, cette question a conduit à lui chercher des successeurs parmi d'anciens syndicalistes acceptant de se consacrer à temps partiel aux seules missions restructurations, d'abord Pierre Magnant, puis Monique Merceron et Frédéric Brunier.

Enfin, une interrogation sur la posture de l'expert dans ce type de mission, lorsque l'objectif est d'aboutir à une issue négociée entre employeur et représentants du personnel. Si l'expert n'est pas, par principe, parti à la négociation, quel rôle doit-il endosser ? Intermédiaire de la relation sociale, facilitateur, tiers de confiance de la partie salarié, tiers « tercéisateur »¹⁵... Cette posture a fait l'objet d'une réflexion interne au pôle mais n'a jamais été véritablement débattue et tranchée au niveau de la société. Or, elle détermine en partie les méthodes que l'expert doit déployer et sur lesquelles il peut communiquer.

15 Xhaufclair Virginie, Pichault François, « Du Tiers à la Tercéisation : modalités d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel [1] », *Négociations*, 2012/2 (n° 18), p. 43-59. DOI : 10.3917/neg.018.0043. URL : <https://www.cairn.info/revue-negociations-2012-2-page-43.htm>