



LA UNE

Licenciements : «Un effet d'aubaine dans 40% des restructurations»

Par **Mathieu Magnaudeix**

Article publié le samedi 12 septembre 2009

Jean-Paul Raillard, directeur du cabinet d'expertise Syndex, est un des meilleurs connaisseurs de l'industrie française. Ses 400 salariés, incollables en comptabilité des entreprises, interviennent notamment sur demande des comités d'entreprise, qui ont légalement la possibilité de mandater un expert en cas de restructuration ou de plan social ? né au moment de la crise sidérurgique, le cabinet est proche de la CFDT. Depuis le début de la crise, une cellule de quinze personnes a rassemblé une foule de données sur la crise en cours. S'il paraissait évident, au vu de cas comme Molex, que certaines entreprises profitaient du ralentissement économique pour licencier, il était jusqu'ici impossible de dresser un état des lieux précis. «*Il existe un effet d'aubaine dans 40% des restructurations aujourd'hui menées en France*», affirme maintenant Jean-Paul Raillard. Pour Mediapart, le directeur de Syndex décrit ces «*restructurations qui sortent des cartons*», ces plans sociaux opportunistes pour améliorer la rentabilité et satisfaire l'actionnaire, et parfois le «*chantage au licenciement*»... Un inventaire qui en dit long sur le marasme industriel et la mauvaise qualité du dialogue social en France.

Peut-on évaluer le nombre d'entreprises qui profitent de la crise pour licencier ou restructurer ?

Cet été, nous avons fait le bilan de nos interventions depuis le 1er septembre 2008 : c'est à ce moment-là que les entreprises ont commencé à ressentir le ralentissement. Depuis cette date, Syndex a conduit 200 actions directement liées à la crise, dans le cadre de droits d'alerte déclenchés par les syndicats, de restructurations ou de fusions. Dans cette base d'observation, nous avons constaté que, dans 40% des cas, il existe un effet d'aubaine, plus ou moins important. Nos missions ont l'avantage de concerner tous les secteurs d'activité, toutes les tailles d'entreprise, toutes les régions françaises. Si on extrapole nos constatations, on peut estimer qu'il y a un effet d'aubaine dans 40% des restructurations aujourd'hui menées en France. Pour les autres entreprises, les 60% restants, il s'agit plutôt d'une réponse à la crise, liée à la baisse d'activité ou aux évolutions sectorielles.

Ce chiffre vous a-t-il étonné ?

Non. Nous l'avons vu venir. Depuis des mois, nos équipes sur le terrain nous avaient fait remonter de tels cas.

Concrètement, de quoi s'agit-il ?

Vous avez d'abord **les restructurations qui sortent des cartons**. Dans notre panel, une quinzaine d'entreprises avaient des projets de restructuration en tête. Elles souhaitaient les mener dans les années à venir. Mais la crise a précipité les choses. Non pas que la société ou le groupe auquel elles appartiennent soit aux abois. Au

contraire, elles ont même à leur disposition de nombreuses ressources qui leur auraient permis de passer de toutes façons le cap de la crise. Mais elles profitent d'un moment socialement plus favorable pour faire passer un projet de restructuration. Elles savent que pendant la crise, alors que les plans sociaux sont nombreux, elles seront moins montrées du doigt. Ce qui est dommageable, c'est l'effet domino : ces stratégies pèsent sur le climat général et accélèrent le sentiment de crise. Ce genre de stratégie concerne plutôt des entités importantes, des grands groupes, par exemple dans la chimie ou la pharmacie...

Deuxième effet d'aubaine caractérisé : anticiper des baisses de rendements liées à la crise. La crise passant par là, l'activité se réduit. Des entreprises qui ne sont pas en danger immédiat vont en profiter pour améliorer leur rentabilité. A la différence des précédentes, elles n'avaient pas forcément planifié ces évolutions, elles profitent simplement du contexte comme d'une opportunité pour faire évoluer leur outil industriel, fermer quelques entités, etc. Cela débouche sur des plans de départ volontaires, des fermetures d'entreprises. Dans ces cas, les raisons données aux représentants des salariés pour justifier la fermeture sont parfois très légères. Dans la filière agro-alimentaire, nous avons plusieurs exemples de sites restructurés ou fermés qui avaient fait la preuve de leur rentabilité, mais dont les dirigeants ont tout de même jugé qu'elle était trop faible. Il est aussi arrivé que les directions se contentent d'avancer comme justification des raisons purement conjoncturelles, comme la hausse des matières premières alimentaires du fait de la surproduction mondiale... Dans bien des cas, nous avons constaté que ce genre de décision, souvent prise par des managers intermédiaires (des directeurs de branche, par exemple), est plutôt valorisée par les hauts dirigeants du groupe, qui y voient un signe d'adaptation dans une conjoncture difficile.

«Chantage au licenciement»

14 novembre 2008. Manifestation de salariés de l'usine Molex à Montauban. © CGC Midi-Pyrénées

Nous en venons à un troisième effet d'aubaine, le plus répandu ? il concerne environ 40 des 200 entreprises où nous sommes intervenus. Dans ce cas, **les mesures prises (chômage partiel, fermeture temporaire de site, restructurations, plans de départs volontaires) vont au-delà de ce qui nous paraît nécessaire**, et souvent assez au-delà. C'est le cas d'une restructuration qui concerne trop de salariés, ou un guichet de départs volontaires plus large que la situation économique ne l'exige. Souvent, les



mesures prises mettent d'ailleurs en danger les conditions d'une reprise. C'est fait trop vite, trop brutalement, et peut conduire à sortir de l'entreprise des compétences qu'elle aura du mal à retrouver. Ça a aussi des effets pervers. Les entreprises sont en effet tenaillées entre le souhait de se débarrasser d'une partie importante de leur personnel pour réduire la voilure et la nécessité de garder les meilleurs éléments : elles doivent donc définir des critères orientés afin de s'assurer, par exemple, que les meilleurs ne pourront pas profiter d'un plan de départ volontaires.

Quatrième effet d'aubaine constaté : dans une quinzaine d'entreprises où nous sommes intervenus, **la direction en a profité pour revenir sur un certain nombre d'accords sociaux**, en particulier sur les accords de réduction du temps de travail. Il n'y a pas d'effets sur l'emploi, mais des effets sur le salaire qui peuvent être importants. Nous sommes ainsi intervenus dans une entreprise où, après un plan de départs volontaires, la direction a demandé aux salariés de travailler 4h33 de plus par semaine pour le même prix. Ils travaillent plus tout en gagnant autant ! C'est un effet d'aubaine car, sans la crise, la direction n'aurait pas pu imposer cette renégociation. Plus largement, la crise induit une pression à la baisse sur les salaires : les négociations annuelles se concluent dans des conditions tout à fait différentes. L'intéressement et la participation sont réduits. Le chômage partiel et la baisse des heures supplémentaires pèsent sur les rémunérations.

Peut-on, dans certains cas, parler de chantage à l'emploi ?

Dans la renégociation des accords sociaux, c'est très clair. Nous avons constaté effectivement des cas de chantage au licenciement ou à la perte d'emplois.

Ces stratégies que vous décrivez sont-elles nouvelles ?

Non. Ce qui est nouveau, c'est le raidissement du dialogue social. Des entreprises qui fonctionnaient bien au niveau du dialogue social se mettent soudain à dysfonctionner. Au niveau des directions, les syndicats se retrouvent souvent face à des managers locaux dépouillés de leurs prérogatives qui ont du mal à négocier : elles ont des objectifs à remplir, ce sont leurs maisons mères qui leur donnent les ordres. Phénomène assez symptomatique, les justifications économiques données par la direction dans le cadre d'un plan social sont beaucoup moins argumentées qu'auparavant. On a des choses qui tiennent sur une page et demie, un recto-verso. La direction balaie rapidement la situation générale, et en conclut qu'il faut restructurer ou fermer sinon l'entreprise est condamnée à moyen terme. Dans bien des cas, les entreprises ne se sentent plus tenues de démontrer qu'il y a une nécessité économique à restructurer.

A vous écouter, on a l'impression que la crise a fait régresser le dialogue social dans notre pays...

Oui, nous craignons une régression très nette. La crise précipite les événements. C'est d'autant plus vrai quand il y a la pression de l'actionnaire, et cette pression est d'autant plus forte que le centre de décision est éloigné. Le cas célèbre d'un sous-traitant automobile qui défraie l'actualité [*Molex, ndlr*], où la direction n'a même pas essayé de se déguiser derrière une justification économique quelconque, en est un exemple caricatural. Sur place, les

directions locales n'ont pas grand-chose à négocier, elles n'ont pas de grain à moudre, elles ne savent pas comment s'y prendre avec les ordres qu'elles reçoivent d'en haut. Les grandes orientations du groupe sont traitées très loin, très haut, et souvent à l'étranger. La financiarisation de l'économie a un effet très pervers, elle met beaucoup l'accent sur les objectifs à court terme d'un ou deux ans ? ce qui correspond d'ailleurs en général à la durée du contrat de travail des directions locales ! Aucune stratégie de long terme, à 5 ou 10 ans, n'est définie. On voit de moins en moins d'entreprises où la stratégie est discutée avec les partenaires sociaux. Au niveau local, le dialogue social local est extrêmement difficile à trouver.

«La crise a mis en avant l'effet dévastateur du court-termisme financier»

Notre carte de la crise sociale. Cliquer sur l'image pour l'afficher.
© Mediapart

Ce durcissement du dialogue social explique-t-il la radicalisation de certains conflits ?

Oui, quand les salariés ne comprennent pas une décision qui n'est pas toujours justifiée.

Syndicats et gouvernement attendaient une vague de plans sociaux cet été. Cela n'a pas été le cas. Doit-on toujours la redouter ?

Nous l'attendons encore. Selon nous, le pire est encore à venir en terme de suppressions d'emplois et de chômage. Tout le monde attendait des accidents forts cet été, nous avons d'ailleurs mis en place des systèmes de veille pour les observer. Avant l'été, on voyait bien que, dans presque tous les secteurs, toutes les mesures de pré-licenciement arrivaient au bout de leurs effets. Beaucoup de plans sociaux ont commencé à s'ouvrir à partir de mars et ça continuait à aller crescendo, on se disait donc que ça allait continuer pendant l'été. On s'attendait aussi à ce que pas mal d'entreprises profitent de l'été pour engager des plans de restructuration. Tout cela n'a pas eu lieu.

A-t-on une explication ?

Pas pour l'instant. Néanmoins, une des explications réside peut-être dans les reprises techniques observées dans l'industrie à la fin du deuxième trimestre et au début du troisième. Je m'explique. Prenons le cas d'un grand groupe sidérurgique [*ArcelorMittal, ndlr*], qui avait éteint ses hauts fourneaux au début de l'année. Sa capacité de production avait donc baissé de 50%. Pendant ce temps, le groupe a éclusé ses stocks. Mais à un moment, il faut bien se remettre à produire car l'activité du secteur automobile, un des principaux clients de la sidérurgie, n'a pas baissé, elle, de 50%. En tout état de cause, la situation reste difficile. Les prêts mis en place par Oséo, le dispositif du médiateur du crédit, tout cela a plutôt bien fonctionné. Mais la trésorerie de beaucoup d'entreprises reste dégradée, donc il n'est pas sûr que toutes puissent honorer leurs traites. Il faudra attendre octobre pour savoir. Il y a un risque certain que les effets se conjuguent de façon dévastatrice en septembre-octobre pour donner lieu à de nouveaux plans sociaux. Du reste, nous savons déjà que des plans sociaux annon-



cés au printemps, c'est-à-dire au plus fort de la crise, n'ont pas encore abouti à des licenciements, puisque le processus prend environ six mois. Il n'est donc pas garanti que les quatre derniers mois ne seront pas aussi difficiles que ceux du début de l'année.

Cette vague de plans sociaux aurait-elle par exemple pu être remplacée par des négociations de gré à gré ?

Les négociations individuelles sont habituelles. Il y a plus de ruptures conventionnelles, c'est évident. [113.000 depuis un an, selon le ministère du travail] . La crise a sûrement participé à ce mouvement : quand les entreprises ne veulent pas ouvrir de plans sociaux, elles privilégient des situations individuelles. Mais ce n'est pas substantiel, car signer une rupture conventionnelle n'enlève pas au salarié le pouvoir d'attaquer son ancien employeur devant les prud'hommes pour la faire requalifier en licenciement...

Quels enseignements personnels tirez-vous de cette crise ?

Elle a mis en avant l'effet dévastateur du court-termisme. L'horizon de l'entreprise est borné à un, deux ans maximum, ce qui entraîne des décisions plus brutales, moins anticipées, moins préparées, et des salariés qui se retrouvent après un licenciement dans des conditions de mobilité plus difficiles. On passe de la création de valeur pour l'entreprise à la création de valeur actionnariale, la pression est telle sur les marchés financiers pour sortir des taux de rendement que les directions ont gratté tout ce qu'elles pouvaient gratter dans l'appareil économique. La financiarisation a souvent supprimé les réserves de fonds propres des entreprises, car il fallait pouvoir servir des dividendes en rapport avec ce que le marché

exigeait. On se retrouve donc avec des sociétés fragilisées par rapport à la conjoncture : elles ont plus de mal à résister, à gérer les bas de cycle. C'est le cas dans les grands groupes, mais aussi chez les PME sous-traitantes : pour obtenir des rendements élevés, les groupes donneurs d'ordre ont évacué le risque sur l'ensemble de la filière. Dans l'automobile, ça a été radical, un peu moins dans l'aéronautique, la construction navale ou la plaisance, où la relation dominant/dominé est moins caricaturale. On a tellement tiré sur la couenne de ces sous-traitants qu'ils se sont trouvés en rupture très vite. Notre appareil industriel a été très fragilisé par cette logique financière.

La crise peut-elle contribuer à en finir avec la financiarisation ?

De plus en plus, les organisations syndicales s'interrogent sur la croissance, le développement tel qu'il a été mené ces quinze dernières années, mais il reste difficile de faire émerger ces questionnements dans les entreprises. Du reste, quand on voit la rapidité avec laquelle les banques se remettent à attribuer des bonus, on se dit que les choses n'ont pas vraiment changé... Pourtant, grâce à la crise, la politique industrielle n'est plus un gros mot comme c'était le cas il y a dix ans. Le gouvernement y devient sensible, et c'est tant mieux. Mais cela suffira-t-il ? Depuis des années, l'Etat a progressivement démantelé tous les outils de politique industrielle dont il disposait...

Le journal MEDIAPART est édité par la Société Éditrice de Mediapart (SAS). Capital social : 1 958 930 €.

Immatriculation : n° 500 631 932 RCS Paris. Numéro de CPPAP : en cours.

Président : Edwy Plenel. Directeur éditorial : François Bonnet.

Rédaction et administration : 8 passage Brulon, 75012 Paris.

Courriel : contact@mediapart.fr . Téléphone : + 33 (0) 1 44 68 99 08. Télécopie : + 33 (0) 1 44 68 01 80 ou 01 90.