AEF Dépêche n°579816 - Paris, le 27/02/2018 09:59:00
- Ressources humaines -

- 217.114.201.5 - www.aef.info
Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF.

Rupture conventionnelle collective : "Le législateur sous-estime le 'volontariat subi'" (J.-C. Scilien, Paris-X)

Par Catherine Abou El Khair

La rupture conventionnelle collective "est un moyen supplémentaire de flexibilisation des coûts fixes", estime dans une interview à AEF Jean-Christophe Scilien, professeur agrégé en économie et gestion au laboratoire Ceros (1) de l'université Paris Nanterre. S'appuyant sur l'étude des "plans sociaux successifs" (2) qu'il a menée dans la sous-traitance de l'industrie automobile, il met en garde contre les risques de ces plans de départs. S'ils sont moins traumatiques qu'un PSE, il pointe "un paradoxe" à recourir "à des RCC massives et répétitives" qui entraînent le départ de collaborateurs expérimentés. Par ailleurs, "la succession de réorganisations finit par ancrer une démotivation dans le corps social, qui rejette in fine toute proposition de nouveau changement, fût-elle sur le fond positive pour l'emploi", remarque-t-il notamment au sujet de l'industrie automobile.

Jean-Christophe Scilien, professeur agrégé au laboratoire Ceros de l'Université Paris Nanterre

© Université Paris Ouest

AEF : PSA est la première entreprise à avoir mis en place la rupture conventionnelle collective, dispositif créé par les ordonnances de réforme du code du travail pour sécuriser les plans de départ volontaire. Qu'en pensez-vous ?

Jean-Christophe Scilien : La rupture conventionnelle collective est un moyen supplémentaire de flexibilisation des coûts fixes. Dans le cas de la RCC signée au sein de PSA, le symbole du maintien des effectifs est sauvegardé, car le groupe a pris un engagement ferme sur un volume d'embauches se situant au même niveau que le nombre de départs (lire sur AEF). Pourtant, la masse salariale devrait baisser car le diable est souvent dans les détails de mise en œuvre : d'une part, les futures embauches en CDI chez PSA se feront selon toute vraisemblance en net décalage dans le temps par rapport aux sorties ; d'autre part, la volonté de faire des économies et le rajeunissement de la pyramide des âges se traduiront par des salaires d'embauche en moyenne plus faibles que ceux des partants. En clair, la masse salariale baissera, ainsi que l'effectif moyen annuel.

L'entreprise peut également favoriser les départs volontaires, en acceptant de financer des dépenses de formation, mais est-ce réellement dans son intérêt de dépenser beaucoup pour les partants et de ne rien laisser pour les salariés restants ? Le discours du management risque de ne pas être cohérent dans le temps : donner plus d'argent pour faciliter le taux de réussite du plan de départ ne facilite pas la compréhension des "survivants", que l'entreprise est censée motiver. Ces derniers sont sans conteste le "parent pauvre" des restructurations successives. Notre recherche de décembre 2015 dans l'industrie automobile montre que la succession de réorganisations finit par ancrer une démotivation dans le corps social, qui rejette *in fine* toute proposition de nouveau changement, fût-elle sur le fond positive pour l'emploi.

Sur le fond, l'impact de la RCC sur la compétitivité d'une entreprise va devenir prochainement problématique, si l'on entend par ce terme le fait d'être performant économiquement par rapport à la concurrence. Il y a en effet un paradoxe en devenir à des RCC massives et répétitives : comment construire sur le long terme des avantages concurrentiels pérennes, sur la base de collaborateurs expérimentés partant de plus en plus fréquemment ?

AEF : Dans ce cas, qu'ont à gagner les entreprises à proposer ce type de départs ?

Jean-Christophe Scilien : Si les RCC ont du succès sur 2018, elles vont venir assécher une partie des plans sociaux qui auraient eu lieu sans ce dispositif. Avantage certain pour les entreprises, les RCC sont moins coûteuses et traumatiques que les plans sociaux classiques, car les primes supra légales, systématiquement discutées lors d'un PSE, n'ont pas lieu d'être dans le cas d'une RCC. Plus vous faites du volontariat, moins vous faites de PSE, plus l'on considère que c'est facile à gérer.

Cependant, la limite au volontariat est de deux ordres. La première limite est liée à l'acceptation expresse de l'employeur de chaque départ, qui ne doit pas lui nuire. Parmi les cadres, les salariés volontaires sont souvent du personnel avec une compétence élevée, difficile à remplacer au pied levé. Dans ce cas, le départ est possible uniquement si l'employeur le valide, cela permet de limiter le risque de désorganisation au sein de l'entreprise.

La seconde limite est liée au phénomène de volontariat contraint : officiellement, le salarié part de son propre chef ; mais en réalité, de plus en plus de départs sont construits socialement par l'organisation qui accentue chaque année une pression individuelle au poste de travail. Il existe malheureusement du "volontariat subi", sous-estimé par le législateur, notamment dans la sous-traitance industrielle française. L'ouvrier finit par souhaiter partir, quel qu'en soit le risque, pour échapper au stress ressenti sur son lieu de travail. Ainsi, pour cette catégorie de salariés, la problématique du volontariat est en train de se pervertir progressivement, en particulier au sein des usines où les conditions de travail se dégradent, du fait parfois de l'automatisation. Cela dépend bien évidemment des catégories sociales concernées, toutefois, le cadre peut également se retrouver dans cette situation de départ subi.

Conséquence de ces départs construits, un an après le départ, le coût du chômage se retrouve externalisé sur la collectivité, l'employeur n'étant pas assez responsable sur la motivation du départ. Comme l'objectif est que les gens partent, les entreprises ont par exemple tendance à fermer les yeux sur la robustesse des projets de création d'entreprise. D'après mes calculs, ensuite, celles-ci sont vouées à l'échec dans deux cas sur trois pour les ouvriers et un cas sur trois pour les cadres.

AEF : Quels sont les risques de ce type de démarche ? Vous avez observé l'évolution des sites dans l'industrie automobile, qui a vécu un nombre important de plans sociaux, parfois successifs…

Jean-Christophe Scilien : Dans le cas de l'industrie automobile, la partie liée à la compétence

est en général sous-estimée, et parfois même complètement ignorée. On y raisonne d'abord, et essentiellement, en termes de coûts.

Sur l'objet "plan social", le top management qui prend la décision de restructurer ou de fermer une usine n'est jamais celui qui se retrouvera en prise avec la négociation du plan en question avec les partenaires sociaux. Cette distance hiérarchique fait que les dirigeants tendent à sous-estimer l'impact de ce type d'annonces sur les salariés. Pire, lorsque des usines subissent des plans sociaux successifs, celui qui doit mettre en œuvre le plan social n'est parfois plus celui qui l'a négocié six mois ou un an plus tôt, alors que les organisations syndicales et leurs représentants restent souvent les mêmes.

De leur côté, les organisations syndicales locales sont conscientes de la souffrance sociale des survivants, alors que le top management a souvent plus de mal. Cette souffrance peut aboutir à des comportements parfois irrationnels, ou des grèves difficiles à maîtriser… On peut citer le cas d'un sous-traitant français dans l'industrie qui, après plusieurs plans sociaux, a voulu négocier un accord de compétitivité prévoyant une modification des horaires de travail d'équipe qui intégrait le samedi matin, en échange de la garantie de l'emploi sur une durée de trois ans. La direction n'avait pas du tout anticipé que les "survivants" allaient refuser massivement cette proposition alors que pour elle, c'était un marché équilibré, avec une pérennité renouvelée contre un avenant au contrat de travail pour les opérateurs travaillant en équipe. Il a fallu qu'elle fasse plusieurs référendums pour finir par emporter l'adhésion des salariés, d'une courte majorité. Cette résistance au changement est le fruit des plans sociaux successifs antérieurs, qui ont sapé progressivement la motivation sociale de l'usine.

Le dérapage peut également avoir lieu sur le plan financier. Parfois, les demandes de dédommagement en primes supra légales sont ahurissantes. Ces demandes financières en situation de forte tension tiennent compte des indemnités accordées dans le cadre du plan social précédent. Il y a un effet de surenchère et parfois une difficulté de communication entre le dirigeant local et les organisations syndicales, le dirigeant local n'ayant pas le pouvoir de décision et devant référer à sa hiérarchie.

AEF : Un PDV ou PSE en appelle-t-il forcément un autre ?

Jean-Christophe Scilien : La décision de recourir à un plan social est le plus souvent une combinaison de facteurs exogènes, liés à l'état de la concurrence et au marché, et endogènes, liés à des coûts de production jugés trop élevés.

Le management, comme le législateur actuel, a conscience que la négociation d'un plan social est une épreuve pour les salariés. En conséquence, la récurrence temporelle d'un plan dans les mêmes services et dans la même entreprise est en général une mauvaise solution : elle devient malheureusement de plus en plus fréquente dans le secteur automobile. Certains équipementiers implantés en France, filiales de groupes étrangers, ont ainsi connu sur la période 1999-2009, dix plans sociaux, soit un plan social par an. On peut facilement imaginer l'état des salariés survivants après une telle purge des effectifs…

Les entreprises essaient dans la mesure du possible de ne pas faire un autre plan dans un espace de temps court, sauf si des pertes importantes et imprévues de clients et de ventes se faisaient l'année suivante. Si par exemple le sureffectif apparaissait échelonné sur deux exercices, il serait fait un plan social unique avec un échelonnement temporel des suppressions de postes.

AEF : Quels sont leurs effets sur les salariés ?

Jean-Christophe Scilien : Les effets sont différents, selon que l'on ferme une entité ou qu'on la

restructure. Dans le premier cas, les négociations sociales sont âpres, car à l'issue du plan, il n'y a plus du tout de survivant : la dimension financière des indemnités prend en général le pas sur la dimension sociale du reclassement. Dans le second cas, à choisir, la version la moins traumatisante est bien évidemment celle du volontariat.

Pour les salariés survivants seniors, proches de l'âge de départ de retraite, le plan social peut même être appréhendé comme une opportunité financière. En effet, ces survivants ont fait face à plusieurs plans, ils espèrent et planifient le prochain, qui va leur permettre de partir avec une prime substantielle. Pour eux, ces primes sont perçues comme la juste rémunération de leur surinvestissement personnel : celui-ci s'est opéré pendant vingt ans sans contrepartie, l'heure du dédommagement est enfin arrivée.

Quant aux survivants plus jeunes, ils subissent la réduction de la structure et les gains de productivité implicites du plan. Au fil des plans sociaux récurrents, toutes choses égales par ailleurs, les conditions de travail se durcissent car les cadences progressent. Certains finissent par perdre espoir et projettent de partir dans la prochaine réorganisation, sans savoir réellement quoi faire ensuite. En quelque sorte, ils espèrent le PSE tout en le craignant : la sortie de l'entreprise permettra de mettre un terme à la pression au travail, mais en même temps, le projet professionnel n'est pas totalement abouti, et risque d'échouer.

AEF : Peut-on mener un plan social de manière indolore ?

Jean-Christophe Scilien : D'un point de vue théorique, le plan social indolore existe si le reclassement est fait à 100 % dans des conditions équivalentes de travail et de rémunération. Autant dire que ce cas est très rare dans la réalité. Dans la très grande majorité des cas, il y aura toujours un traumatisme, lié aux attentes des salariés à l'égard de l'entreprise, qui leur a demandé par le passé une implication individuelle sans cesse en croissance, et qui lance un plan alors que les résultats demeurent encore positifs.

Au final, faciliter les sorties par la RCC risque d'accentuer les inégalités sociales entre les catégories socioprofessionnelles. Le cadre a davantage de possibilités d'évolution qu'un ouvrier. Les différences en termes de dépenses de formation entre les deux catégories sont très importantes. Si l'on veut réduire les inégalités, il faudrait réinvestir dans la formation des ouvriers. Une autre piste possible est d'accorder au salarié parti la possibilité de revenir, s'il le souhaite, après sa prise de poste ailleurs. Mais pour qu'il y ait un réel engagement, cette période transitoire ne devrait pas être inférieure à un an.

(1) Centre d'Études et de Recherches sur les Organisations et la Stratégie, Université Paris Nanterre

(2) Jean-Christophe Scilien et Philippe Rozin, « Les plans sociaux successifs comme vecteur de démotivation sociale des salariés survivants : la perception des efforts mutuels peut-elle éviter l'émergence d'un coût caché « ancré » ? », Décembre 2015, Revue Management et Avenir

Jean-Christophe Scilien, « Les Plans sociaux successifs comme nouveau mode d'adaptation de l'entreprise », Soutenance de Thèse prévue courant 2018, CEROS Université Paris X Nanterre.