

**MÉCANIQUE DU PLAN  
DE LICENCIEMENT :  
DÉCONSTRUCTION  
D'ARGUMENTAIRES  
ÉCONOMIQUES DE  
PROJETS DE  
LICENCIEMENTS**

*Par*  
*Tristan BOYER*

*(FORUM)*

N° 53

AVRIL 2002

*La rédaction de ce document a été achevée en janvier 2001.*

**Les documents d'études sont des documents de travail ;  
à ce titre, ils n'engagent que leurs auteurs  
et ne représentent pas la position de la DARES.**

## SOMMAIRE

---

REMERCIEMENTS .....	4
RÉSUMÉ .....	5
<b>0. INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
<b>1. ENCADREMENT ET CONTEXTE DU PROJET DE LICENCIEMENT .....</b>	<b>9</b>
1.1. LES ANALYSES SUR LES OUTILS ET L'INSTRUMENTATION DE GESTION – LE PROJET DE LICENCIEMENT COMME INSTRUMENT DE GESTION .....	9
<i>1.1.1. L'encadrement structurel et décisionnel du projet de licenciement .....</i>	<i>10</i>
1.1.1.1. Le cheminement de la décision de licencier .....	10
La décision dans le conseil d'administration .....	11
Le passage au niveau managérial de la décision .....	13
Du management aux unités .....	15
1.1.1.2. Le contexte juridique du projet de licenciement .....	16
1.1.1.3. Le contexte stratégique du projet de licenciement .....	22
<i>1.1.2. L'encadrement technique et pratique du projet de licenciement : l'instrumentation de gestion .....</i>	<i>26</i>
1.1.2.1. L'instrumentation des situations de gestion .....	27
1.1.2.2. Les indicateurs utilisés (productivité, bilan, productivité globale), critiques des systèmes de gestion .....	28
1.1.2.3. Le licenciement réflexe .....	29
1.1.2.4. Le statut du projet de licenciement dans l'instrumentation de gestion .....	30
1.2. CE QUE L'ON ENTEND PAR LE TERME « JUSTIFICATION » .....	33
<i>1.2.1. La nature conventionnelle du projet de licenciement et de l'argumentaire économique .....</i>	<i>34</i>
1.2.1.1. La mécanique du projet de licenciement .....	34
1.2.1.2. La nature juridique du projet de licenciement .....	35
1.2.1.3. Le caractère conventionnel du projet de licenciement .....	36
<i>1.2.2. L'impératif de justification .....</i>	<i>37</i>
1.2.2.1. Justification et légitimité .....	37
1.2.2.2. Les sanctions de l'illégitimité .....	39
<i>1.2.3. Justification économique et justification de gestion .....</i>	<i>41</i>
1.3. TYPOLOGIES DES LICENCIEMENTS ET DES PROJETS DE LICENCIEMENT .....	44
<i>1.3.1. Les différentes typologies existantes et les raisons de leurs différences .....</i>	<i>45</i>
1.3.1.1. L'importance du contexte historique .....	45
1.3.1.2. Description des typologies analysées .....	46
<i>1.3.2. Les points communs des typologies et les catégories qui se dégagent .....</i>	<i>49</i>
1.3.2.1. Des typologies différenciées selon leur contexte .....	50

1.3.2.2. Des typologies aux justifications.....	51
RÉSUMÉ DES POINTS LES PLUS IMPORTANTS .....	53
<b>2. ANALYSE DE CAS .....</b>	<b>55</b>
2.1. PREMIÈRE SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DES CAS.....	55
2.1.1. <i>Description du matériau empirique</i> .....	55
2.1.1.1. Le type de sources et de terrains auquel nous avons eu accès .....	55
2.1.1.2. Comment nous avons travaillé sur les argumentaires des projets de licenciement.....	56
2.1.2. <i>La trame générale des argumentaires des projets de licenciement</i> .....	60
2.1.2.1. La mécanique du chiffrage.....	63
2.1.2.2. La mécanique de l'argumentation .....	65
2.2. ANALYSE DÉTAILLÉE D'UN ARGUMENTAIRE DOUBLE .....	67
2.2.1. <i>Le cas de Dyve</i> .....	68
2.2.1.1. La présentation du cas par l'expert.....	68
2.2.1.2. Transcription commentée du « plan économique ».....	70
Sommaire général.....	71
1 <sup>ère</sup> partie – Présentation de la société .....	72
2 <sup>ème</sup> partie –Évolution des marchés en Europe.....	75
3 <sup>ème</sup> partie – L'établissement de Moulon.....	85
4 <sup>ème</sup> partie –L'établissement de Grande-Synthe .....	99
5 <sup>ème</sup> partie – Critères proposés pour établir l'ordre des licenciements et calendrier prévisionnel des licenciements envisagés .....	115
2.3. LES ARGUMENTS LÉGITIMES DES PLANS ÉCONOMIQUES .....	116
2.3.1. <i>La légitimité des arguments économiques</i> .....	116
RÉSUMÉ DES POINTS LES PLUS IMPORTANTS .....	120
<b>3. CONCLUSION .....</b>	<b>122</b>
<b>4. ANNEXE .....</b>	<b>125</b>
4.1. LES CAS QUE NOUS AVONS ANALYSÉS.....	126
<b>5. BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>133</b>

## REMERCIEMENTS

Ce travail est un regard d'économiste sur ce qui est généralement considéré comme du domaine de la gestion. Ce travail s'est donc appuyé sur une approche pluridisciplinaire et de terrain. Durant cette recherche et dans chacun de ses aspects, j'ai eu l'occasion de rencontrer et de travailler avec des personnes dont les compétences ont beaucoup apporté à ce travail. Qu'elles soient ici remerciées pour cela, mais aussi pour ce qu'elles m'ont apporté au-delà de mon travail.

Je dois bien évidemment énormément à François Eymard-Duvernay, qui m'a dirigé et guidé, qui m'a montré combien le travail de terrain et la plus grande ouverture d'esprit étaient précieux pour un économiste et qui m'a laissé une grande liberté de pensée dans l'élaboration de cette étude. Cela mérite les plus grands remerciements mais aussi une grande reconnaissance.

Je remercie chaleureusement Jean-Claude Barbier qui a toujours lu attentivement et commenté avec précision et justesse chacune des étapes de ce travail. Ses conseils ont été précieux. Je lui suis reconnaissant d'avoir partagé avec moi certaines affres du statut de CIFRE. Je remercie les personnes que j'ai croisées au Centre d'Étude de l'Emploi, pour leur accueil, leur écoute et l'intérêt qu'ils ont porté à ce travail ; je pense en particulier à Pierre Boisard et Laurent Cabotte.

Cette étude doit énormément (et moi aussi) à Frédéric Bruggeman du cabinet Syndex. Je lui dois aussi des rencontres particulièrement riches d'enseignements et de renseignements, en particulier avec Dominique Paucard, mais aussi Marc Pellas et Agnès Taillandier.

Je dois bien sûr mentionner Dominique Thierry qui a hébergé mes travaux et m'a permis de rencontrer Eric Sinzi, dont la réflexion et le recul ont été rassurants.

J'exprime aussi ma reconnaissance à ceux qui ont lu, commenté et discuté sans complaisance ce travail : Olivier Favereau qui a toujours été encourageant et constructif, Antoine Rebérioux qui est un discutant au style inimitable, Mary O'Sullivan, dont le soutien a été réconfortant, Pierre Geslot qui m'a donné quelques précieux conseils, Michel Aglietta et Robert Cobbault, dont les commentaires ont permis de trouver et de combler les faiblesses de ce travail, le rendant ainsi plus solide et convaincant.

Enfin, cette recherche n'aurait pu être réalisée sans le soutien financier de la DARES et a bénéficié des remarques de Rachel Beaujolin et d'Olivier Marchand.

## RESUME

Les procédures de licenciement économique collectif sont des moments particulièrement importants pour l'entreprise, tant pour les directions que pour les salariés, mais aussi plus largement pour les parties prenantes à la vie de l'entreprise, c'est à dire les clients, les fournisseurs, les actionnaires et les citoyens. Ce sont des moments dont l'impact sur l'entreprise et son environnement est particulièrement fort à la fois en intensité et en conséquences présentes et futures. Ce sont aussi des moments où la légitimité des décisions prises par la direction d'une entreprise est particulièrement mise à l'épreuve.

Si le licenciement économique collectif est un événement suffisamment important pour être à lui seul un objet d'analyse, il n'a jusqu'ici pas été analysé sous l'angle de la justification économique dans le plan de licenciement. On comprend que la dimension sociale, à travers le plan social, soit particulièrement l'objet d'étude et de débat : c'est un impératif social, humain, politique et juridique que de chercher à limiter autant que possible le nombre de personnes qui perdent leur emploi. La question de la justification économique du licenciement économique collectif ne nous paraît pas pour autant une question négligeable : l'acceptabilité et donc les conséquences et les conditions d'une telle décision passent par sa justification.

C'est aussi cette justification qui permet aux salariés et à la direction de continuer à travailler ensemble. Lorsque la justification économique formulée par la direction de l'entreprise est acceptée par les salariés, elle devient *conventionnellement* le motif accepté d'une décision qui ne pourrait être acceptée si elle ne s'appliquait pas au nom d'un bien supérieur.

Notre approche des plans de licenciement étant centrée sur les justifications économiques données par l'entreprise dans les plans de licenciement, il nous a semblé indispensable de chercher à définir le contexte entourant une décision de licenciement collectif. C'est l'objet de la première partie.

Dans un deuxième temps, nous avons déconstruit un argumentaire de projet de licenciement. Cette déconstruction est édifiante car elle montre les rhétoriques des licenciements à l'œuvre, mais aussi parce qu'elle permet d'interroger plus largement la question des motifs des licenciements, de leur impact et surtout la question du pouvoir dans l'entreprise, et par conséquent la nature de celle-ci.

## 0. INTRODUCTION

---

Ce document constitue un des angles d'approche d'un travail autour de la question de « l'évaluation des besoins de main d'œuvre et des sureffectifs par les gestionnaires d'entreprise » qui s'attache à analyser les décisions de licenciement à travers l'analyse des argumentaires économiques des projets de licenciement.

Notre analyse de la décision de licencier a commencé avec l'analyse de l'outillage et de l'instrumentation de gestion des entreprises. Notre hypothèse était alors que les décisions d'emploi, et en particulier les décisions de licenciement, étaient fortement influencées par l'instrumentation de gestion utilisée par les entreprises. Nous nous sommes alors astreints à décrire et à mesurer l'influence de cet outillage dans les décisions de licenciement, et en particulier de l'indicateur de productivité qui nous était apparu comme jouant dans ces décisions un rôle particulièrement important.

Le deuxième temps de notre réflexion a consisté, en s'appuyant sur des monographies d'entreprises, à décrire le cheminement de la décision de licencier dans l'organisation. Nous avons ainsi pu contextualiser l'utilisation et la mobilisation de l'instrumentation de gestion dans la prise de décision. C'est aussi ce travail qui nous a permis de donner la mesure de l'utilisation des instruments de gestion et d'approcher la question des justifications des décisions de licenciement.

Cette troisième étape boucle le travail des deux étapes précédentes : l'analyse des argumentaires des projets de licenciement permet non seulement d'entrer au cœur des justifications des décisions de licenciement, mais aussi d'en comprendre le fonctionnement interne tout en le situant dans un contexte organisationnel et technique. Les argumentaires économiques des projets de licenciement constituent le moyen d'entrer dans le fonctionnement économique d'un outil de gestion central dans les décisions de licenciement : le projet de licenciement. Après l'analyse du contexte organisationnel de la décision, des outils qui l'instrumentent, l'analyse des argumentaires de projets de licenciement permet de dépasser l'approche de la décision qui avait été la notre en partant de son contexte pour arriver à la description de ses motivations économiques.

Les rationalités mobilisées au sein des entreprises reposent sur des valeurs et des conceptions différentes de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Ces ensembles de valeurs sont mobilisés par les acteurs autour de la décision d'emploi. Ils servent d'appui dans la discussion de la décision, dans sa mise en œuvre et varient selon les interlocuteurs, les lieux et les moments de la mise en forme de la décision.

Il s'agit de déterminer de quelles façons (en mobilisant quels appuis, sous quelles contraintes, dans quel environnement) les décisions d'emploi passent d'un état dans lequel elles sont imposées unilatéralement par l'entreprise aux salariés à un état qui les rend admissibles par les salariés de l'entreprise. Ainsi, en ayant, au cours des deux années précédentes, analysé le cheminement dans l'entreprise de la décision d'emploi, sous l'angle de ses appuis et de son formatage, il semble aujourd'hui nécessaire de prendre en compte l'aspect dynamique et plurilatéral (négociation entre direction, CE<sup>1</sup> et syndicats, diagnostic externe venant en appui de l'une ou l'autre des parties) qui existe autour de la décision d'emploi.

La question de la légitimité des argumentaires des projets de licenciement<sup>2</sup> est donc au centre de ce travail. Ces argumentaires reposent sur des logiques marchandes (arguments de compétitivité, arguments concernant la baisse du volume de production, du carnet de commande, la situation économique mondiale

---

<sup>1</sup> Comité d'Entreprise

<sup>2</sup> Nous employons le terme « projet de licenciement » pour décrire l'ensemble constitué par le plan social et l'argumentaire économique.

ou « sur le marché »...) et/ou sur des logiques industrielles (discours sur la productivité, sur le respect des contraintes de production internes, les nécessités de réorganisation, sur la rentabilité, sur la conformité aux budgets...). Toutefois, on ne peut exclure d'autres logiques comme ayant déterminé la décision de licenciement et ses modalités.

Dans le cadre général de notre réflexion sur les décisions de licenciement, et dans celui particulier, des argumentaires de projets de licenciement, il nous est apparu nécessaire, avant d'analyser les modalités de la justification *économique* de la décision de gestion qu'est le licenciement (II), de décrire et analyser le cadre de cette décision (I).



## **1. ENCADREMENT ET CONTEXTE DU PROJET DE LICENCIEMENT**

---

Ce travail repose sur un cadre conceptuel que nous avons utilisé et développé au cours de cette recherche. Il s'agit d'une part du cadre théorique de l'économie des conventions (Dupuy, Eymard-Duvernay, Favereau, Orléan, Salais, Thévenot, 1989), des modèles d'entreprise (Eymard-Duvernay, 1989) et de la justification (Boltanski, Thévenot, 1991). D'autre part, il s'agit de nos analyses de terrain, conçues à partir de nos investigations dans le cadre théorique défini précédemment. Ces analyses de terrain ont permis de concevoir un cadre d'analyse de la décision de licenciement qui sert ici pour l'analyse des projets de licenciement proprement dits.

### ***1.1. LES ANALYSES SUR LES OUTILS ET L'INSTRUMENTATION DE GESTION – LE PROJET DE LICENCIEMENT COMME INSTRUMENT DE GESTION***

Le projet de licenciement, qui est ici notre objet d'étude, doit être analysé dans son contexte décisionnel global. Il convient donc de décrire d'abord le cadre de son émergence : comment émerge et se construit le projet de licenciement, c'est-à-dire comment on prend la décision de licencier et quel est le contexte stratégique de l'élaboration d'un projet de licenciement. Il convient ensuite d'analyser les projets de licenciement dans leur outillage de gestion et comme outil de gestion.

### 1.1.1. L'ENCADREMENT STRUCTUREL ET DECISIONNEL DU PROJET DE LICENCIEMENT

Le projet de licenciement émerge et se construit dans un contexte stratégique et organisationnel. Pour Eymard-Duvernay (1994a) les décisions prises dans les entreprises relèvent à la fois de la logique organisationnelle et de la logique marchande. La logique organisationnelle est caractérisée par les ajustements locaux, les objectifs révisables ; la logique marchande, quant à elle, est une logique dans laquelle le prix résume les caractéristiques d'un bien. Les décisions prises par les entreprises sont prises par des personnes au sein de l'organisation. La formulation d'une décision ne se réduit pas à la seule formulation adoptée par le niveau le plus élevé : la décision de procéder à une série de licenciements économiques, par exemple, en tant que décision stratégique, est prise au niveau du conseil d'administration de l'entreprise puis elle est déclinée à tous les niveaux jusqu'à celui de son application. Sa formulation repose sur un certain nombre d'arguments et de représentations qui l'ont motivée.

#### 1.1.1.1. Le cheminement de la décision de licencier

Les décisions d'emploi et leur formulation sont donc le résultat d'un compromis entre ces deux logiques qui se retrouvent tout au long du processus de décision.

Pour décrire le cheminement de la décision d'emploi dans l'entreprise, on peut déterminer trois niveaux de décisions. Ces trois niveaux correspondent à la fois à des niveaux hiérarchiques mais aussi à des pouvoirs différents, des horizons temporels différents, et des relations de subordination différentes qui ne permettent pas les mêmes marges de discussion et de négociation. La décision ne s'y formule et n'y évolue donc pas de la même manière.

Ces trois niveaux sont ceux qui sont habituellement distingués par les théories de la firme dans les manuels de gestion<sup>3</sup> : le *conseil d'administration* qui représente les actionnaires, le *management* qui transmet et dirige la mise en œuvre des décisions formulées au niveau supérieur, les *unités* qui ont un rôle de production et qui appliquent les décisions qui leur sont transmises. Ces trois niveaux

---

<sup>3</sup> Par exemple : CONSO P., 1982, « La gestion financière de l'entreprise », sixième édition, Dunod ;  
GOSSE B., LECAILLON J., de MESNARD L., MONNIER J-M., 1989, « Économie managériale », Montchrestien ;  
ÉDIGHOFFER J-R., 1996, « Précis de gestion d'entreprise », Nathan ;  
HELPER J-P., KALIKA M., ORSONI J., 1996, « Management, stratégie et organisation », Vuibert.

auxquels s'applique la décision usent chacun des différents registres et des différents instruments de gestion à leur disposition pour formuler, transmettre et appliquer les décisions.

Cette segmentation doit être considérée plus comme un schéma de compréhension que comme une segmentation rigide et fixe : il s'agit en effet de montrer les trois principaux niveaux de la décision qui peuvent bien entendu être plus nombreux comme dans le cas de grands groupes internationaux. À l'appui de ce propos vient un texte anonyme d'un directeur général paru dans le dossier « Pourquoi licencie-t-on ? » de *Gérer et Comprendre*, septembre 1994, qui décrivait l'enchaînement menant aux licenciements :

On peut remplacer, pour la démonstration, le DG devant le conseil d'administration par un responsable de centre de profit devant son DG, lors des séances de présentation des résultats ou des budgets.

On peut aussi penser au directeur d'usine présentant ses coûts de revient. [...]

Face à l'urgence et à la pression des actionnaires, surtout fortes dans les entreprises de mode anglo-saxonne, la décision de licencier se prend à partir de règles simples, autour des tables de nos conseils d'administration, puis lors des séances budgétaires.

### **La décision dans le conseil d'administration**

Le conseil d'administration d'une entreprise représente les intérêts des propriétaires du capital de l'entreprise. C'est donc l'instance de décision « politique » : il définit les décisions importantes et les perspectives de l'entreprise. Le conseil d'administration est composé d'actionnaires qui doivent représenter les intérêts de tous les actionnaires, c'est-à-dire des actionnaires considérés comme un tout.

En raison de leur contrainte de financement ou par exemple pour ne pas prêter le flanc à une OPA, les membres du conseil d'administration doivent de plus en plus chercher à satisfaire, à attirer ou à retenir les fonds de pension (tout en continuant à satisfaire les autres actionnaires). Pour cela, la rentabilité à court terme du titre est considérée comme un résumé correct de la satisfaction des actionnaires. C'est pour cette raison que les entreprises cherchent à maximiser la valeur des actions, à travers le versement de dividendes et/ou l'augmentation du cours de l'action.

Cette conception de l'actionnaire-type, qu'il s'agisse d'importants fonds de pension étrangers ou d'actionnaires dont la surface financière est beaucoup plus modeste, est au centre des décisions prises par les conseils d'administration en direction de l'actionnariat. Cet actionnaire-type n'existe pas : il est l'image conçue par les membres du conseil d'administration de ce que les actionnaires attendent de l'entreprise dont ils détiennent des actions. Selon le type d'actionnariat qu'une entreprise essaie de toucher le plus particulièrement, elle communiquera sur tel ou tel point particulier de ses actions en cours ou des décisions qu'elle vient de prendre.

L'annonce de licenciements dans une entreprise était jusqu'à présent considérée comme susceptible de provoquer immédiatement une augmentation du cours de l'action. La réduction des coûts par une réduction de l'effectif était alors considérée, même dans le cas d'une entreprise en bonne santé financière, comme la perspective d'une amélioration de la productivité susceptible d'engendrer des profits supplémentaires qui seraient reversés aux actionnaires. Cet enchaînement n'apparaît plus aujourd'hui comme aussi automatique (Boyer, 1999). Une telle décision n'est donc plus envisagée par les personnes susceptibles de demander à ce que de telles solutions soient mises en œuvre comme un moyen de satisfaire l'actionnariat. Dès lors, les conseils d'administration n'utilisent plus de tels moyens pour satisfaire les actionnaires puisque l'expérience montre que ces moyens sont bien moins qu'avant à l'origine d'un accroissement de la richesse pour l'actionnaire.

Les membres des conseils d'administration ont donc une connaissance issue de l'expérience de ce qu'est l'actionnaire-type : il est en cours de définition et de révision en permanence. Il n'en reste pas moins conçu comme une sorte d'*homo oeconomicus* dont les « préférences » en matière d'informations reçues évoluent au cours du temps.

Les décisions prises dans les conseils d'administration doivent donc répondre à cet objectif de satisfaction de l'actionnaire, mais aussi à un objectif de compréhension immédiate de l'information par cet actionnaire-type. C'est pour cette raison que les indicateurs de gestion utilisés à ce niveau sont les plus simples et les plus répandus.

Il semblerait donc que les décisions d'emploi se prennent plutôt à partir de constats formulés à travers des indicateurs que l'on peut considérer comme

particulièrement frustes. Plus particulièrement, il s'agit d'indicateurs comme la part de marché, le chiffre d'affaire, les coûts de production, la productivité apparente du travail ou d'une unité. Mais il arrive aussi que la décision soit présentée au conseil d'administration pour approbation ou comme remède « préventif » lors de l'annonce de pertes ou d'une situation économiquement difficile pour l'entreprise.

Supposons un directeur général de société à la veille de présenter à son conseil d'administration des résultats particulièrement déplorables, ainsi que des perspectives peu favorables pour l'exercice à venir. [...]

La présentation inclura normalement un long plaidoyer sur la situation économique désastreuse et une démonstration de la catastrophe que l'on aurait vécue si l'on n'avait pas déjà mis en place les mesures adéquates. Un chapitre sur la reprise attendue pour le semestre prochain est indispensable. [...]

Il est d'autre part inconcevable de présenter de mauvais résultats sans un plan d'action. [...]

Il reste à trouver des mesures concrètes de redressement. Dans la boîte à outils, on a bien entendu des actions peu douloureuses comme la réduction des stocks, des comptes clients et des investissements (si ce n'est déjà fait). C'est malheureusement plus facile à annoncer qu'à réaliser et long à mettre en place si l'on souhaite que ce soit durable. [...]

Le seul terrain connu et fiable est celui de la réduction des effectifs. Le coût est assez simple à estimer « à la louche », les profits également. [...] C'est simple, facile à expliquer et bon pour l'image du dirigeant.

(Anonyme, Gérer et comprendre, 1994, voir *supra*)

Dans ce cas, la décision d'emploi se présente déjà comme justifiée *a posteriori*. Il s'agit alors plus d'une approbation de la décision par le conseil d'administration que de l'émergence de la décision dans ce conseil d'administration. Mais sa présentation garde le même caractère « rustique ».

### **Le passage au niveau managérial de la décision**

Lorsque la décision est formulée et entérinée par le conseil d'administration, elle est alors transmise au management qui a pour rôle de concevoir les modalités concrètes de l'application de cette action au sein de l'entreprise. Cette phase consiste à transformer une décision formulée en termes stratégiques en schémas

d'actions opérationnelles. Il s'agit en quelque sorte pour l'entreprise de faire siennes les contraintes formulées par le marché financier à partir de l'appréhension qu'en a le conseil d'administration.

La décision s'exprime alors avec des contraintes différentes de celles du marché financier : ce sont les contraintes et les objectifs particuliers et internes à l'entreprise qui servent alors de « guides » pour l'action. Ce type de modification des termes de la décision se retrouve dans la structuration du temps, de plus en plus adoptée par les grandes entreprises, en *business plan*.

D'une « idée » de la décision, on passe par une déclinaison dans les différents niveaux de l'entreprise (« La répartition de l'effort entre les unités sera faite ensuite, par cascade descendante. Le phénomène « règle de trois » étant d'autant plus fort que le dirigeant est plus financier et éloigné de la connaissance profonde du métier, du produit, et du client. », Anonyme, Gérer et comprendre, 1994, voir *supra*). C'est en quelque sorte la déclinaison d'une politique d'entreprise en stratégie d'entreprise. C'est à ce niveau que la décision régaliennne du conseil d'administration doit être transformée en une décision explicitée et justifiée dans des termes compréhensibles par le management intermédiaire mais aussi par les personnes qui composent l'entreprise.

Cette déclinaison donne un contexte aux actions qui seront initiées du fait de cette décision. Cette déclinaison permet de situer dans une continuité temporelle et logique les actions engagées. La référence aux attentes d'intervenants particuliers d'un marché ne fait plus partie des modes d'explication de la décision. La référence au marché se fait alors sur un registre beaucoup plus généraliste : « le marché » devient l'entité de référence au lieu d'une catégorie d'acteurs sur tel ou tel marché. D'une certaine façon ce « marché » est la représentation de l'environnement de l'entreprise même s'il recouvre une multitude de marchés aux impératifs très différents.

C'est à ce niveau que la décision trouve sa référence par rapport à un ancrage de l'entreprise dans un processus de production et dans une activité sociale. C'est aussi à ce stade de la segmentation de la décision que les termes, les modèles et les procédures utilisés par les managers sont les plus éloignés de ceux qui font référence au marché.

## Du management aux unités

Le niveau managérial doit alors transmettre cette mise en action de la décision aux unités. Le travail de mise en forme et d'explicitation des décisions se fait sous forme de définition de contraintes, généralement une budgétisation, en direction des unités. C'est à ce niveau que la justification est le moins explicite : la dimension hiérarchique est ici le plus fortement marquée, elle est concrétisée par la délégation de pouvoirs dans un cadre donné, cadre modifié par la formulation de nouveaux objectifs et de nouvelles contraintes.

Ainsi, comme le décrit le DRH d'une filiale française d'un groupe pharmaceutique allemand :

*Dans leur formulation, les objectifs que la maison-mère vous fixe sont plutôt simples ou plutôt très élaborés ?*

Ils sont très difficiles à atteindre, mais si c'est dans leur formulation, oui ils sont très simples, oui... nous on annonce qu'on devrait pouvoir faire ça, et on nous dit « oui, faites le » ou « non, il faut faire ça ». C'est très clair.

*Et c'est négocié ?*

C'est négocié. Notre président va négocier.

*Et vous, au niveau RH, ça vous est imposé ou c'est négocié ?*

C'est négocié au départ mais quand il faut couper... on a le choix de l'endroit où on coupe, mais sinon...

*Quand on vous dit de couper on vous donne quoi comme raison ?*

Parce que le bas de ligne n'est pas atteint. [*Le résultat financier*]

*Donc vous avez des objectifs strictement financiers...*

Tout à fait. C'est le propre d'une entreprise en croissance qui vient d'entrer sur le marché boursier –ce qui est notre cas– et où il faut afficher des résultats au niveau du groupe.

Quelque soit la teneur du mode de justification de la décision au niveau du conseil d'administration, une formulation sous forme de contrainte budgétaire correspond au plus faible niveau de justification possible. En ce sens, la présentation de la décision sous forme de contrainte budgétaire concrétise sans ambiguïté l'appauvrissement de la justification. C'est aussi une manière de marquer à la fois la force du lien hiérarchique, mais aussi de rendre la décision quasiment exogène

à l'unité. Cette « exogénéisation » de la décision la rend moins contestable encore : elle est alors le résultat d'une situation de crise et non de gestion<sup>4</sup> (Midler, 1994). D'une certaine façon, la décision est incontestable sans nécessiter de justification : la contrainte marchande est en quelque sorte internalisée, elle est la référence commune de l'activité de l'unité. C'est aussi à ce niveau que se formule et s'applique le projet de licenciement.

#### 1.1.1.2. Le contexte juridique du projet de licenciement

La décision de licenciement se traduit formellement à travers son expression (l'expression de sa justification et de ses modalités) dans l'argumentaire économique et le plan social qui appuient la mise en place du licenciement collectif pour motif économique. Cette contrainte formelle est le résultat de contraintes légales. Le type d'argumentation qui en est issu conditionne largement le mode d'interaction qui s'engage avec le comité d'entreprise (Didry, 1998), c'est-à-dire le type de négociation entre les syndicats et la direction. C'est pour cette raison que nous devons d'abord décrire la notion juridique de licenciement économique.

Le licenciement économique est défini par l'article 321-1 du code du travail<sup>5</sup>. Comme les autres licenciement (licenciements pour cause personnelle, c'est-à-dire liée à la personne, et par opposition au licenciement économique qui n'est pas lié à la personne licenciée) le licenciement pour motif économique doit avoir une cause réelle et sérieuse : il ne suffit pas de qualifier le licenciement, il faut, pour qu'il soit juridiquement justifié, qu'il ait une cause réelle et sérieuse. Il faut donc distinguer la « cause qualificative » de la « cause justificative » du licenciement. Cette distinction revient à distinguer la qualification de la légitimité juridique du licenciement.

---

<sup>4</sup> La situation de gestion s'oppose à la situation de crise dans la mesure où la situation de gestion suppose un accord sur les finalités globales de l'action et une intériorisation des contraintes liées à l'action alors que dans la situation de crise, ce cadre de contraintes propre à la situation n'est plus intériorisé par les participants de l'interaction.

<sup>5</sup> **Art. L.321-1** (Loi 89-549 du 2 août 1989) Constitue un licenciement pour motif économique le licenciement effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié résultant d'une suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification substantielle du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques.



La qualification du licenciement résulte de la réponse à la question de l'inhérence du motif à la personne : le licenciement d'une personne qui serait dû à des causes concernant cette personne ne pourrait être considéré comme un licenciement économique.

Peu importe que le motif soit irrégulièrement formulé ou qu'il ne soit pas pertinent : ainsi, un licenciement « d'économies », fondé sur la réduction des charges salariales et l'augmentation des bénéficiaires, a une nature économique, même si les raisons ne sont pas pertinentes, car le motif n'est pas inhérent à la personne du salarié (Cass. soc. 14 mai 1997, Bull. civ. V, n°177 ; Cass. soc., 11 juin 1997, Gaz. Pal. 1997, pan. p.158, n°184 ; Cass. soc., 1<sup>er</sup> déc. 1999, n°98-42.746, JSL, 31 déc. 1999, n°48-6). [...]

Le défaut de cause réelle et sérieuse de licenciement n'enlève pas à celui-ci sa nature juridique de licenciement pour motif économique (Cass. soc. 13 avr. 1999, n°96-45.028, Gaz. Pal. 23 et 24 juin 1999, p.9). (Lamy, 2000)

De cette qualification en licenciement économique ou personnel dépend les obligations de l'employeur vis à vis de l'employé : reclassement, convention de conversion, ordre des licenciements.

La question de la légitimité du licenciement vient ensuite : une fois qualifié, le juge doit vérifier que le motif économique existe. Le juge tranche cette question en vérifiant la réalité et le sérieux, tant des raisons économiques (difficultés économiques, mutations technologiques, réorganisation de l'entreprise pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise ou du secteur d'activité<sup>6</sup>), que de leur incidence sur l'emploi et le contrat de travail (suppression ou transformation de l'emploi ; modification du contrat). La réalité de la suppression du poste suppose que le salarié ne soit pas remplacé dans le même emploi ou sur son poste après son congédiement : ainsi, par exemple, le licenciement suivi d'offres d'embauches pour des postes de même qualification que celle du salarié licencié est considéré comme abusif<sup>7</sup>, tout comme le recours à des contrats précaires pour remplacer

---

<sup>6</sup> L'article L.321-1 du code du travail énumère « *notamment* » deux causes possibles aux licenciements économiques : les difficultés économiques et les mutations technologiques ; la jurisprudence en a ajouté une troisième : la réorganisation pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise ou du secteur d'activité (Cass. soc. 11 juin 1997, n°94-45.175, Bull. civ. V, n°219 ; ou le fameux « arrêt Madrelle » : Cass. soc. 1<sup>er</sup> avril 1992, Madrelle c/SARL Renval, Juris. Actua. N°6730 du 10 septembre 1992).

<sup>7</sup> Cass. soc., 20 oct. 1994, n°93-41.427.

immédiatement les postes supprimés (intérim ou CDD). D'autre part, la réalité de la suppression de poste s'apprécie au moment où le licenciement économique est prononcé. C'est ainsi qu'à la faveur d'un retournement de conjoncture intervenant plusieurs mois plus tard, l'employeur peut remplacer le salarié licencié pour suppression de poste (c'est sans aucun doute pour cette raison que l'on retrouve dans presque tous les argumentaires économiques de projet de licenciement une remarque annonçant une probable amélioration de la situation économique dans un délai qui ne devrait pas être trop long). En tout état de cause l'employeur devra respecter l'obligation de réembauchage si ce remplacement intervient dans les douze mois suivants.

La notion de difficulté économique, qui est une des trois causes possibles des licenciements économiques, relève de la catégorie des causes externes à l'entreprise. Le juge du fond doit les constater sous le contrôle de la Cour de cassation qui, en pratique, le limite à un contrôle de motivation de la difficulté économique (et non un contrôle de la réalité économique et gestionnaire de la difficulté économique) : les difficultés doivent être suffisamment sérieuses pour justifier la suppression ou transformation d'emplois ou la modification du contrat de travail, ce qui est une question de fait relevant du pouvoir d'appréciation des juges du fond<sup>8</sup> : une baisse minime du chiffre d'affaire n'est pas pertinente<sup>9</sup>.

Ainsi, la mise en redressement judiciaire, l'état de cessation de paiement, les pertes financières, les graves difficultés de trésorerie et la baisse d'activité de l'entreprise par exemple, ont été considérées comme des difficultés économiques. Il est bien entendu que ces difficultés doivent être suffisamment importantes et durables pour justifier la suppression de poste ou la modification du contrat de travail. Ainsi, les difficultés passagères d'une entreprise saine, voire florissante, ne constituent pas des difficultés économiques telles qu'elles peuvent être considérées comme cause des licenciements économiques<sup>10</sup>. Il en va de même d'un simple ralentissement des affaires<sup>11</sup> ou du seul souci de réaliser des

---

<sup>8</sup> Cass. soc., 12 mai 1998, n°95-44.100, JSL 18 juin 1998, n°16-33.

<sup>9</sup> Cass. soc., 29 avr. 1998, n°96-40.537, Sem. soc. Lamy, n°886, 11 mai 1998, p.10.

<sup>10</sup> « Le coût élevé du travail d'un salarié ne constitue pas un motif économique de licenciement lorsque la situation financière de l'entreprise lui permet d'en assumer la charge » (Cass. soc. 26 mars 1992, Van de Sype).

<sup>11</sup> Cass. soc., 22 fév. 1994, n°92-41.891.

économies<sup>12</sup> voire de faire des bénéfiques plus importants<sup>13</sup>. La « cause économique justificative » (Pélissier, 1992) est donc ainsi contrôlée par le juge sous le premier angle de l'existence des faits invoqués, c'est-à-dire qu'il y a bien une suppression ou une transformation d'emploi ou encore une modification substantielle du contrat de travail et que l'entreprise est véritablement face à des difficultés économiques (et qu'il existe un lien entre ces deux faits).

De plus, ces difficultés ne doivent pas résulter d'une attitude intentionnelle ou frauduleuse de l'employeur, d'une situation artificiellement créée<sup>14</sup> ou d'une faute de gestion. Le licenciement d'une personne embauchée alors que les difficultés économiques existaient déjà constitue une « légèreté blâmable »<sup>15</sup>, même si ces difficultés existent au jour du licenciement : il s'agit alors d'un licenciement économique sans cause réelle et sérieuse.

Pour apprécier les difficultés économiques rencontrées par l'employeur, le juge doit se placer dans le cadre de l'entreprise si elle compte plusieurs établissements et dans le cadre du groupe si l'entreprise constitue l'une des composantes. Le raisonnement est strictement identique sur ce point à celui adopté par la jurisprudence pour la recherche des indispensables mesures de reclassement. C'est ainsi que les mauvais résultats d'un établissement sont insuffisants pour justifier le licenciement économique d'un salarié si aucune difficulté financière sérieuse n'existe au niveau de l'ensemble de l'entreprise : les

---

<sup>12</sup> Cass. soc., 26 jan. 1994, n°91-45.825.

<sup>13</sup> Cass. soc., 26 nov. 1996, n°93-44.811, Bull. civ. V, n°406.

<sup>14</sup> un employeur qui prend lui-même des dispositions devant entraîner des difficultés économiques ou financières de l'entreprise qu'il dirige ne pourra pas invoquer par la suite ces difficultés pour justifier le licenciement. Il ne s'agit pas d'une hypothétique éventualité : lorsqu'un groupe souhaite transférer une partie de son activité sur un site étranger ou lorsqu'il souhaite interrompre l'activité d'une entreprise récemment acquise. Ainsi, (Aix en Provence, 29 oct. 1991, Chico et autres, RJS 4/92, n°436) si la situation économique invoquée pour justifier les licenciements est conforme à la réalité, elle ne peut pour autant être considérée comme une cause sérieuse de licenciement en ce qu'elle procède d'attitude intentionnelle et quasi frauduleuse du groupe Riorda. Dans Cass. soc. 9 oct. 1991, Schuller, RJS 11/91, n°1194, le licenciement est déclaré sans cause réelle et sérieuse parce que l'association employeur s'est laissée dépouiller par pure complaisance d'une partie importante de son patrimoine et a organisé les difficultés économiques qu'elle invoque ensuite pour justifier le licenciement.

<sup>15</sup> « L'employeur qui connaissait la situation obérée de l'entreprise au moment de l'engagement du salarié, en vertu d'un contrat d'adaptation lui assurant une formation de douze mois, [...] fait preuve d'une légèreté blâmable » (Cass. soc. 26 fév. 1992, Jaeck, RJS 4/92, n°422).

mauvais résultats d'un point de vente ne peuvent être la cause du licenciement d'un salarié travaillant dans ce point de vente quand il existe d'autres magasins exploités dans la même ville par le même employeur<sup>16</sup>. Il en va de même si ni l'entreprise, ni le groupe auquel elle appartient n'éprouvent de difficulté, ou encore si malgré les difficultés de l'entreprise, le secteur d'activité du groupe auquel elle appartient n'en connaît pas.

Les mutations technologiques constituent le deuxième motif susceptible d'être à l'origine de licenciements économiques. Elles sont caractérisées par l'introduction d'une nouvelle technologie (il ne s'agit pas de « nouvelle technologie » au sens restrictif des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication). Il faut cependant que la mutation technologique ait entraîné une suppression ou transformation d'emploi ou une modification du contrat et révèle l'incapacité du salarié à s'adapter à l'évolution de son emploi : le simple achat d'un nouvel ordinateur n'est pas suffisant<sup>17</sup>.

La réorganisation de l'entreprise est le troisième motif accepté par les juges pour justifier les licenciements économiques. Si dans un premier temps, la jurisprudence a simplement exigé que la réorganisation soit décidée dans l'intérêt de l'entreprise<sup>18</sup>, elle s'est montrée depuis plus restrictive. C'est ainsi que les licenciements économiques motivés par la réorganisation de l'entreprise ne sont désormais justifiés que s'ils sont mis en œuvre pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise. La compétitivité de l'entreprise est définie dans le même cadre d'appréciation que la difficulté économique. La jurisprudence n'admet donc plus le changement de mode de rémunération comme cause acceptable d'un licenciement économique, sauf si la compétitivité de l'entreprise est en cause<sup>19</sup> ; de la même manière, la seule intégration d'une société à un groupe et la volonté d'éviter les « doublons » ne suffit pas à justifier un licenciement pour motif économique<sup>20</sup> ; la réorganisation destinée à améliorer les profits n'est pas

---

<sup>16</sup> « la réalité des difficultés économiques invoquées doit être appréciée en fonction de l'activité de l'ensemble des magasins exploités [dans la ville] » (Cass. soc. 17 juin 1992, RJS 8-9/92, n°980).

<sup>17</sup> Cass. soc. 12 nov. 1997, n°94-43.426.

<sup>18</sup> Cass. soc., 1<sup>er</sup> avr. 1992, n°90-44.697, Bull. Civ. V, n°223.

<sup>19</sup> Cass. soc. 6 mars 1996, n°92-44.470.

<sup>20</sup> Cass. soc. 23 juin 1999, n°97-42.420.

davantage une raison économique de licenciement<sup>21</sup> ; pas plus que la volonté de diminuer la charge salariale<sup>22</sup> ; ou la volonté, dans une conjoncture favorable, de privilégier le niveau de rentabilité de l'entreprise au détriment de la stabilité de l'emploi<sup>23</sup>. Certains arrêts sont cependant plus nuancés et laissent planer des incertitudes quant à la définition de la notion de « réorganisation pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise ».

Sous les apparences d'un contrôle de causalité, il s'agit d'un choix opéré par la Cour de cassation entre les causes économiques pouvant justifier un licenciement et celles qui ne le peuvent pas. Il s'agit donc d'une intrusion du juge dans la gestion des entreprises, même si elle n'est pas dirigiste. Il convient de noter que si la Cour de cassation n'avait pas dressé cette barrière aux licenciements pour motif économique, la protection des salariés contre les licenciements économiques serait plutôt théorique. En effet, comme le note Pélissier (1992) :

Les modifications et les suppressions d'emploi et les modifications substantielles de contrat de travail auraient été toutes considérées comme justifiées car, à défaut de difficultés économiques, de mutations technologiques ou de restructuration d'entreprise, l'employeur aurait toujours ou presque toujours pu invoquer la diminution des profits de l'entreprise pour justifier les réductions de salaires, des réductions de temps de travail rémunéré ou des suppressions d'emploi.

Le contexte juridique du projet de licenciement, et en particulier la définition juridique du motif économique, est particulièrement important dans notre analyse de la justification économique des licenciements. La définition juridique du motif économique constitue en effet le cadre dans lequel la justification économique des licenciements s'exprime dans le langage et la forme du droit. Il ne s'agit toutefois que d'un angle parmi d'autres dans l'analyse de la justification économique des licenciements : le projet de licenciement étant un moyen de la mise en œuvre de la décision de licencier, il convient d'en analyser aussi le contexte stratégique (au sens des gestionnaires).

---

<sup>21</sup> Cass. soc. 30 sept. 1997, n°94-43.733.

<sup>22</sup> Cass. soc. 29 avr. 1998, n°96-40.520.

<sup>23</sup> Cass. soc. 1<sup>er</sup> dé. 1999, n°98-42.746.

### 1.1.1.3. Le contexte stratégique du projet de licenciement

La décision de licencier se traduit entre autres sous la forme du projet de licenciement. La rédaction du projet de licenciement obéit, comme nous l'avons vu, à des règles juridiques strictes bien que susceptibles d'évolutions (c'est le rôle de la jurisprudence), mais elle obéit aussi aux impératifs de la gestion de l'entreprise. Ces impératifs sont des deux ordres : les impératifs stratégiques, c'est-à-dire la nécessité de se conformer aux objectifs et aux contraintes que l'entreprise s'est fixée (qu'il s'agisse des impératifs déterminés par les managers ou par les actionnaires) et les impératifs de la gestion courante et de l'urgence qui sont les impératifs temporels de l'action (faire vite, pour telle date, généralement pour des raisons plus conjoncturelles ou d'opportunité que stratégiques au sens que les gestionnaires donnent à ce terme).

Les impératifs de la gestion stratégique sont définis et cristallisés dans les entreprises par le *Business Plan*. Le *Business Plan* est un outil de gestion stratégique des entreprises dont la formalisation rigide permet à l'entreprise de définir ses objectifs stratégiques et les moyens qu'elle met en œuvre pour les atteindre. Le groupe hollandais C-Midi, spécialisé dans la plasturgie, a retracé dans une note interne le déroulement de sa procédure d'élaboration de *Business Plan* :

#### **Le processus**

Le processus d'élaboration du Business Plan doit concilier des intérêts et des forces qui peuvent sembler divergents [...].

#### **Première phase - La phase « stratégie » (top-down)**

Chaque année, la stratégie de C-Midi est formulée/révisée pour le Groupe entier et pour chacune des filiales. Le résultat de cette phase est publié dans un « livre blanc » qui donne, pour le groupe C-Midi et son activité, un horizon de 5 à 10 ans. [*on peut supposer que c'est à ce moment de la procédure que l'actionnariat fait connaître son point de vue*]

Cette phase commence en septembre quand le Président écrit la note stratégique du Groupe. Ce document est enrichi par les différents DG du Groupe qui en discutent avec les managers concernés. [...]

### **Deuxième phase - La phase « planning » (bottom-up)**

Pendant la phase « planning », les objectifs des filiales sont détaillés et les tactiques dérivées de la phase précédente à travers un travail de va et vient entre le Comité de Management des filiales et les membres de la direction générale concernés qui conduit à l'élaboration d'un plan pour les trois années à venir. [...] Des modèles de plans dirigent les filiales dans leur analyse des points stratégiques. [...] Ces modèles utilisent une « boîte à outils stratégique » [...].

Il résulte de ces dispositions que le Business Plan finalement soumis au « centre » ne réserve que peu ou pas de surprises.

### **Troisième phase - La phase « budget »**

[...] Afin de lier directement le budget au Business Plan, les actions proposées sont déclinées selon la procédure antérieure (analyse, quantification, etc.) dans le budget. [...]

Ces budgets sont approuvés dans les conseils d'administration des entreprises concernées. En plus des plans d'actions, les objectifs de l'entreprise pour l'année à venir sont présentés, clôturant la procédure d'élaboration du Business Plan.

Cette description du fonctionnement interne de l'entreprise s'applique autant aux décisions de gestion qui concernent l'aspect commercial, l'aspect productif, l'aspect organisationnel ou de gestion des ressources humaines. Il est donc possible de décliner cette méthodologie sur des points plus particuliers, et en particulier en ce qui concerne la gestion des ressources humaines : c'est ce que l'on appelle « les politiques d'emploi d'entreprise » (Thierry, 1996).

La politique d'emploi d'une entreprise peut se définir comme sa gestion stratégique de l'emploi. Elle s'appuie donc sur une projection des besoins de main-d'œuvre et des possibilités de les acquérir, notamment à travers la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences (Sauret, Thierry, 1993). Le projet de licenciement n'y est plus alors concevable comme un tout qui se suffirait à lui-même mais bien plus comme un outil de la gestion de l'emploi parmi d'autres. Ainsi, comme l'exprime un consultant dont la structure est spécialisée dans les projets de licenciement et leur accompagnement :

C'est sûr que les projets de licenciement c'est pas ce qu'on fait de mieux. Je pense que c'est un tout, tu vois. Par exemple c'est beaucoup plus difficile de faire de la mobilité, il faut un accord, une charte de mobilité, définir des règles, négocier. Alors évidemment, c'est pareil, quand tu définis les règles de mobilité, tu veux supprimer

telles ou telles personnes à tel endroit mais dans ce cas là tu fais aussi des poches à d'autres endroits, c'est plus compliqué. Et puis c'est quand même une autre perspective [...].

Et puis il y a aussi le développement local. Quand une entreprise a une vision à long terme et qu'elle pense qu'elle va licencier dans les années à venir, elle commence par faire du développement local. Tu vois, elle s'implique dans la création d'emploi sur le territoire et comme ça elle peut préparer le reclassement de ses salariés. Ça c'est pas du tout la même logique, hein, il faut trouver des partenaires, ça prend carrément plus de temps et puis c'est à chaque fois différent, il faut s'adapter, il n'y a pas de recette qui marche à chaque fois, il faut reconstruire.

C'est pour ça, les licenciements je vois ça plutôt comme un tout. Il n'y a pas les licenciements et le développement local et la mobilité. La plupart de temps ça va ensemble : un an et demi, deux ans ou trois ans avant le moment où ils licencient ils commencent à faire du développement local, et puis ils font de la mobilité et vu qu'il reste toujours des irréductibles, ils font un projet de licenciement.

*Ils font toujours ça ?*

La plupart du temps c'est ça quand ils peuvent prévoir, mais ça arrive aussi qu'il y ait des problèmes de gestion pas anticipés et dans ce cas là on passe directement au licenciement. Des fois il y a la mobilité d'abord et le développement local ensuite ou on en zappe un mais en général c'est plutôt comme ça.

*Il y a comme une hiérarchie avec le développement local qui serait de la haute couture, la mobilité qui ferait le sur-mesure et le projet de licenciement qui serait du prêt à porter ?*

Oui, c'est exactement ça la différence. C'est la même chose mais avec des méthodes et des pratiques différentes et des images qui ne sont pas les mêmes, tu peux pas communiquer pareil et ça veut pas dire la même chose. [...] mais je crois que c'est un tout : on fait sortir les gens dont on ne veut plus, mais avec des moyens différents.

Lorsque les opérations de licenciement sont décidées et conçues selon une perspective temporelle étendue, on se trouve à l'évidence dans une situation de gestion et non dans une situation de crise. Pourtant, ces dernières situations existent. Elles sont plus rares que ce que les argumentaires économiques de projet de licenciement ou les propos des chefs d'entreprise peuvent parfois laisser croire à travers les discours sur la globalisation et la financiarisation de l'économie, et/ou sur la nécessité d'une importante réactivité de toutes les



composantes de l'entreprise (Veltz, 1996). Elles sont plus le résultat d'une communication de mauvaise qualité entre niveaux de l'entreprise que d'une impréparation de la direction de l'entreprise.

Les groupes d'entreprises, et particulièrement ceux dont les implantations sont éloignées du centre de décision, sont particulièrement touchés par ces phénomènes : les décisions prises par la direction de l'entreprise sont souvent transmises de manière particulièrement impérative et fruste. Dans ce cas, il arrive que le projet de licenciement doive être rédigé rapidement. Comme nous l'expliquait un consultant spécialisé dans la rédaction de ces documents :

Une donnée importante c'est le temps qu'on a pour préparer le projet. C'est ça qui fait la différence de volume et de qualité. C'est sûr que quand un type vient me voir en me disant « Il me faut ça pour la semaine prochaine » c'est pas la même chose que si j'ai deux ou trois mois pour le peaufiner. [...]

[...]

*Pourquoi passer par vous pour faire un projet de licenciement ?*

La plupart du temps c'est parce qu'ils n'ont pas le temps, ils ne savent pas faire, alors ils font appel à nous. On a une certaine renommée et ils se disent qu'on va avoir un meilleur résultat que celui qu'ils auraient sans nous.

C'est surtout un problème de temps en général. Quand ce sont des unités à qui on donne l'objectif et un délai court... Ou aussi des fois, ils mettent longtemps à se décider, ils réfléchissent et quand enfin ils prennent la décision, et ça peut prendre plus d'un an, ils veulent que ça aille très vite. [*que le projet soit vite rédigé pour que la procédure commence rapidement*]

Le projet de licenciement apparaît comme un document et une procédure particulièrement formalisés. Le droit social tient sur ce point une importance déterminante : les règles issues de la loi ou de la jurisprudence permettent de donner un cadre aux justifications économiques des projets de licenciement. Toutefois, du fait du caractère fluctuant de la jurisprudence en droit social, la notion de cause économique justifiant le licenciement est plus esquissée que réellement définie, ce qui laisse une marge d'interprétation et d'évolution à cette notion, tant pour les juges que pour les différentes parties prenantes lors des opérations de licenciement économique.

Ce caractère flou malgré un cadre strictement défini se retrouve dans l'encadrement stratégique du licenciement. Même lorsque la décision d'emploi est conçue dans un cadre de gestion stratégique des ressources humaines, le projet de licenciement peut être formalisé dans une situation d'urgence qui amoindrit le caractère de situation de gestion (Midler, 1994) dans laquelle l'ensemble de la décision de licenciement s'est réalisée : l'expression de la décision et de ses motivations y prend alors une tournure insistant sur l'aspect critique de la situation de l'entreprise et sur la nécessité d'une réaction rapide.

On peut en effet considérer que les projets de licenciement sont le résultat de décisions prises dans un contexte stratégique, instrumenté, non seulement par des contraintes formelles mais aussi par une instrumentation de gestion dont la richesse, la complexité et la diversité en font une technologie invisible (Berry, 1983) dont il importe de déterminer le poids et la place à la fois dans la décision de licencier et dans le projet de licenciement.

#### **1.1.2. L'ENCADREMENT TECHNIQUE ET PRATIQUE DU PROJET DE LICENCIEMENT : L'INSTRUMENTATION DE GESTION**

Selon les dires d'un consultant spécialisé dans les plans sociaux : « *un licenciement, c'est toujours une décision stratégique* ». C'est, en effet, une décision dont l'impact futur sur l'entreprise est loin d'être négligeable : c'est une modification de la structure de l'entreprise, de son « réservoir de compétences », de sa pyramide des âges, du climat des relations sociales, dont l'effet dans le temps peut être long. C'est aussi une décision qui est toujours instrumentée par des indicateurs de gestion, issus de la comptabilité, afin de permettre un diagnostic des difficultés de l'entreprise et de déterminer le sureffectif qui en résulte.

Le passage d'un *signal issu de la comptabilité* (baisse du chiffre d'affaire, par exemple) à une *décision* (licenciement d'une partie de l'effectif de l'entreprise), cette décision se traduisant par une *procédure*, qui s'appuie donc sur l'instrumentation de gestion de l'entreprise (procédure de licenciement économique) et que l'on peut elle-même rapprocher d'un instrument de gestion, va donc être décrit.

L'entreprise constitue un dispositif de coordination permettant de réduire les incertitudes et les inefficiences types de la coordination marchande néo-classique (Eymard-Duvernay, 1990 ; Williamson, 1995). Les outils de gestion constituent le

filtre à partir duquel l'entreprise perçoit son environnement et ses activités propres. Ils sont les premiers instruments de l'entreprise pour former sa définition du monde et déterminer sa place dans ce monde. L'instrumentation de gestion qui se forme à partir de ces outils et de l'expérience en sont une forme plus élaborée qui permet une coordination entre les personnes à propos des activités internes à l'entreprise.

#### **1.1.2.1. L'instrumentation des situations de gestion**

Les instruments de gestion servent à appuyer les décisions que les managers d'une entreprise prennent. Ils servent aussi à communiquer et à décrire l'entreprise pour les analystes financiers par exemple. L'instrumentation de gestion est donc l'outil de la définition et de l'évolution de l'entreprise, c'est la médiation interne et externe de l'information concernant l'entreprise.

Les instruments de gestion ont vocation à décrire les « situations de gestion » qui sont les « interactions produisant des résultats susceptibles d'être évalués » (Midler, 1994). La situation de gestion s'oppose à la situation de crise dans la mesure où la situation de gestion suppose un accord sur les finalités globales de l'action et une intériorisation des contraintes liées à l'action alors que dans la situation de crise, ce cadre de contraintes propre à la situation n'est plus intériorisé par les participants de l'interaction. Les licenciements collectifs ne peuvent être considérés comme des décisions prises hors de tout cadre de réflexion car « *un licenciement, c'est toujours une décision stratégique* ». En ce sens, un licenciement collectif ne se conçoit que parmi les plus hautes instances dirigeantes d'une entreprise et après réflexions. Ainsi, contrairement à ce que bien des argumentaires de plan sociaux laissent penser à leurs lecteurs, les licenciements ne sont pas décidés en situation de crise, c'est-à-dire hors de tout cadre de réflexion et de toutes contraintes et sans qu'il y ait un accord sur les finalités globales de l'action.

Le cadre de contraintes dont il est ici question repose pour une bonne part sur l'instrumentation de gestion des entreprises. L'instrumentation de gestion recouvre plusieurs types d'outils et de procédures. Il s'agit autant des outils de la gestion financière et comptable (bilan, compte de résultat, Soldes Intermédiaires de Gestion, ratios comptables particuliers à l'entreprise) que des procédures de la gestion (note politique, business plan, argumentaires d'une décision ou encore les

signaux types de l'activité de production comme les alertes, les process de production).

Ces instruments de gestion sont mobilisés, pour une partie d'entre eux, comme des « mécanismes de gestion ». Dans ce cas, l'apparition d'un signal (illumination d'un témoin, passage d'un indice en deçà d'un certain seuil) conduit à une réaction immédiate. D'autres nécessitent une interprétation du signal, une recherche de la décision adaptée, voire un apprentissage particulier à cette situation, c'est le cas d'une baisse des ventes par exemple. Les savoirs qui sont alors mobilisés permettent de rechercher une solution de « matching » (March). Ces savoirs constituent la structure de la décision, ils la charpentent ; ils reposent sur des théories du fonctionnement de l'entreprise et de son environnement.

L'instrumentation de gestion n'est pas neutre, elle repose sur des théories et des principes qui ont permis de l'élaborer.

#### **1.1.2.2. Les indicateurs utilisés (productivité, bilan, productivité globale), critiques des systèmes de gestion**

La plupart des instruments de gestion utilisés actuellement ont vu le jour il y a plusieurs siècles, et ont été parachevés en lien avec le système taylorien-fordiste. Le fordisme associe production et consommation de masse, il favorise l'émergence d'un cercle vertueux dans lequel le développement de l'entreprise va de pair avec celui de la société (Boyer, Orléan, 1994). Parallèlement, le taylorisme organise le travail autour de tâches élémentaires et individuelles, les coûts de main d'œuvre directe y représentent l'essentiel des coûts de production. Dans un monde basé sur la standardisation des produits, la concurrence se joue sur les prix et la performance des entreprises passe par la maximisation de la productivité du travail et la réduction des coûts. Les instruments de gestion classiques permettent de mesurer l'évolution de ces critères. L'instrumentation de gestion qui s'est construite à cette époque était en cohérence avec le monde productif qu'elle décrivait.

Pourtant, depuis le début du siècle, beaucoup de changements sont intervenus qui ont modifié les concepts de productivité et de compétitivité. Toutefois, l'instrumentation classique continue à être massivement utilisée par les entreprises, malgré quelques nouveautés destinées à la moderniser et à en changer les mécanismes comme les tableaux de bord (Chiapello, Delmond, 1994) ou les analyses en termes de productivité globale (travaux du CERC dans les

années 60, rapport Riboud (1987), et pour une analyse historique et critique voir Pochet, 1998) qui n'ont guère été adoptées par les entreprises, et alors que l'instrumentation de gestion classique décrit un monde qui n'est plus (Zarifian, 1990a). Dès lors, la pertinence de l'information comptable est remise en cause à partir de quatre grandes catégories de critiques (Monnier, 1997) : elle repose sur une conception purement patrimoniale de l'activité économique ; elle s'appuie sur une quantification monétaire des opérations fondées sur une valorisation marchande des éléments appropriables (d'où une sous évaluation des éléments immatériels dont l'importance est très loin d'être négligeable d'une part, et du fait de la perte de contact avec le réel, une incitation à agir plus sur les effets que sur les causes (Giard, Pellegrin, 1992) d'autre part) ; les conventions comptables sont aisément manipulables (Gillet, 1998) ; et son caractère éminemment rétrospectif qui ne permet pas de faire face aux incertitudes concernant l'avenir (Bescos, Mendoza, 1998). « Car contrairement aux prétentions traditionnelles de la comptabilité, il apparaît que l'image comptable de l'entreprise n'est pas unique » (Monnier, 1997).

Les indicateurs sont élaborés sur la base de raisonnements purement mécanistes et souvent non démontrés (par exemple les Soldes Intermédiaires de Gestion et en particulier le passage de l'un à l'autre) qui servent pourtant à l'évaluation des performances des entreprises. Ils fondent de véritables « enchaînements mécaniques » (Girin, 1983). Ces enchaînements sont généralement à l'origine des décisions de licenciement (Capron, 1997).

### **1.1.2.3. Le licenciement réflexe**

L'étude de Chevalier et Dure (« Quelques effets pervers des mécanismes de gestion » 1994) montre une certaine saisonnalité des licenciements avec un pic en janvier et l'autre en juin. Selon ces auteurs, cette saisonnalité correspond au moment de révision des procédures budgétaires dans les entreprises. À tel point que « les licenciements économiques semblent plus liés à des artefacts de gestion et à des procédures budgétaires, qu'à la nécessité industrielle ». Si tel était le cas il s'agirait bien d'un enchaînement mécanique.

Selon cette étude, les décisions de licencier sont le fruit d'un enchaînement inévitable, automatique et simple qui fait correspondre à une perte ou une baisse de chiffre d'affaires un certain nombre de licenciements. En effet, cette étude a mis en avant une corrélation entre le montant des pertes (ou de la chute des

bénéfices) et le nombre d'emplois supprimés. Cette corrélation montre un gain moyen espéré de 200KF par emploi supprimé.

L'apparente saisonnalité des licenciements, à laquelle s'ajoute un gain moyen espéré quasiment uniforme quelle que soit l'entreprise, laisse penser qu'une opération de licenciement se conçoit comme un investissement. Cette approche est confirmée dans la thèse de Beaujolin (1997) par les mots d'un DRH à propos des licenciements collectifs : « *Connaissez-vous une opération qui ait un payback aussi rapide ?* ». En ce sens, la décision de licenciement est soumise à un objectif de rentabilité et de retour sur investissement comme tout autre investissement de productivité. On sait pourtant combien l'évaluation *ex ante* des investissements est fragile lorsqu'on la confronte à une évolution *ex post*, et ce, tout particulièrement du fait de l'importance des effets humains non quantifiables (organisation, réaction, adaptabilité du personnel) (Bertrand, 1995).

Ce schéma de la décision de licenciement se trouve explicitement formulé dans les projets de licenciements : à une situation donnée correspond un certain nombre de licenciements considérés comme nécessaires à l'assainissement de la situation économique de l'entreprise. C'est ainsi que l'on retrouve l'enchaînement suivant : une baisse des ventes conduit à définir un nouveau volume d'activité interne et par conséquent un volume de travail nécessaire à ce volume d'activité. Le volume d'activité interne conduit à définir un effectif nécessaire et par différence un volume de sureffectif qui conduit au nombre de licenciements nécessaire (Servais, 1995).

Ce type d'enchaînement décrit par de nombreux auteurs (Ginsbourger, 1996 ; Zarifian, 1990a) est le résultat de l'inadéquation de la perception de l'activité économique de l'entreprise donnée par les indicateurs de gestion par rapport aux stratégies et aux nouvelles conditions de création de productivité induites par les nouvelles technologies et les nouveaux modes d'organisation des entreprises (Zarifian, 1990b).

#### **1.1.2.4. Le statut du projet de licenciement dans l'instrumentation de gestion**

Le projet de licenciement est une procédure complexe, qui se construit au cours de nombreuses interactions entre les différents niveaux de l'entreprise. Au cours de ces interactions, l'instrumentation de gestion, sous sa forme d'indicateurs de gestion (comptabilité, ratios de gestion), est mobilisée au cours des

argumentations qui permettent aux arbitrages de définir la décision et ses modalités d'application.

L'instrumentation de gestion est faite d'instruments qui permettent la conduite d'organisations publiques ou privées :

Ce peut être des outils matériels, comme un ordinateur par exemple ; des outils conceptuels comme un taux d'actualisation pour étudier l'intérêt d'un investissement ; des outils d'aide à la décision complexes comme un modèle de marketing pour étudier le marché potentiel d'un nouveau produit ; des dispositifs aux ramifications nombreuses, comme un système de contrôle de gestion ; des procédures instituant des cheminement obligatoires pour des dossiers, imposant des règles sur leur mode d'élaboration, etc. (Berry, 1983)

Et qui constituent une « technologie invisible ». L'appui sur cette technologie invisible conduit à plusieurs types de conséquences, qui peuvent être positives ou négatives et généralement les deux à la fois. En effet, en structurant la lecture du réel des décisionnaires, en modifiant et en structurant le réel, les instruments de gestion pèsent dans les décisions qui sont prises.

Les instruments de gestion, en tant que technologie invisible, réduisent la complexité (de l'environnement et de sa lecture), mettent en place des automatismes de décision (en structurant la lecture du réel, ils permettent de créer des liens directs entre des actions de l'entreprise et des événements dans son environnement et inversement), divisent la vigilance (car les instruments de gestion sont spécialisés et n'offrent pas de perception globale de l'activité), permettent une régulation des rapports sociaux et un maintien de la cohérence de l'entreprise ou de l'organisation (ils donnent à ceux qui s'en saisissent un moyen de communication commun, cristallisant des références et des perceptions du monde qui deviennent ainsi communes).

Les décisionnaires sont amenés à prendre des décisions dans un cadre d'incertitude forte et bien souvent dans un cadre d'urgence qui empêche de réduire significativement cette incertitude. Ainsi, la mobilisation de l'instrumentation de gestion dans le cadre d'un processus décisionnel de ce type a vocation, selon la formule de Riveline (1983), à permettre de formuler des jugements ou des choix à partir « *d'abrévés du vrai et d'abrévés du bon* » que les instruments de gestion « incarnent » tant dans leur dimension chiffrée (par exemple « le rendement de l'action est de 12% » est un abrégé du vrai), que dans

la conception du monde qu'ils véhiculent (par exemple « le rendement de l'action doit être de 15% pour satisfaire les fonds de pension américains » est un abrégé du bon).

Les instruments de gestion sont considérés par les décisionnaires comme constituant des abrégés du vrai et des abrégés du bon grâce auxquels la coordination des personnes et des activités peut se faire dans l'entreprise. En ce sens, les projets de licenciement peuvent être considérés comme étant des procédures de gestion : ils reposent sur un ensemble de règles (juridiques, de gestion, de management) et ils s'appuient sur un enchaînement formalisé d'événements (le droit détermine des délais de réunion et de consultation précis). On peut considérer qu'il s'agit aussi d'un acte de gestion car le projet de licenciement est la concrétisation, la formalisation, d'une décision stratégique.

Toutefois, il ne semble pas que l'on puisse considérer le projet de licenciement comme une « machine de gestion ». La définition de la machine de gestion a été donnée par Girin (1983). Elle est une transposition au domaine de la gestion de l'opposition proposée par Marx entre les outils et les machines techniques. Ce qui caractérise l'outil dans cette approche est sa disponibilité : *« on s'en saisit quand on en a besoin, on le pose ensuite. Le soir on le range, on le rend au magasin d'outillage, et il est fort possible que l'on ne s'en serve plus pendant une période assez longue »*. À l'opposé, la machine doit être entretenue, alimentée et rentabilisée.

La différence entre la machine et l'outil se trouve donc dans *l'usage* qui en est fait et non dans la forme ou la complexité : un outil peut être d'une grande complexité technique, comme un ordinateur alors qu'une machine, comme une fraiseuse, peut être techniquement assez simple. Les outils sont des moyens de production alors que les machines conditionnent des modes de production : les machines dépossèdent leurs utilisateurs de leur savoir faire alors que les outils nécessitent un savoir faire pour être utilisés au mieux. La comptabilité, souvent considérée comme un outil de gestion, est en fait une machine de gestion :

Une comptabilité (analytique ou générale) suppose un fonctionnement régulier (on sait qu'il faut recueillir en permanence telles et telles données, produire à dates fixes tels et tels résultats) ; le savoir sur lequel elle repose est pour une grande part extérieur à ceux qui la tiennent, c'est déjà largement vrai dans le cas où elle est faite à la main [...], ça l'est encore plus lorsque la comptabilité est informatisée. (Girin, 1983)



Si la comptabilité et les ratios qui en sont issus peuvent apparaître comme des machines de gestion plutôt que comme des outils, et donc comme susceptibles d'être à l'origine « *d'enchaînements mécaniques* » menant à telle ou telle décision, les projets de licenciement ne peuvent être considérés de cette façon : ils sont des *moyens* employés pour mettre en œuvre une décision, ils ne sont en aucun cas *la* décision (ou le mode de décision), même si les projets de licenciement en sont la conséquence directe et la forme concrète. Supposer que les projets de licenciement soient des machines de gestion reviendrait à en faire les supports d'un mode de gestion de l'entreprise qui serait alors un mode de gestion si délétère qu'il ne pourrait conduire qu'à la dissolution de l'entreprise.

Ainsi, il nous paraît nécessaire de marquer la place de l'instrumentation de gestion dans les processus de décision et celle des projets de licenciement au sein de cette instrumentation de gestion. L'instrumentation de gestion a vocation à décrire l'entreprise et son environnement, elle constitue un prisme au travers duquel toute activité est perçue. Elle peut être perçue, dans certains cas, et selon son utilisation, comme une machine de gestion (Girin (1983) remarque que les ordinateurs par exemple peuvent être utilisés autant comme des outils que comme des machines, selon l'autonomie et la connaissance que possède l'utilisateur). Toutefois, il nous semble que si les licenciements peuvent être perçus ou décrits comme des « *enchaînements mécaniques* », les projets de licenciement doivent n'être considérés que comme des outils de gestion, mobilisés dans la mise en œuvre de la décision de licenciement. C'est pour cette raison que nous pouvons l'analyser comme *justifiant* la décision de licencier.

## **1.2. CE QUE L'ON ENTEND PAR LE TERME « JUSTIFICATION »**

L'étude des projets de licenciement nous est apparue comme importante en tant qu'*analyse des justifications* de la décision de licencier. Le terme de justification, s'il peut être compris de tous, est ici porteur de notions et d'un contexte théorique qu'il convient d'éclairer avant toute analyse. Pour cela, nous décrivons la nature conventionnelle du projet de licenciement, et en particulier de l'argumentaire économique, puis nous expliquerons en quoi il existe un impératif de justification et quelles conséquences cela peut avoir pour notre réflexion, et nous décrivons enfin le statut particulier de la justification issue de l'argumentaire économique des projets de licenciement.

### **1.2.1. LA NATURE CONVENTIONNELLE DU PROJET DE LICENCIEMENT ET DE L'ARGUMENTAIRE ECONOMIQUE**

Les projets de licenciement sont le résultat final d'un processus décisionnel et d'une procédure d'application qui découle de cette décision. Leur forme résulte donc d'une succession de processus et d'interactions qui ont d'abord fait émerger la décision, puis en ont définies les modalités de mise en œuvre.

#### **1.2.1.1. La mécanique du projet de licenciement**

La « machine de gestion » qu'est la comptabilité y joue un rôle double : d'une part, la comptabilité ayant vocation à décrire l'entreprise et son environnement, ce sont les informations qui en sont issues qui permettent de diagnostiquer les difficultés économiques de l'entreprise. D'autre part, puisque c'est à travers le langage de la comptabilité que s'expriment les difficultés de l'entreprise, c'est aussi à travers ce langage que s'expriment les éventuels remèdes. C'est ainsi qu'un enchaînement machinique peut émerger et s'imposer en faisant correspondre à un type de difficulté, un type de solution. C'est ainsi qu'alors que les deux entreprises actionnaires d'une entreprise de la métallurgie décidèrent de fermer cette dernière dont ni l'une ni l'autre n'avait plus besoin, il leur a suffi de transmettre au PDG de cette entreprise l'exigence d'une augmentation de la productivité et d'une réduction des coûts pour qu'un premier projet de licenciement de grande envergure soit mis en place (Bruggeman, 1999).

La technologie invisible qui conduit à cette décision est donc le fruit de la comptabilité. C'est ainsi que la décision de licencier peut être le résultat d'un processus de réflexion purement mécanique. Ce type de raisonnement automatique n'est pas particulièrement fréquent mais il ne peut être considéré comme inexistant. Toutefois, quelque soit le mode de raisonnement qui ait conduit à l'élaboration par les dirigeants de la décision de licencier, le projet de licenciement est un document qui ne peut être considéré comme une « machine de gestion ». C'est un document qui a pour rôle de permettre la discussion des différentes parties concernées par cette décision : les dirigeants, les salariés et leurs représentants. C'est aussi un document qui est lu par un grand nombre d'intervenants extérieurs, dont les rôles peuvent être très différents. Ainsi, comme l'explique un consultant :

[...] Le projet de licenciement est lu par les dirigeants, les managers, les ouvriers, les syndicalistes, les experts du CE, un ou deux journalistes, le juge, l'inspection du

travail, ça fait beaucoup de monde, avec des capacités différentes et qui ne vont pas lire de la même manière. Et il faut que l'argumentaire économique soit compris par tout le monde et dans le respect de la jurisprudence. L'objectif c'est que le pourquoi de l'opération soit clair.[...]

Le projet de licenciement est donc un objet qui permet d'amorcer les discussions et/ou les négociations *autour* de la décision de licencier. Les projets de licenciement sont composés de deux parties distinctes : l'argumentaire économique et le plan social. Le rôle du plan social est d'éviter, autant que possible, et par tous les moyens possibles, que les difficultés économiques traversées par l'entreprise ne se transforment en licenciements dits « secs » (par opposition aux reclassements).

### 1.2.1.2. La nature juridique du projet de licenciement

Le projet social est obligatoire dans toute entreprise employant au moins 50 salariés qui envisage de licencier au moins 10 salariés sur trente jours qu'il y ait ou non des représentants du personnel dans l'entreprise. La loi du 27 janvier 1993 fixe le contenu du plan social<sup>24</sup> : il doit comporter un plan de reclassement et

---

<sup>24</sup> **Article L321-4-1** (Loi n°89-549 du 2 août 1989 art. 10 IV Journal Officiel du 8 août 1989 modifié par la Loi n°93-121 du 27 janvier 1993 art. 60 I Journal Officiel du 30 janvier 1993) Dans les entreprises employant au moins cinquante salariés, lorsque le nombre de licenciements est au moins égal à dix dans une même période de trente jours, l'employeur doit établir et mettre en œuvre un plan social pour éviter les licenciements ou en limiter le nombre et pour faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourrait être évité, notamment des salariés âgés ou qui présentent des caractéristiques sociales ou de qualification rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile.

La procédure de licenciement est nulle et de nul effet tant qu'un plan visant au reclassement de salariés s'intégrant au plan social n'est pas présenté par l'employeur aux représentants du personnel, qui doivent être réunis, informés et consultés.

Ce plan doit prévoir des mesures autres que les dispositions concernant les conventions de conversion visées à l'article L. 321-5, telles que par exemple :

- des actions de reclassement interne ou externe à l'entreprise ;
- des créations d'activités nouvelles ;
- des actions de formation ou de conversion ;
- des mesures de réduction ou d'aménagement de la durée du travail.

En l'absence de comité d'entreprise ou de délégués du personnel, ce plan ainsi que les informations visées à l'article L. 321-4 doivent être communiqués à l'autorité administrative compétente lors de la notification du projet

doit permettre d'éviter des licenciements ou d'en limiter le nombre et de faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourrait être évité.

L'obligation d'inclure un plan de reclassement dans le plan social signifie que l'entreprise ne peut se contenter de prévoir uniquement des mesures d'âge, des conventions de conversion ou des aides au départ anticipés. Le plan doit contenir des mesures de reclassement externe mais surtout interne, qui doivent être précises et concrètes<sup>25</sup>. Ces mesures doivent être présentées aux représentants du personnel qui doivent être consultés sous peine de nullité du plan social et par conséquent de nullité des licenciements<sup>26</sup>.

L'argumentaire économique du projet de licenciement (aussi appelé « plan économique »), constitue le premier volet d'un projet de licenciement. Son rôle est d'expliquer les motivations de la décision de licencier. Même si, selon les termes d'un consultant qui rédige des projets de licenciement : « *l'argumentaire éco n'est pas négociable*<sup>27</sup> », il constitue le point de départ de la décision de licencier. On en mesure donc l'importance : il est déterminant dans l'analyse de cette décision, de sa validité, de son impact et de sa motivation. C'est pour cette raison qu'il est le point de départ de toute discussion concernant le projet de licenciement, même s'il n'est pas du tout souhaitable qu'il en soit le seul objet, car il est très rare de pouvoir remettre en cause la décision de licencier par ce moyen.

### **1.2.1.3. Le caractère conventionnel du projet de licenciement**

Le rôle du plan économique n'est donc pas seulement d'expliquer et de décrire les motivations économiques de la décision de licenciement, c'est aussi et surtout de permettre une discussion et un échange entre les salariés et les dirigeants autour de cette décision. Le projet de licenciement est donc un objet qui permet la

---

de licenciement prévue au premier alinéa de l'article L. 321-7. En outre, ce plan est porté à la connaissance des salariés par voie d'affichage sur les lieux de travail.

<sup>25</sup> Cass. soc., 17 mai 1995, Juris. Hebdo. n°7274 du 2 juin 1992.

<sup>26</sup> Cass. soc., 13 février 1997, Grands magasins La Samaritaine c/CE de la Sté des grands magasins de la Samaritaine, Juris. Hebdo. n°7615 du 20 février 1997, Bull. n°63 ; Cass. soc., 18 mars 1997, Bull. n°111 ; voir plus récemment, pour une action exercée uniquement par un syndicat : Cass. soc., 6 juillet 1999, Syndicat CGT, arrêt n°3160 P.

<sup>27</sup> Ce consultant n'énonce pas une vérité juridique, il énonce une règle qui lui paraît fondamentale dans le cadre d'une négociation avec les salariés.

coordination de ces différentes parties. En s'inscrivant et en instrumentant la procédure de licenciement collectif, le projet de licenciement a pour vocation de permettre au comité d'entreprise de donner un avis et éventuellement de négocier, amender ou s'opposer à la décision de licenciement formulée par les dirigeants. Le projet de licenciement nous apparaît donc comme une *convention* au sens que l'économie des convention donne à ce terme :

Le terme de convention désigne le dispositif constituant un accord de volontés tout comme son produit, doté d'une force normative obligatoire, la convention doit être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets. (Dupuy, Eymard-Duvernay, Favereau, Orléan, Salais, Thévenot, 1989)

La convention est une forme qui permet de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées, mais qui ont besoin d'être ensemble pour pouvoir être satisfaits. (Salais, 1989)

Ainsi, le projet de licenciement peut être considéré comme une convention, c'est-à-dire comme un objet qui permet aux salariés et aux dirigeants de mettre en œuvre une opération « *douloureuse mais nécessaire* » pour l'entreprise. L'accord autour de cette convention est atteint grâce à la discussion et l'information, éventuellement la concertation, qui permettent, à travers un processus de *justification*, de définir les modalités d'un accord et d'une coordination dans l'entreprise.

### **1.2.2. L'IMPERATIF DE JUSTIFICATION**

La nécessité de coordination autour d'une décision contestée et/ou contestable impose la légitimité de l'argumentation faute de quoi la coordination ne pourra se faire correctement. C'est en ce sens que le projet de licenciement a vocation à rendre compatibles les objectifs de chacune des parties prenantes à la vie de l'entreprise.

#### **1.2.2.1. Justification et légitimité**

La mise en œuvre d'une action ne peut se faire lorsque cette action n'est pas légitime : la coordination ne peut se faire qu'à travers l'accord autour d'un bien commun (Boltanski, Thévenot, 1991). L'illégitimité d'une décision a pour conséquence l'impossibilité de la coordination. Cette discorde peut être dépassée de deux manières : soit par la justification, soit par la violence. Le cadre théorique

des économies de la grandeur traite de la justification dans les situations de discordes. La justification a pour but de permettre la coordination à travers l'accord autour d'un bien commun supérieur, et par conséquent légitime.

C'est la légitimité de l'accord (il peut en être de même de la légitimité d'une décision unilatérale mais qui a vocation à s'appliquer à plusieurs personnes) qui rend la coordination possible, et par conséquent rend possible la mise en œuvre de l'action. Lorsque la discorde ne peut être dépassée par la justification et par l'établissement d'un accord sur un bien supérieur, la discorde fait place à la violence. La violence ne fait pas partie du cadre analytique des économies de la grandeur, non pas qu'elle soit niée, dans son existence ou dans le rôle qu'elle peut jouer dans la société, mais elle repose sur des schémas qui écartent toute justification.

Nous avons adopté la perspective d'analyse des économies de la grandeur pour notre travail sur les licenciements. Ainsi, selon Boltanski et Thévenot (1991) :

C'est à des actes justifiables que nous nous intéresserons, en tirant toutes les conséquences du fait que les personnes sont confrontées à la nécessité d'avoir à justifier leurs actions, c'est-à-dire non pas à inventer, après coup, de fausses raisons pour maquiller des motifs secrets, comme on se trouve un alibi, mais à les accomplir de façon à ce qu'elles puissent se soumettre à une épreuve de justification.

C'est pour cette raison que nous nous sommes particulièrement focalisés sur les argumentaires économiques de projets de licenciement qui sont de véritables moments de justification de la décision de licencier. En tant que convention, ils permettent la coordination d'individus ayant des intérêts différents et reposant sur des hiérarchies d'impératifs qui peuvent être différentes. En tant que dispositifs conventionnels d'argumentation de la décision de licencier, les plans économiques sont « *raisonnables en deux sens* » selon le terme de Thévenot (1989) : d'une part, ils sont raisonnables car ils expliquent « *les raisons sur lesquelles une personne s'appuie pour agir, ou la raison qui régit sa décision rationnelle* » et d'autre part, parce que « *les bonnes raisons d'agir doivent être compréhensibles, acceptables, objectivables, justifiables, au regard d'autres personnes* ».

### 1.2.2.2. Les sanctions de l'illégitimité

L'énoncé de la décision de licenciement sous la forme conventionnelle du projet de licenciement, et en particulier sous la forme de l'argumentaire économique du projet de licenciement ne suffit pas à la rendre légitime. Ou encore lorsqu'un dirigeant d'une entreprise qui licencie s'adresse d'abord aux marchés financiers et annonce à la fois des profits en augmentation et la réduction de son effectif, la décision de licencier peut apparaître comme illégitime. C'est ainsi que dans le cas (emblématique) de Michelin, les salariés, mais aussi des élus, ont largement fait appel à la grève et/ou à la manifestation. Les sanctions de l'illégitimité de la décision (en réalité de son argumentation) se concrétisent alors sous forme conflictuelle, voire violente : il peut s'agir de sanctions juridiques (assorties de sanctions économiques) comme l'annulation du projet de licenciement par le tribunal, par l'inspection du travail ; il peut aussi s'agir de sanctions comme la grève, le saccage de l'outil de travail, l'éco-terrorisme (pollution de l'environnement)<sup>28</sup>.

L'illégitimité de l'argumentation de la décision ne peut être dépassée sans interaction entre les parties prenantes à la vie de l'entreprise. Même si la décision de licenciement relève entièrement du pouvoir de gestion des dirigeants, les salariés de l'entreprise doivent être pris en compte pour des raisons d'impact sur la vie sociale de l'entreprise. Comme le soulignait un consultant :

Les entreprises ont du mal à entendre quand je leur dis « vous êtes riches, vous allez bien, donc il faut faire un plan social de riche ». Un plan social riche, ça ne veut pas dire uniquement des grosses enveloppes pour ceux qui partent, ça veut dire aussi qu'il faut être riche en alternatives, qu'il faut y mettre les moyens et pas seulement en proposant de l'argent à ceux qui partent.

[...]

---

<sup>28</sup> On peut citer plusieurs cas récents et particulièrement significatifs : Cellatex à Givet où les salariés ont menacé, en juillet 2000, de faire exploser leur usine s'ils n'obtenaient pas un plan social « haut de gamme », et ont déversé de l'acide sulfurique dans la rivière proche ; Adelshoffen, près de Strasbourg qui a menacé de faire exploser l'usine avec des bonbonnes d'acétylène ; ou encore les forges Forgeral à Valenciennes, ou le sous traitant automobile Bertrand Faure à Nogent sur Seine pour les cas les plus récents.

*Vous avez dit qu'il fallait que le projet soit le plus cohérent possible, vous vouliez parler de la cohérence entre le volet économique et le volet social ?*

Oui, entre autres. Un projet de licenciement ça doit être cohérent avec la stratégie de l'entreprise. Un licenciement économique, une fermeture de site, c'est un énorme projet, c'est pas du tout anodin. L'aspect licenciement c'est le petit bout de la lorgnette, on doit avoir une vision globale de la stratégie de l'entreprise et de ce à quoi servent ces opérations de licenciement.

Parce que une fois qu'on licencie, on abîme le climat de confiance qu'il peut y avoir entre les salariés, l'entreprise, l'État... Alors un plan social, il faut le préparer, ça veut dire se donner du temps pour expliquer la motivation économique, prendre le temps de communiquer.

Souvent c'est un problème de préparation, il faut arriver à prendre le temps. C'est comme ça qu'une opération de ce genre est réussie.

[...]

Une donnée importante c'est le temps qu'on a pour préparer le projet. C'est ça qui fait la différence de volume et de qualité. C'est sûr que quand un type vient me voir en me disant « Il me faut ça pour la semaine prochaine » c'est pas la même chose que si j'ai deux ou trois mois pour le peaufiner. Le temps qui est « perdu » en préparation du projet de licenciement, il se retrouve à l'arrivée. Un projet qui est préparé longtemps à l'avance, ça permet de bien choisir les arguments, de faire un plan social qui tient la route, de préparer les gens. Du coup, ça fait des licenciements qui se passent mieux, des gens qui sont reclassés et une ambiance moins tendue pendant le licenciement et après.

[...]

*Pourquoi passer par vous pour faire un projet de licenciement ?*

La plupart du temps c'est parce qu'ils n'ont pas le temps, ils ne savent pas faire, alors ils font appel à nous. On a une certaine renommée et ils se disent qu'on va avoir un meilleur résultat que celui qu'ils auraient sans nous.

C'est surtout un problème de temps en général. Quand ce sont des unités à qui on donne l'objectif et un délai court... Ou aussi des fois, ils mettent longtemps à se décider, ils réfléchissent et quand enfin ils prennent la décision, et ça peut prendre plus d'un an, ils veulent que ça aille très vite. [*que le projet soit vite rédigé pour que la procédure commence rapidement*]



Un projet de licenciement c'est pas un truc qui se fait à la légère. C'est pas exactement une opération légère de licencier le personnel d'une unité. Pour faire ça bien, il faut avoir une vision générale de la chose, c'est-à-dire pas seulement écrire le projet, mais aussi l'accompagner dans l'explication, les processus de reclassement, la communication. Tout ça c'est important et on a une certaine expertise là-dessus. C'est parce qu'on a cette expertise qu'on vient nous voir, parce que l'on sait piloter ça avec une vision complète en interne et en externe.

Les licenciements collectifs économiques sont donc une vaste opération qui a un impact important et de long terme sur l'entreprise et sa structure. Les enjeux de cette opération dépassent donc la seule réaction à des conditions externes qui seraient à l'origine de difficultés économiques présentes ou indiscutablement à venir. Les licenciements économiques sont une décision de gestion en ce sens qu'ils relèvent autant sinon plus de la dimension interne et organisationnelle de la vie de l'entreprise que de sa dimension externe (à travers la réaction à des conditions externes et exogènes) et qu'ils relèvent *in fine* de la seule liberté de gestion du dirigeant.

Il y a donc une justification économique de la décision de licencier, qui est décrite dans le plan économique et une justification de gestion (qui est ce que plusieurs experts et consultants ont appelé la « vraie raison » des licenciements) qui est la motivation des gestionnaires de l'entreprise, c'est-à-dire l'expression de la volonté stratégique de l'entreprise et de ses dirigeants.

### **1.2.3. JUSTIFICATION ECONOMIQUE ET JUSTIFICATION DE GESTION**

La distinction entre justification économique et justification de gestion repose sur la distinction entre : ce qui est du domaine réservé des dirigeants de l'entreprise (la justification de gestion), c'est-à-dire du domaine de la gestion, de l'action sur l'entreprise et sur son organisation ; et ce qui est du domaine de la contrainte externe de l'entreprise, c'est-à-dire les facteurs exogènes de la décision et le poids de l'environnement dans l'évaluation de la situation de l'entreprise (la justification économique).

Ainsi, selon un spécialiste des projets de licenciement :

Il n'y a pas beaucoup de justifications possibles des licenciements, et les justifications du projet de licenciement ne sont pas beaucoup plus étendues. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas des raisons qui peuvent être différentes de celles qui sont dans le projet

de licenciement, ce sont les causes, mais elles ne sont pas dans le projet de licenciement. Les causes ce sont les causes analysées par les dirigeants et qui sont issues de l'interprétation qu'ils font de la réalité.

La distinction entre la justification de gestion et la justification économique correspond, dans le discours de cet expert, à la distinction entre les raisons qui sont dans le projet de licenciement et les causes. La justification économique correspond au critère exigé par le droit en matière de licenciement économique collectif : c'est la motivation, telle qu'elle est décrite dans le plan économique, elle récapitule les raisons qui justifient la décision de licenciement. Notre travail repose donc sur l'analyse de cette justification économique.

La justification économique du licenciement obéit à certaines règles destinées à assurer sa « légitimité », autant sur le plan juridique<sup>29</sup> que sur le plan de l'acceptation par les salariés et leurs représentants. Sur le plan juridique, un certain formalisme est exigé en matière d'argumentaires de projet de licenciement puisque sa présence est indispensable, qu'elle doit être suffisamment développée pour prouver la nécessité pour l'entreprise de procéder à ces licenciements. Ce qui explique que selon un consultant :

*Et un projet qui explique bien la nécessité d'une telle décision, combien de pages cela représente ? J'ai souvent eu l'impression qu'il existait un lien entre le volume de l'argumentaire économique et la qualité du dialogue social...*

Oui, effectivement, c'est bien possible...

Il faut un équilibre. J'ai repris le projet d'une entreprise qui avait fait un argumentaire économique de 150-200 pages. C'est sûr, ils avaient bossé. Mais c'est beaucoup trop. Une fois arrivé à la dernière page je ne me souvenais même plus de la raison pour laquelle il fallait fermer ce site.

L'argumentaire économique est lu par les dirigeants, les managers, les ouvriers, les syndicalistes, les experts du CE, un ou deux journalistes, le juge, l'inspection du travail, ça fait beaucoup de monde, avec des capacités différentes et qui ne vont pas lire de la même manière. Et il faut que l'argumentaire économique soit compris par tout le monde et dans le respect de la jurisprudence. L'objectif c'est que le pourquoi de l'opération soit clair. C'est la seule chose qui compte vraiment. Bien sûr, la raison

---

<sup>29</sup> Il s'agit effectivement ici de légalité plus que de légitimité.

du licenciement on pourrait l'écrire sur une seule feuille, mais ce qui compte c'est que tout soit clair, qu'on n'ait pas l'impression que l'entreprise licencie sans savoir ce qu'elle fait.

Du fait de l'obligation de bonne foi (on n'a pas le droit de mentir dans un projet de licenciement), la « raison du licenciement » peut être déduite des arguments développés dans le plan économique (elle se trouve dans le projet de licenciement, mais pas nécessairement explicitement, elle peut aussi se trouver dans la cohérence entre plan économique et plan social). La justification de gestion est donc contenue dans l'exposé de la justification économique : la justification économique donne le cadre dans lequel la justification de gestion se définit.

En effet, la justification de gestion est du domaine des dirigeants de l'entreprise et n'est pas appréciée par le juge qui statue sur la validité des projets de licenciement et en particulier sur les argumentaires économiques. Alors que la justification économique est un outil de gestion utilisé dans un cadre stratégique : c'est la relecture en termes économiques et stratégiques (indiquant les constats et les intentions de la direction tels qu'ils sont formulés en termes de stratégie d'entreprise) de la situation de gestion. C'est une relecture de la décision de licenciement (entendue comme décision de gestion et non comme décision de crise (Midler, 1994)<sup>30</sup>) sous la forme imposée (par le droit) et imposante (car c'est une exogénéisation de la décision) d'un discours économique.

La perspective de gestion relève du pouvoir de gestion du dirigeant et constitue le rempart ultime de la décision : la liberté de gestion et le pouvoir de gestion ne peuvent être contestés juridiquement si le projet de licenciement est acceptable selon les critères de droit.

L'objet de ce travail n'est pas d'analyser les justifications de gestion qui peuvent être issues des projets de licenciement : l'analyse des justifications de gestion se situe plus dans l'ordre de la négociation et de la discussion entre partenaires sociaux que dans celui d'une analyse des rhétoriques, qui a vocation à repérer

---

<sup>30</sup> La situation de gestion s'oppose à la situation de crise dans la mesure où la situation de gestion suppose un accord sur les finalités globales de l'action et une intériorisation des contraintes liées à l'action alors que dans la situation de crise, ce cadre de contraintes propre à la situation n'est plus intériorisé par les participants de l'interaction.

des registres de justifications afin de comprendre les mécanismes de la légitimation de la décision de licencier et de tester la légitimité d'une convention financière émergente.

Toutefois, ce travail ne peut négliger l'importance de ces justifications de gestion, détachées aux yeux de certains de tout lien avec l'exposé des motifs économique du projet de licenciement, mais qui sont réellement au cœur de la décision de licenciement. C'est pour cette raison que nous avons, dans notre travail de terrain, cherché à confirmer notre perception de la justification de gestion à travers la justification économique en suivant ces cas sur un an après la mise en place du projet de licenciement. C'est de cette façon que nous avons pu envisager de faire le lien entre un contexte économique décrit par le plan économique et une « raison du licenciement », la justification de gestion, qui est le résultat d'un mode de pensée gestionnaire.

### **1.3. TYPOLOGIES DES LICENCIEMENTS ET DES PROJETS DE LICENCIEMENT**

Le point de départ de notre analyse des argumentaires économiques des projets de licenciement s'est appuyé sur le recensement des typologies existantes, de leurs points communs et de leurs différences. Les typologies que nous avons étudiées sont de sources diverses et d'époques diverses. Le facteur historique joue, de l'avis de tous les intervenants travaillant sur les projets de licenciement, un rôle important : selon eux il existe de réelles différences selon les périodes. Ces différences trouvent leur origine dans les conditions macroéconomiques mais aussi dans l'évolution du droit social. Les différentes dynamiques d'emploi trouvent aussi leurs racines dans des contextes historiques et sectoriels (Bessy, 1992).

Les typologies que nous étudierons sont donc caractérisées par un moment historique et par la « nature » de leur auteur. Nous avons en effet pu comparer des typologies issues de documents de chercheurs et de praticiens (consultants travaillant pour les directions d'entreprise, experts travaillant pour les comités d'entreprise, auteurs de livres « pratiques »). Les différences qui existent entre ces typologies tiennent en réalité plus au contexte de leur expression qu'à la nature de leur auteur, bien que cette dernière ne soit pas négligeable du fait des différences d'informations possédées par chacune de ces parties.

### 1.3.1. LES DIFFERENTES TYPOLOGIES EXISTANTES ET LES RAISONS DE LEURS DIFFERENCES

Nous avons pu analyser dix typologies de projet de licenciement, ou de licenciement collectif. La plus ancienne date de 1988 et la plus récente de 2000. Cinq d'entre elles sont des typologies issues de travaux de chercheurs, les cinq autres sont le fruit de travaux de praticiens.

#### 1.3.1.1. L'importance du contexte historique

L'évolution historique<sup>31</sup> du marché du travail joue un rôle dans les variations dans les types de licenciement qui peuvent être décrits : les licenciements des années 80 ne sont pas les mêmes (n'ont pas les mêmes objectifs ni les mêmes contraintes) que ceux des années 90 ou 2000. Le pacte social qui s'était mis en place après la deuxième guerre mondiale et qui s'était stabilisé pendant les trente glorieuses avait déterminé trois « droits » : le « droit à l'emploi », puis le « droit à l'emploi là où l'on est », puis le « droit à la progression de carrière ». Ces droits se sont construits et étaient intégrés lorsqu'à partir de la période 1968-1975 les premières grandes restructurations industrielles et minières ont commencé. Ces grandes restructurations se sont faites « le dos au mur » avec comme objectif de « sortir le plus possibles de personnes du marché du travail ». Cette période a duré jusqu'en 1985. La période 1985-1990, correspond à un « *changement de convention salariale par la variabilisation du salaire, la mise en place de nouvelles méthodes de travail* », et en particulier le travail en équipe « à la japonaise ». Cette période marque un changement dans la méthode d'extraction de la plus value ainsi qu'une plus importante internationalisation. On voit apparaître un changement de motivation dans les licenciements avec, en particulier, un ajustement des effectifs au plus bas niveau du cycle de production : c'est avec ce type de gestion des ressources humaines (GRH) que le travail devient une des principales variables (sinon la principale) d'ajustement. De 1990 à 1998, les consultants spécialisés dans les domaines de gestion du personnel voient apparaître un nouveau type de GRH : la mobilité du capital est valorisée, la réduction des coûts (en particulier les coûts du travail) n'est plus destinée à restaurer la rentabilité mais au contraire elle est destinée à l'améliorer.

---

<sup>31</sup> L'historique des licenciements qui suit est la synthèse des entretiens avec de nombreux consultants pour lesquels cette évolution est très importante dans leur pratique professionnelle et revient dans de nombreux entretiens.

### 1.3.1.2. Description des typologies analysées

Les typologies que nous avons étudiées sont donc différentes selon les époques où elles ont été rédigées et selon les faits qu'elles ont vocation à classer.

La plus récente, que nous appellerons AT2000, rédigée en 2000 est le résultat de travaux de synthèse et de méthodologie de deux importants cabinets de conseil, très impliqués dans les projets de licenciement, le plus souvent sur le volet social (antennes emplois, en particulier). C'est une typologie de « restructurations » :

- *Restructuration de compétitivité ou d'économies*

Compétitivité : c'est l'anticipation d'un « *processus inéluctable* », dans une perspective économique « *offensive* ». il s'agit généralement de processus de délocalisation, portant sur des produits simples, pour lesquels les coûts de main-d'œuvre tiennent une place importante.

Économique : c'est une restructuration qui vient en « *réaction à une situation* », c'est une perspective économique défensive qui vient en « *réponse à un rétrécissement du marché (ou une modification de la structure) qui accentue l'importance du coût du produit* ». C'est un licenciement qui est le résultat d'un « *problème d'anticipation de stratégie* ».

- *Restructuration de Benchmarking*

« *Les entreprises d'un secteur se restructurent par effet de mimétisme, ne voulant pas être en reste de peur de perdre en compétitivité par rapport aux concurrents. Stratégie de « suiveur » : il faut rester en phase avec les concurrents pour ne pas se laisser déborder et perdre des parts de marché. [...] Le besoin de réagir est relativement urgent : on n'est pas dans du défensif mais dans de l'offensif de survie à court terme.* » L'argumentation de la raison économique y est assez proche des restructurations précédentes.

- *Restructuration financière*

« *Sous la pression des actionnaires – plus ou moins explicite - compte tenu de résultats jugés mauvais ou insuffisants ou pour permettre de se donner les moyens de fusions/acquisitions jugées essentielles à la survie de l'entreprise (?) ou à son leadership sur un marché mondialisé. On est typiquement dans une logique de restructuration à froid pour laquelle on peut prendre le temps de*

*construire sa stratégie.* » C'est une première définition de ce que pourrait être une convention financière : on y trouve cependant deux registres différents qui sont ceux de la pression actionnariale suite à de mauvais résultats et celui du développement rapide par fusion/acquisition, qui n'impliquent pas les mêmes discours ni les mêmes diagnostics économiques.

- *Restructuration pour création de nouvelles synergies*

« *L'objectif est de prendre position sur les marchés de demain. Il ne s'agit pas de création rapide de valeur pour les actionnaires, mais au contraire d'un investissement moyen terme avec de très fortes perspectives de créations de valeur.* » C'est le schéma du recentrage sur le cœur de métier. On pourrait d'ailleurs y voir une autre variante de convention financière.

Une deuxième typologie (DY1999), issue elle aussi des travaux méthodologiques d'un consultant, plus théoriques que pratiques :

Il distingue quatre modèles de « *logiques dominantes et facteurs de décision* » : une « *logique industrielle* », une « *logique marchande* », une « *logique de croissance interne* », et une « *logique financière* », cette dernière rappelant la logique marchande avec une focalisation sur le marché financier, à la différence de la logique marchande qui serait focalisée sur le marché du produit.

La troisième typologie est celle de Didry (1998) qui recense des « *modèles d'action de comité d'entreprise* ». C'est une approche de recherche très particulière, qui ne se focalise pas sur les conditions économiques du licenciement mais sur les modalités de la négociation qui s'ensuit. La situation économique n'est pourtant pas négligée : le premier modèle est celui de la résistance à la compétitivité, l'entreprise annonce une recherche de compétitivité, éventuellement en s'appuyant sur les principes de *Corporate Governance*. Ces entreprises se situent plutôt dans des « *mondes de production industriel ou marchand* ». Le deuxième modèle est celui de « *l'approfondissement des politiques d'emploi* », les entreprises qui se trouvent dans ce modèles sont plutôt des entreprises qui voient le travail comme un coût, dans lesquels la concurrence par les prix est forte et qui subissent les prix du marché (textile, BTP, routiers par exemple). Le troisième modèle est celui de « *la critique de la direction* » : c'est le modèle de remise en cause de l'information économique (donc de l'argumentaire économique du projet de licenciement), qui caractérise les entreprises à forte capacité d'innovation et d'apprentissage.

Le quatrième modèle (Desseigne, 1997) est une typologie de plans sociaux qui distingue quatre catégories plus un cas particulier : les entreprises en difficulté conjoncturelles, les entreprises en défaut d'anticipation, les entreprises bénéficiaires en recherche d'accroissement de compétitivité (ces trois catégories sont regroupées sous le terme d'entreprise en crise) et les entreprises prévoyantes qui pratiquent la Gestion Prévisionnelle des Emplois qui sont des entreprises en développement et pour lesquelles l'emploi est véritablement une variable d'ajustement interne (dans un sens qui se rapprocherait du capital humain en ce qu'il intègre la dimension de gestion des compétences et des carrières). La dernière catégorie, qui est plus une exception qu'une catégorie, concerne les industries de la sidérurgie et de la défense.

La typologie du LIRHE (1997), qui est plutôt une grille d'analyse, distingue le motif du licenciement (« *difficulté économique ou réorganisation* ») selon une typologie qui est celle du droit social, la situation financière (« *grave difficulté, résultat négatif mais solide financièrement, situation financière favorable mais avec un ralentissement d'activité ou des nécessités d'investissement* ») et le type d'argumentation (le projet est la traduction des contraintes financières de l'entreprise ou le projet vient comme la réponse à des problèmes structurels) ou de motivation.

La typologie du GREE (Colin, Rouyer, 1996) est plus un catalogue qu'une véritable typologie, les auteurs y distinguent deux motifs (« *difficulté économique* » ou « *réorganisation modernisation* ») et cataloguent les arguments et motifs invoqués : retournement du marché, crise de la demande, benchmarking, allègement des coûts, recentrage sur le métier, problèmes conjoncturels comme opportunité de réorganisation.

La typologie BX1995 (1995) est issue d'un cabinet de conseil spécialisé dans les projets de licenciement et leur négociation. Cette « typologie des licenciements » distingue dix cas : l'ajustement des effectifs au Chiffre d'Affaire (par exemple le textile), l'incidence des gains de productivité (suite à l'automatisation, mais l'argument n'est pas donné sous cette forme mais plutôt sous forme de l'argument de réorganisation), la substitution de salariés (s'appuyant sur un argument de productivité, d'adaptabilité), le nouveau mode de gestion de l'emploi (alignement de l'effectif en CDI sur le plus bas cycle de l'activité), le risque de dépôt de bilan, la modification du choix d'implantation industrielle (ce qui est le résultat de conditions extérieures, d'opportunités), la modification structurelle des métiers



(qu'elle résulte de la GPEC ou d'une décision stratégique), le maintien de la rentabilité par la diminution des coûts salariaux (par exemple le reengineering dans les entreprises en bonne santé), le licenciement dans les centres de coûts (selon une logique de groupe), le licenciement « culturel » c'est-à-dire comme mode de gestion sain.

La typologie Sauret-Thierry (étude de consultants réalisée en 1995) est une typologie de « restructurations » qui distingue les restructurations de rattrapage (résultant de problèmes financiers, de productivité, dont l'objectif est de retrouver l'équilibre perdu), les restructurations de décroissance, qui anticipent une baisse du marché, les restructurations de flexibilité qui consistent à saisir l'opportunité d'une récession conjoncturelle dans une activité cyclique, et les restructurations d'anticipations qui sont « *du benchmarking anticipé* ».

La typologie de Jalbert (1989), issue d'un ouvrage de consultant, distingue cinq « *stratégies de développement* » auxquelles correspondent des types de gestion d'emploi : la stratégie entrepreneuriale ou d'émergence (qui implique une gestion vive de l'emploi : « *la sélection des bons profils, adaptabilité à de nouvelles tâches* »), la stratégie de développement compétitif (fondée sur la qualité, le respect des coûts et des délais, l'adaptabilité et « *la mobilisation sur un projet cohérent, l'adaptation de l'organisation aux objectifs, le développement des compétences* »), la stratégie de diversification qui passe par « *l'identification des compétences par secteur d'activité, l'acquisition de nouvelles compétences* », la stratégie de survie ou de repli, qui est une stratégie de « *gestion du sureffectif* » et le *statu quo* qui est une gestion au jour le jour c'est-à-dire une non stratégie.

La typologie d'Ardenti et Vrain (1988) est une typologie de sureffectif. Elle distingue des sureffectifs pluri sectoriels (qui « *sont consécutifs à une restructuration globale affectant la quasi totalité des fonctions de l'entreprise* »), des sureffectifs ponctuels qui résultent de l'abandon d'activité jugées trop peu rentables, des sureffectifs de main-d'œuvre directe induits par la modernisation des équipements, et les suppressions d'emploi liées à la réorganisation des fonctions connexes à la production.

### **1.3.2. LES POINTS COMMUNS DES TYPOLOGIES ET LES CATEGORIES QUI SE DEGAGENT**

Cette revue des typologies de licenciement montre l'évolution des pratiques de licenciement mais montre aussi certaines différences entre les analyses des

praticiens et celles des chercheurs, elle montre aussi que l'on peut distinguer deux grandes catégories de licenciement.

#### **1.3.2.1. Des typologies différenciées selon leur contexte**

On perçoit nettement les différences qui peuvent exister entre les typologies de la fin des années 80 et celles de ces dernières années : les typologies des années 80 montrent les restructurations comme essentiellement vouées à entériner, sous l'aspect des ressources humaines, les profondes modifications dues à la crise économique alors que les typologies les plus récentes insistent sur la dimension stratégique de la gestion de l'emploi. Là où l'emploi semblait être réductible à une perception en terme d'input, il semble maintenant être une variable multiforme intégrée dans la stratégie de l'entreprise : on passe d'un schéma de réaction à court terme sur la variable effectif à une véritable intégration de la variable emploi dans une stratégie de moyen voire long terme.

De plus, si les licenciements paraissent aujourd'hui (d'après l'étude des typologies de licenciements) être plus le fruit d'anticipations que de réponses à des situations économiques d'entreprise particulièrement mauvaises, un nouveau modèle de licenciement (le modèle « financier » de gestion des ressources humaines) n'apparaît de manière explicite que très récemment. Pourtant, la relation entre l'évolution du cours de bourse et l'annonce de licenciement commençait à être explorée dès 1990 (Abowd et *alii*, 1990). La conception que les consultants ont de ce modèle de gestion « financière » consiste à considérer les marchés financiers comme avides de décisions de licenciement, qui seraient dans ce schéma des agents économiques concernés par la seule augmentation du cours de l'action de l'entreprise à court terme. Bien que particulièrement contestable (Boyer, 1999), ce schéma reste fortement ancré dans les esprits et repris dans les discours autour des décisions de licencier.

Il convient cependant de noter les convergences importantes qui existent entre tout ces modèles. Mais il apparaît, dans les typologies des années 90, que les praticiens ajoutent, par rapport aux chercheurs, une catégorie de licenciement : les licenciements mimétiques, parfois définis comme des licenciements de benchmarking, mais qui donnent de l'entreprise une lecture particulièrement court-termiste et sans perspective stratégique. Il semble en effet que les licenciements aient pu constituer, de l'avis des praticiens, une sorte de signe de bonne gestion, rassurant les gestionnaires qui, en répétant les actions de leur

concurrents, pensaient « bien faire » et ne pas « manquer quelque chose », sans être réellement capables d'expliquer et de justifier leur décision par des arguments concernant leur propre entreprise. On peut d'ailleurs s'interroger sur le poids que ce type de raisonnement a eu sur l'émergence de la catégorie juridique du licenciement « de réorganisation pour sauvegarder la compétitivité » qui est apparue au début des années 90 (arrêt Madrelle de 1992<sup>32</sup>).

Le dernier point consistera à faire émerger deux grandes catégories de licenciement à partir des typologies décrites précédemment. En effet, nous n'avons pas souhaité ajouter une nouvelle typologie de projet de licenciement à celles que nous avons décrites : aucune d'entre elles n'est globalement contestable et leurs points communs sont très nombreux.

### 1.3.2.2. Des typologies aux justifications

En effet, les licenciements pour motifs économiques apparaissent comme pouvant résulter de deux grands types de conditions : celles que le contexte économique impose brutalement, qui n'ont pas été anticipées et qui conduisent directement à la décision de licenciement et celles qui sont le résultat d'une anticipation de l'entreprise et le fruit d'une gestion anticipée et préventive de l'emploi. Cette distinction entre des licenciements décidés en état de crise et des licenciements décidés dans un cadre de prévision stratégique se retrouve dans toutes les situations juridiques, gestionnaires ou financières d'évaluation des projets de licenciement. Ainsi, les marchés financiers font cette distinction (Boyer, 1999) lorsqu'ils déterminent leur décision d'achat ou de vente d'un titre après l'annonce d'un licenciement économique collectif. Les gestionnaires eux aussi pratiquent cette différenciation à travers la distinction entre situation de gestion et situation de crise (Midler, 1994)<sup>33</sup>. Les juristes la pratiquent à travers les trois motifs susceptibles de justifier la décision de licenciement économique<sup>34</sup> : les difficultés

---

<sup>32</sup> Cass. soc. 1er avril 1992, Madrelle c/SARL Rerval, Juris. Actua. N°6730 du 10 septembre 1992

<sup>33</sup> La situation de gestion s'oppose à la situation de crise dans la mesure où la situation de gestion suppose un accord sur les finalités globales de l'action et une intériorisation des contraintes liées à l'action alors que dans la situation de crise, ce cadre de contraintes propre à la situation n'est plus intériorisé par les participants de l'interaction.

<sup>34</sup> **Art. L.321-1** (Loi 89-549 du 2 août 1989) Constitue un licenciement pour motif économique le licenciement effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié résultant d'une

économiques, les mutations technologiques et, depuis 1992 la réorganisation pour sauvegarder la compétitivité.

Les projets de licenciement ne doivent pas pour autant être perçus comme étant la mise en forme immédiate de la décision de licenciement. Car cette décision n'est qu'exceptionnellement prise dans l'urgence (c'est-à-dire en situation de crise). En effet, les licenciements sont des décisions stratégiques dont l'impact sur l'entreprise est loin d'être négligeable : ils constituent une modification de la structure de l'entreprise, de son « réservoir de compétences », de sa pyramide des âges, du climat des relations sociales, dont l'effet dans le temps peut être long. C'est aussi une décision qui est toujours instrumentée par des indicateurs de gestion, issus de la comptabilité, afin de permettre un diagnostic des difficultés de l'entreprise et de déterminer le sureffectif qui en résulte.

Si cette séparation en deux catégories peut être considérée comme pertinente du point de vue de la littérature théorique et pratique sur les licenciements, cette distinction doit toutefois être dépassée dans le cadre d'une analyse des argumentaires de projet de licenciement. En effet, les argumentaires de projet de licenciement ne sont pas la transcription immédiate de la décision de licenciement : ils sont la description du contexte économique qui motive la décision, cette transcription devant être elle-même exprimée sous des formes qui respectent les contraintes juridiques et qui permettent la coordination des différentes parties concernées par cette décision (c'est-à-dire les actionnaires, les managers, les salariés et leurs représentants, les collectivités locales, l'État, l'inspection du travail).

---

suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification substantielle du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques.

### ***RESUME DES POINTS LES PLUS IMPORTANTS***

#### **Le projet de licenciement comme outil de la décision de licenciement**

Le projet de licenciement constitue la partie visible de la décision de licenciement. Il marque le début du processus d'application de la décision de licenciement. En ce sens, il est un pivot et un moment fort de l'ensemble de la décision de licenciement : le projet de licenciement a vocation (pour la partie qui nous intéresse plus particulièrement) à expliciter les motifs économiques de la décision de licenciement.

C'est donc un objet conventionnel, au sens où il permet à la coordination des acteurs de l'entreprise de continuer malgré le choc et la coupure que constitue la rupture du contrat de travail d'une partie significative des salariés. Son rôle est de rendre acceptable (car justifiée) la décision stratégique qui a été prise par les dirigeants de l'entreprise.

#### **De la machine de gestion à la justification**

Les décisions de licenciement sont appuyées sur une instrumentation de gestion qui permet aux dirigeants d'entreprise de prendre une décision et de la formuler, d'en déterminer les modalités, de définir la façon dont elle doit être appliquée. Cette instrumentation de gestion n'est pas neutre : elle constitue le prisme à travers lequel les dirigeants de l'entreprise voient son environnement et son activité.

L'instrumentation de gestion induit des pratiques et des usages qui peuvent, selon certains auteurs, conduire directement à la décision de licenciement. Selon cette perspective, les décisions de licenciement sont prises à l'issue de raisonnements implacables et qui ne sont pas remis en cause car ils sont directement issus de la lecture et de l'utilisation de l'instrumentation de gestion. En ce cas, elles sont inévitables, ne résultent d'aucune responsabilité, ce ne sont pas des décisions prises par des personnes mais la conclusion inévitable d'un « enchaînement mécanique ».

Il nous a pourtant semblé que cette lecture de la décision de licenciement la vide de sa substance : elle apparaît alors comme un événement exogène, inévitable et indépendant de la volonté de quiconque. Pourtant, la décision de licenciement est une décision qui n'est pas toujours acceptée par les salariés. De plus en plus, certaines décisions de licenciement se trouvent violemment contestées : cela montre selon nous que certaines décisions de licenciement paraissent justifiées, tandis que d'autres ne le semblent pas. C'est pour cette raison que nous avons choisi de nous intéresser à cette question à travers la déconstruction d'un argumentaire de projet de licenciement.

## **2. ANALYSE DE CAS**

---

### **2.1. PREMIERE SYNTHESE DE L'ANALYSE DES CAS**

#### **2.1.1. DESCRIPTION DU MATERIAU EMPIRIQUE<sup>35</sup>**

##### **2.1.1.1. Le type de sources et de terrains auquel nous avons eu accès**

Le travail de terrain sur les argumentaires économiques des projets de licenciement<sup>36</sup> a été relativement long à mettre en place : les décisions de licenciement ne constituent pas un sujet autour duquel la communication et la transparence sont de mise. Toutefois, l'approche par les projets de licenciement a constitué un bon moyen d'entrée, car il s'agit d'un document assez largement diffusé hors de l'entreprise. En revanche, la contextualisation du projet et l'analyse des justifications économiques données dans l'argumentaire ont suscité de plus importantes réticences, essentiellement pour des raisons de confidentialité (la comptabilité des entreprises étant une source d'informations stratégiques et confidentielles et constituant elle-même une information stratégique et confidentielle, comme nous l'avons vu dans la première partie de notre travail sur les indicateurs de gestion).

---

<sup>35</sup> La description des cas analysés se trouve en annexe.

<sup>36</sup> Nous employons le terme « projet de licenciement » pour décrire l'ensemble constitué par le plan social et l'argumentaire économique.

Notre travail s'est donc appuyé sur des entretiens avec des consultants de cabinets de conseils installés en France (qu'il s'agisse de petits ou de grands cabinets, internationaux ou non). Ces entretiens ont été complétés par des entretiens informels, particulièrement riches dans la mesure où nous y étions considéré comme pair.

Du fait de notre double ancrage, à la fois dans le milieu des consultants en entreprise (plus particulièrement dans le secteur des ressources humaines), et dans celui de la recherche, nous avons pu accéder à des documents méthodologiques internes à ces cabinets de conseil. Ces documents, de formes et de statuts divers sont d'autant plus intéressants qu'ils constituent non seulement la formalisation des savoirs des consultants relatifs à leur objet de travail, mais aussi leur guide d'action au cours de leur mission : ils ont vocation à constituer le modèle (Jeammaud, 1990) de leurs interventions.

Ces entretiens, formels ou non, ont eu lieu avec des consultants qui gèrent les suites des projets de licenciement (antennes emploi), qui diagnostiquent les sureffectifs des entreprises, éventuellement les chiffrent, qui rédigent les projets de licenciement et les négocient, qui conseillent des entreprises dans leur stratégie sur le plan des ressources humaines.

#### **2.1.1.2. Comment nous avons travaillé sur les argumentaires des projets de licenciement**

Ce travail a été complété par l'adoption d'un point de vue différent : celui des Comités d'Entreprise (CE), notamment dans le cadre des articles L.431-4, L.431-5 et L.434-6 du code du travail<sup>37</sup>, à travers les interventions d'experts chargés de

---

<sup>37</sup> **Art. L. 431-4** (L. n°82-915 du 28 oct. 1982) Le comité d'entreprise a pour objet d'assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, (L. n°84-130 du 24 fév. 1984 art 16-I) « à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production ».

**Art. L.431-5** (L. n°82-915 du 28 oct. 1982) La décision du chef d'entreprise doit être précédée par la consultation du comité d'entreprise.

Pour lui permettre de formuler un avis motivé, le comité d'entreprise doit disposer d'informations précises et écrites transmises par le chef d'entreprise, d'un délai d'examen suffisant et de la réponse motivée du chef d'entreprise à ses propres observations. [...]

Il peut, en outre, entreprendre les études et recherches nécessaires à sa mission.



les aider à comprendre la situation de l'entreprise. Ce point de vue diffère de celui des consultants des autres cabinets avec lesquels nous avons travaillé car ils ne servent pas l'entreprise avec les mêmes contraintes commerciales et hiérarchiques, et par conséquent avec les mêmes objectifs (les uns comme les autres n'ont pas nécessairement pour autant des rôles et des objectifs diamétralement opposés : ce serait une perspective beaucoup trop réductrice et manichéenne de considérer leurs missions de cette façon). Cet enrichissement de perspective, ainsi que la qualité et l'exhaustivité de la connaissance des entreprises qu'ont les intervenants auprès des CE, constituent une ressource importante et particulièrement riche de notre réflexion et de notre travail.

Le travail avec les intervenants auprès de CE s'est déroulé dans le cadre d'un très strict accord de confidentialité et sous la direction d'un intervenant spécialisé de longue date dans les missions liées aux projets de licenciement. C'est avec lui que nous avons choisi des cas récents et des intervenants à consulter dans le cadre de cette recherche. Ce choix s'est fait selon des critères qui nous sont apparus, après discussions avec notre interlocuteur de référence, comme permettant de donner une certaine diversité et une certaine représentativité à notre échantillon de douze d'entreprises (voir liste en annexe). Les critères choisis ont été les suivants :

- le *secteur d'activité* de l'entreprise concernée : la gestion de l'emploi et des licenciements collectifs diffère selon les secteurs, cette différence pouvant tenir aux conditions de production, aux accords et aux conventions collectives, par exemple. Ainsi, selon un intervenant auprès des CE sur les projets de licenciement :

*Il y a des différences nettes entre les argumentaires de projet de licenciement selon les secteurs d'activité ? est-ce qu'on peut faire des modèles d'argumentaires qui correspondraient à des justifications sectorielles ? et éventuellement des modèles de gestion de l'emploi ?*

Il y a des arguments sectoriels bien sûr. C'est important, mais c'est plutôt en fonction des conventions collectives, je dirais. Dans l'industrie il y a la convention de la chimie, la convention de la métallurgie, le textile, et l'agro-alimentaire.

---

**Art. L.434-6** (L. n°82-915 du 28 oct. 1982) Pour opérer toute vérification ou tout contrôle qui entre dans l'exercice de sa mission, l'expert comptable du comité d'entreprise a accès aux mêmes documents que le commissaire aux comptes.

Pour généraliser on peut dire que dans le textile, ce sont des petits patrons teigneux, qui n'ont pas de fric. Quand on chiffre le nombre de personnes, c'est plutôt par centaine(s) de personnes qu'ils licencient. Le paternalisme c'est un paternalisme qui étouffe, pour qu'il n'y ait pas trop de rébellion. Le pognon dans le plan c'est ça de moins pour le patron, alors évidemment... le textile c'est très dur.

Dans la métallurgie... ce sont des héritiers des maîtres de forges. La façon dont ils gèrent les plans et les RH<sup>38</sup> c'est plutôt de la gestion « hard ». Sauf Thomson. Les projets de licenciement sont des plans massifs parce que les unités sont énormes, l'unité c'est le millier. Ce sont des hommes de fer qui décident, la métallurgie, c'est du taylorisme, « les temps modernes ». En même temps il y a une forte tradition : les maîtres de forges. Les projets de licenciement sont rudes mais pas comme dans le textile, où c'est plus individuel : on essaie de faire des choses, on les fait, mais on en fait pas plus. Avec une exception pour la sidérurgie qui ne licencie que quand elle reclasse.

La chimie c'est un peu plus humain. [...]. Il y a la chimie de process, qui est automatisée, et la chimie de main-d'œuvre qui ressemble plus à la métallurgie. Dans la chimie, il y a la logique de groupe qui est très importante, un peu comme dans la métallurgie souvent. C'est dans la chimie en général et dans la chimie de process en particulier qu'il y a les plus gros efforts de reclassement... C'est peut-être lié à l'histoire des boîtes ?...

L'agro-alimentaire c'est une ambiance de foire aux bestiaux et de maquignons. Ce sont des patrons de choc, c'est un milieu assez dur. Sauf Danone.

En fait, je crois que les licenciements se font comme les relations sociales dans l'entreprise. Mais je ne suis pas sûr qu'on puisse parler vraiment de logiques sectorielles : en fait, de plus en plus, les logiques de groupes se mêlent aux logiques de branches.

- selon le *type d'entreprise* concerné : l'objectif de cette différenciation est de pouvoir prospecter les différences d'argumentaires selon que l'entreprise concernée est autonome ou est une filiale, selon qu'il s'agit d'une unité, selon la taille du groupe auquel elle appartient (lorsqu'elle appartient à un groupe), selon la dimension nationale ou internationale de l'entreprise.

---

<sup>38</sup> RH : Ressources Humaines.

- selon le *traitement du dossier* : il s'agit ici de registres très différents puisque cette catégorie recouvre en réalité les spécificités propres à chaque dossier, ce qui le rend particulièrement exemplaire, du fait de sa singularité ou du fait de sa « banalité ». Il peut aussi être question de la manière caractéristique dont la mission de l'expert a été remplie, du fait des moyens utilisés ou du fait de la procédure dans laquelle elle s'inscrit. L'importance du licenciement, c'est-à-dire le nombre de personnes licenciées et le pourcentage de l'effectif (global ou de l'unité) est aussi un des facteurs intervenant dans cette catégorie.

Les dossiers étant choisis, nous avons rencontré les intervenants qui ont participé à ces missions. Au cours de ces entretiens destinés à valider le choix du dossier et à présenter rapidement le cas étudié, nous avons eu l'occasion de travailler et de faire des liens avec d'autres dossiers qui ont permis d'affiner notre perspective d'analyse. La présentation du dossier avec son principal intervenant permettait alors de donner un contexte au cas étudié. Dans la plupart des cas étudiés, les intervenants avaient déjà de longues relations avec ces entreprises, ce qui permettait de situer le projet de licenciement dans un contexte stratégique et historique. La connaissance approfondie et la familiarité des intervenants avec les entreprises concernées nous a évité d'avoir une lecture trop simpliste et partielle des dossiers étudiés. C'est en grande partie grâce à ces entretiens, mais aussi grâce à un suivi sur six mois à deux ans après les licenciements (selon les cas), que nous avons pu appréhender le contexte stratégique dans lequel ils s'inséraient et qui n'était pas toujours évident (plusieurs hypothèses pouvaient être soutenues) lors de nos premiers entretiens et *a fortiori* lors de la mission.

Après cet entretien de présentation et de validation, nous avons commencé le travail sur les projets de licenciement proprement dits. Ce travail consiste en une analyse détaillée de l'argumentation économique, confrontée aux principes définis dans le plan social (accompagnement social du projet de licenciement). La cohérence ou l'incohérence entre les deux parties du projet de licenciement permettant de se faire une idée des motivations réelles de la décision de licencier. Nous étions d'autre part aidé dans cette investigation par le rapport remis par l'intervenant auprès du CE lors de cette mission, ainsi que par les rapports annuels et les rapports éventuels d'autres missions des trois ou quatre dernières années. Enfin, ces opérations de licenciement étant terminées, la suite des événements permettait de confirmer ou d'infirmer nos intuitions initiales. Les

entretiens suivants avec les intervenants ayant vocation à discuter notre propre analyse du licenciement étudié et de sa ou ses motivations stratégiques.

### **2.1.1.3. Notre itinéraire à propos de la problématique des argumentaires économiques**

Les argumentaires économiques des projets de licenciement peuvent paraître un choix discutable en terme d'analyse des causes des licenciements. Ce sont en effet des instruments de gestion ambigus dont les rôles dans la gestion de l'emploi sont multiples. Ainsi, l'argumentaire économique d'un projet de licenciement est à la fois une obligation légale, une « obligation » de gestion des ressources humaines (car il est indispensable de justifier auprès des salariés licenciés, autant qu'auprès de ceux qui ne le sont pas, les motivations de la décision de licencier) et une nécessité de la communication externe des entreprises. Ces contraintes très diverses s'exercent sur l'argumentaire économique du projet de licenciement et en font un outil de gestion complexe qui suscite des interprétations et des lectures très diverses.

Nous avons ainsi pu constater trois « postures » vis à vis de ces argumentaires. Ces trois postures se trouvent adoptées, dans les discours autour des argumentaires économiques, autant par les journalistes, les dirigeants d'entreprise, que par les chercheurs ou les consultants qui travaillent sur ce sujet. Le discours le plus entendu à propos des argumentaires économiques des projets de licenciement est celui qui les décrit comme des argumentations formelles, détachées de toute réalité. Ce discours se retrouve dans toutes les catégories d'intervenants, des plus familiers des projets de licenciement au moins familiers : c'est une sorte d'opinion admise. Cette conception est d'ailleurs partiellement juste puisque les argumentaires constituent effectivement une exigence juridique<sup>39</sup>. Le détachement de tout contexte est en revanche un argument très contestable puisque si c'était le cas, on pourrait dire que le projet est rédigé de mauvaise foi, ce qui est une cause de nullité. La focalisation, légitime, sur le plan social ainsi que l'apparente répétition des mêmes arguments quelque soient les entreprises et les licenciements peut être la cause de cette perception des argumentaires. Ainsi, comme nous le confirmait un consultant :

---

<sup>39</sup> **Art. L. 321-4** (Loi du 2 août 1989 dite *loi Soisson*) L'employeur doit indiquer la ou les raisons économiques, financières ou techniques du projet de licenciement [...].

*Un grand nombre de mes interlocuteurs, experts de syndicats, consultants, théoriciens du sujet, considèrent les argumentaires économiques de projet de licenciement comme des textes purement formels, sans rapport avec la réalité. Ils disent que ce sont toujours les mêmes arguments qui reviennent, les mêmes passages obligés...*

Non, on ne peut pas dire ça. Non, ça fait quinze ans que je fais ce métier [*rédaction de projets de licenciement pour le compte d'entreprises*] et si c'était toujours la même chose, ce serait sans intérêt et j'aurais jeté l'éponge depuis longtemps.

C'est vrai qu'il y a des arguments qui reviennent dans tous les projets. Des arguments comme la mondialisation, ce genre de chose, c'est évident c'est dans tous les projets. Et puis il doit y avoir des arguments sectoriels aussi. Vous avez dû en voir dans les projets de licenciement que vous avez déjà vu. Mais finalement c'est assez normal, ces arguments là ne font que dire des choses qui s'imposent.

Non, vraiment je crois qu'on ne peut pas dire que c'est purement formaliste.

Le deuxième type de jugement à propos des argumentaires économiques des projets de licenciement est celui qui les décrit comme des mensonges intentionnels. Si l'on peut avoir cette impression lorsqu'on confronte un argumentaire faisant part de la nécessité de licencier du fait de la réduction drastique du carnet de commande au fait que celui-ci ne diminue apparemment pas ou peu, on peut croire qu'il s'agit là d'un mensonge éhonté. Mais il est bien rare qu'il n'y ait pas moyen de trouver, au delà de ces arguments plus que discutables, au cœur même de l'argumentaire, des raisons plus crédibles des licenciements : la lecture d'un argumentaire au seul premier degré ne permet sans doute pas sa compréhension. Ce type de jugement, s'il s'explique facilement lorsqu'il est prononcé par un non spécialiste, une victime des licenciements, mais il est pratiquement inexistant chez les spécialistes, même chez ceux qui se focalisent sur la négociation sociale et pour lesquels l'argumentaire économique ne paraît pas vraiment intéressant à étudier et à discuter.

Le troisième type de jugement, proche de celui de notre positionnement, pose que « l'on peut lire un projet comme un roman policier », selon les termes d'un expert des projets de licenciement. C'est l'idée que l'écriture d'un projet de licenciement répond à certaines règles (les formalismes dont il est question dans le

premier type de jugement) mais que la « vraie raison<sup>40</sup> » peut être trouvée dans les argumentaires<sup>41</sup>.

Selon un consultant, il y aurait donc, lorsque l'on lit un projet de licenciement :

[...] les motifs avoués (comme la baisse des commandes) et ceux que les directions préfèrent laisser dans l'ombre (comme l'impact des gains de productivité anticipés et leur traduction en terme de suppression d'emploi). Il y a les causes objectives, qu'elles soient identifiées ou non (l'évolution des marchés, des produits, des procédés de production) et celles qui proviennent de l'entreprise elle-même (faiblesse du commercial, défauts d'organisation interne, etc.). [...] Dans un projet, il y a ce qui est dit, ce qui n'est qu'évoqué, ce qui est sous-entendu et ce qui n'est pas dit.

C'est sous cet angle que nous avons procédé à l'analyse des argumentaires économiques et plus particulièrement des projets de licenciement. Nous avons donc décidé de chercher, à travers et au-delà des justifications apparemment très normées, les liens de ces argumentaires avec la réalité économique et gestionnaire de l'entreprise, à définir les argumentaires standards et admis et *a contrario* les argumentaires inadmissibles et illégitimes.

---

<sup>40</sup> cette expression est apparue à plusieurs reprises lors d'entretiens avec des consultants et des experts, toutefois, nous préférons parler de « volonté stratégique de l'entreprise ».

<sup>41</sup> Pour reprendre les règles de Van Dine (« *Twenty rules for writing detective stories* », **American Magazine**, 1928) auxquelles notre expert a fait expressément référence à plusieurs reprises au cours de nos entretiens :

« Le fin mot de l'énigme doit être apparent tout au long du roman. À condition, bien entendu, que le lecteur soit assez perspicace pour le saisir. Je veux dire par là que si le lecteur relisait le livre une fois la mystère dévoilé, il verrait que, dans un sens, la solution sautait aux yeux dès le début, que tous les indices permettaient de conclure à l'identité du coupable et que, s'il avait été aussi fin que la détective lui-même, il aurait pu percer le secret sans lire jusqu'au dernier chapitre. Il va sans dire que cela arrive effectivement très souvent et je vais affirmer qu'il est impossible de garder secrète jusqu'au bout et devant tous les lecteurs la solution d'un roman policier bien et loyalement construit. Il y aura donc toujours un certain nombre de lecteurs qui se montreront tout aussi sagaces que l'écrivain... C'est là, précisément, que réside la valeur du Jeu. » (règle 15).

Deux autres règles de Van Dine nous semblent particulièrement justes, sur un autre plan :

« Le coupable doit être quelqu'un qui en vaille la peine. » (règle 11).

« Il ne doit y avoir qu'un seul coupable, sans égard au nombre des assassinats commis. Toute l'indignation du lecteur doit pouvoir se concentrer contre une seule âme noire. » (règle 12).

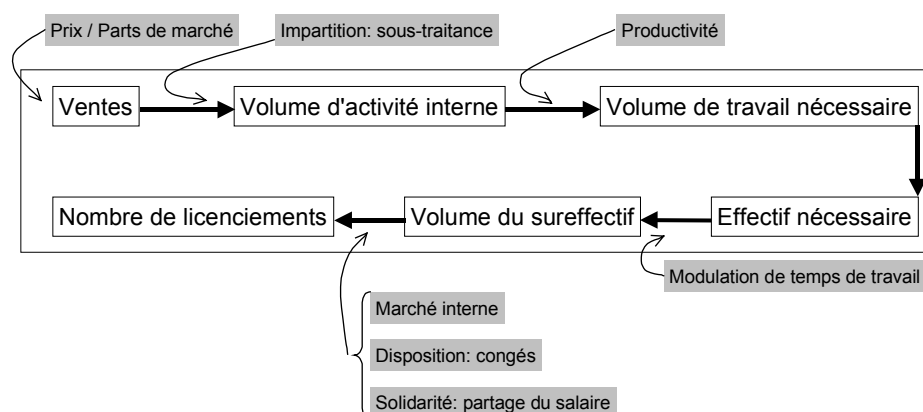
## 2.1.2. LA TRAME GENERALE DES ARGUMENTAIRES DES PROJETS DE LICENCIEMENT

L'étude des argumentaires de projet de licenciement montre qu'il existe véritablement une répétition des formes d'argumentations. Ces canevas d'argumentation des plans économiques n'ont cependant rien d'officiel, de juridique ou de formalisé ouvertement : ils sont la forme conventionnelle dans un projet de licenciement de l'expression des contraintes économiques qui ont mené à la décision de licencier. Cette forme permet aux argumentaires de « tenir » et de solidifier la notion de difficulté économique, présente ou future, afin de la rendre imposable aux parties concernées par la décision de licenciement.

### 2.1.2.1. La mécanique du chiffrage

La première mécanique qui apparaît lors de l'analyse des projets de licenciement est celle du chiffrage du nombre de licenciements. C'est d'ailleurs une des technologies les plus invisibles (Berry, 1983) des projets de licenciement : les hypothèses qui permettent ce chiffrage ne sont pratiquement jamais apparentes ni exprimées. Elles sont toutefois perceptibles lors de la lecture des plans économiques, lorsqu'ils justifient le chiffrage du sureffectif (ce qui n'est pas nécessaire dans le cas d'une liquidation judiciaire ou dans le cas de la fermeture d'un site, par exemple). Ainsi, Servais définit le processus suivant (formalisé à partir de la lecture de plans économiques) :

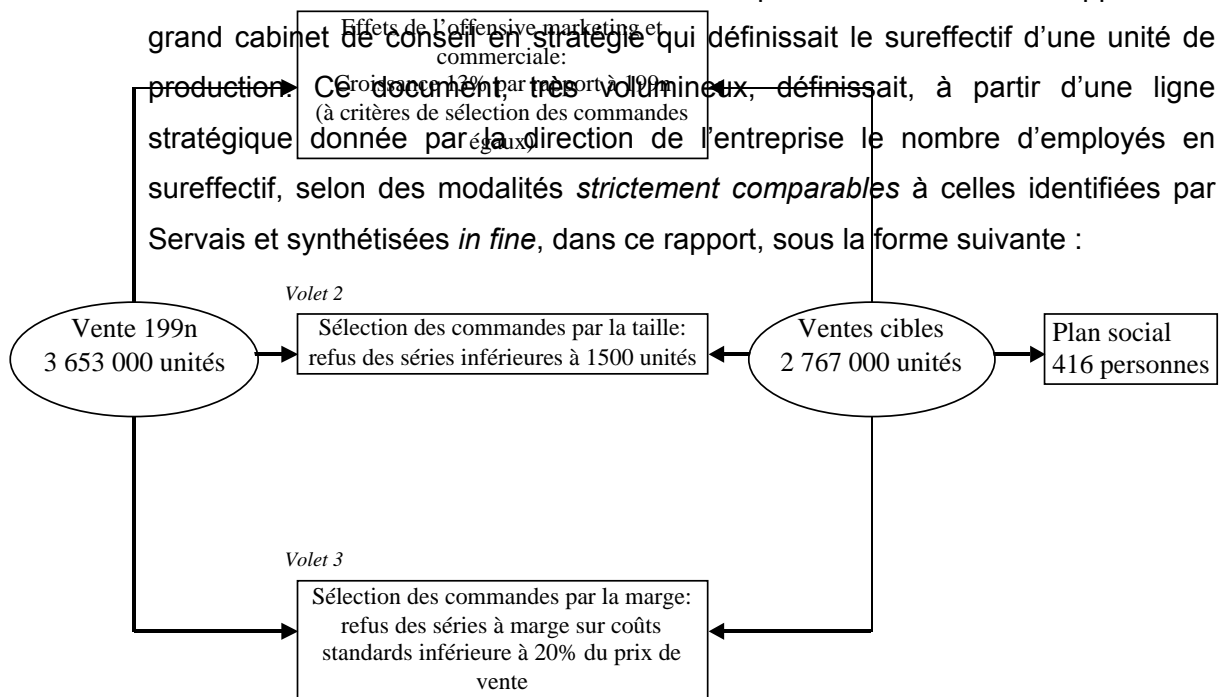
#### Le modèle de résolution du problème de licenciement



Le modèle présente les traits suivants :

- il est causal, linéaire et déterministe. Chaque variable relève « en amont » d'une cause unique et identifiée et exerce « en aval » des conséquences sur la variable suivante.
- le modèle est statique : aucune boucle n'est prise en compte ;
- le modèle suppose que causes et conséquences soient quantifiables : les variables retenues sont donc exclusivement quantitatives, qu'il s'agisse du volume d'activités ou encore de l'évaluation de la main-d'œuvre ;
- il fait du personnel (effectif salarié) un solde comptable ;
- le modèle définit un nombre réduit de variables « endogènes » ignorant la pluralité des variables en cause (les variables matérialisées à « l'extérieur » du cadre du modèle, cf schéma). Le raisonnement est ainsi du type « toute chose égale par ailleurs ». Les variables « ignorées » concernent essentiellement les choix de politique générale qui échappent ainsi à toute évaluation quant à leur conséquence sur l'emploi. (Servais1995).

L'étude de Servais émettait la possibilité que cette mécanique de chiffrage puisse être en réalité plus poussée lorsqu'elle est faite au préalable par des organismes de conseil. Cette intuition s'est révélée partiellement exacte lors de nos observations de terrain. Il nous a en effet été possible d'accéder au rapport d'un grand cabinet de conseil en stratégie qui définissait le sureffectif d'une unité de production. Ce document, très volumineux, définissait, à partir d'une ligne stratégique donnée par la direction de l'entreprise le nombre d'employés en sureffectif, selon des modalités *strictement comparables* à celles identifiées par Servais et synthétisées *in fine*, dans ce rapport, sous la forme suivante :





La présentation du raisonnement justifiant le chiffrage du sureffectif apparaît ici clairement comme un « enchaînement machinique » (Girin, 1983). La notion de productivité y est déterminante (de même que la répartition sous forme de « règle de trois »<sup>42</sup>, par exemple entre MOD et MOI<sup>43</sup>) alors même qu'elle n'est jamais définie (son expression peut être très différente et par conséquent mener à des conclusions différentes) et qu'elle est très critiquée (Zarifian, 1990a, 1990b).

#### **2.1.2.2. La mécanique de l'argumentation**

De la même manière on retrouve dans les projets de licenciement une mécanique d'argumentation économique qui se reproduit à quelques variations près dans *tous les projets de licenciement*. Ainsi, dans le cas d'un groupe international, on aura :

1<sup>ère</sup> partie – Présentation de la société

1-I Le groupe xxx dans le monde

1-II La société xxx en France

2<sup>ème</sup> partie – Évolution des marchés

2-I Évolution des marchés

2-II Situation financière et résultats de xxx

3<sup>ème</sup> partie – L'établissement de yyy

3-I Présentation générale du site

3-II Charge de production

3-II-1 199X

3-II-2 Volume prévisionnel

3-III Raisons du projet de réduction d'effectif envisagé

3-IV Conséquences sur l'emploi dans l'établissement de yyy

Ce modèle d'argumentation se retrouve systématiquement. Il correspond à l'enchaînement machinique de la détermination du sureffectif. Il permet aussi de

---

<sup>42</sup> « La répartition de l'effort entre les unités sera faite ensuite, par cascade descendante. Le phénomène « règle de trois » étant d'autant plus fort que le dirigeant est plus financier et éloigné de la connaissance profonde du métier, du produit, et du client. », Anonyme, 1994

<sup>43</sup> « main d'œuvre directe » et « main d'œuvre indirecte »

montrer l'inéluctabilité de la décision et l'exogénéité indiscutable des motivations économiques du licenciement.

C'est ainsi que l'on retrouve le même raisonnement et le même discours pour décrire la justification du licenciement. Trois arguments sont systématiquement mobilisés : celui de la productivité, celui de l'évolution (temporairement défavorable) des marchés, et celui de la compétitivité. L'argument de la productivité qui est un argument de logique industrielle est celui qui permet le plus directement de définir le niveau du sureffectif et par conséquent des licenciements. L'argument de la baisse « vraisemblablement » conjoncturelle du marché sert, quant à lui, à justifier *ex ante* l'éventuel recours, dans un délai relativement rapproché (environ six mois), à de nouvelles embauches, ce qui permet de modifier le niveau de précarité du contrat de travail ou de modifier les qualifications (afin d'éliminer certaines catégories de personnels). L'argument de la compétitivité permet d'appuyer la décision sur des projections budgétaires et des objectifs qui masquent généralement une volonté stratégique de réduction des effectifs.

La récurrence de ces arguments permet de déterminer, en creux, ce qui différencie les plans économiques les uns des autres. Ainsi, la dimension financière, qui est absente des arguments récurrents ne l'est pas nécessairement des motivations des décideurs : ceci apparaît lorsque l'argumentaire économique du projet de licenciement s'appuie sur certains types d'arguments qui marquent l'importance d'un type de raisonnement financier qui, sans être utilisé comme justification principale de la décision de licenciement, n'en est pas moins considéré comme tenant un rôle dans la décision. Le rôle des actionnaires, qu'il soit direct (les propriétaires de l'entreprise décident de se supprimer une activité ou de se retirer des affaires, par exemple) ou indirect (à travers la volonté des dirigeants de « satisfaire les fonds de pension »), est toutefois souvent mis en exergue par les commentateurs, les syndicalistes, les salariés et les dirigeants.

Il convient donc d'étudier les signes de l'existence de cette convention financière à laquelle les décisionnaires autant que les salariés ou les commentateurs font référence. Pour cela nous avons choisi de commenter le texte, pratiquement brut, d'un projet de licenciement. Nous le commenterons à partir de notre travail sur le texte, sur les documents annexes (autour de la décision d'emploi, qui peuvent être de natures très différentes) et à partir des entretiens avec les divers intervenants sur ce dossier.

## 2.2. ANALYSE DETAILLÉE D'UN ARGUMENTAIRE DOUBLE

Parmi les cas que nous avons pu analyser, nous avons choisi d'en exploiter tout particulièrement un. Pour ce travail, nous avons procédé selon notre hypothèse de départ qui est que les argumentaires économiques des projets de licenciement doivent être lus comme des textes masquant la motivation des décisionnaires du licenciement, qu'ils contiennent néanmoins. Deux interventions de consultants précisent ce point :

*J'ai l'impression qu'il y a toujours un endroit dans l'argumentaire économique du projet où apparaît la cause profonde du projet, peut-être parce que je la connais avant de lire le projet...*

C'est une des règles du jeu, on ne doit jamais mentir. Il y a des formes à respecter...

Les projets se lisent comme des romans policiers, on a tous les indices dans le projet pour connaître la raison des licenciements, mais ils sont noyés dans des arguments qui ne sont pas faux, mais qui induisent en erreur. La règle c'est de dire la vérité de façon à ce qu'elle soit faussement interprétée. Il ne faut pas que l'on puisse dire que les arguments du projet de licenciement sont faux, mais les motifs réels ne doivent pas plus être apparents, ce sont les motifs acceptés (marché, rentabilité, productivité) qui doivent apparaître, comme ça, la décision n'est plus prise par le comité de direction mais elle s'impose d'elle-même.

*Les enjeux apparaissent explicitement dans l'argumentaire ?*

La plupart du temps ils sont dedans. Sauf si la personne qui écrit le projet ne les connaît pas. Ça arrive, les directeurs d'unités ne connaissent pas toujours la vraie raison. En fait, c'est surtout dans les grands groupes internationaux qu'il y a le plus de déperdition d'information, ce qui fait que le directeur d'unité ne connaît pas toujours les vrais enjeux.

Dans une PME française familiale, il est toujours dit dans l'argumentaire économique. Dans une unité de groupe français, c'est généralement dit. Dans une unité de groupe international, c'est très variable.

De fait, l'argumentaire économique sert plutôt à amorcer le dialogue : le débat économique est biaisé, les partenaires sociaux cherchent à réduire l'impact emploi, pas à connaître les causes.

Nous avons choisi de détailler un cas qui éclaire particulièrement deux points de notre propos : les argumentaires économiques contiennent les motivations fondamentales du licenciement, mais ils les contiennent de manière plus ou moins apparente ; de plus l'analyse des argumentaires économiques montre que les actionnaires ont joué un rôle important dans la décision.

## 2.2.1. LE CAS DE DYVE

### 2.2.1.1. La présentation du cas par l'expert

Ce cas nous a été présenté ainsi par le consultant qui a travaillé ce dossier :

Le cas de DYVE. C'est de la mécanique. DYVE emploie environ 20 000 personnes dans le monde. C'est une entreprise qui a des processus de production comparables à ceux de l'automobile et des cadences de l'aéronautique (ils sortent environ 10-15 000 produits par an).

C'est un groupe américain, entièrement coté. DYVE était une division de Dextent, qui l'a mise sur le marché en 1993. DYVE est un groupe fortement internationalisé, dont les bases de production se trouvent aux États-Unis en Europe et un peu en Amérique Latine ; c'est une implantation typique d'avant la chute du mur. Les produits sont fabriqués à travers toute l'Europe. L'usine de Grande-Synthe par exemple fabrique les sous-ensembles autour desquels viennent se greffer les autres éléments.

Suite à la crise asiatique le cours de l'action est tombé de 102US\$ à 34US\$. La décision de licenciement qui suit est un réflexe comme le décrit Beaujolin. Le PDG du groupe annonce immédiatement à la bourse de New York une réduction de 1 000 postes pour compenser la baisse de volume (baisse du carnet de commande). Ensuite c'est à chaque continent de répartir sur les différents sites cette réduction. Les deux implantations françaises ont été touchées au même titre que toutes les implantations de DYVE en Europe. L'usine de Moulon passe de 603 personnes à 452, 151 personnes ça fait 25% de réduction et l'usine de Grande-Synthe passe de 1433 à 1141, 292 personnes ça fait 20%.

Pour **Moulon**, vu qu'ils ont dit qu'il y avait une baisse de volume, ils ont appliqué le mode de calcul de l'industrie : on prend le budget, on estime à partir de là un nombre de directs [*emplois directs*] qui dépend du volume et du gain de productivité attendu, et puis on prend un ratio d'indirect et on en déduit un nombre d'indirects.

Moulon, c'est un centre de coûts qui ne vend qu'au groupe. L'organisation est classique pour une usine. Il y a un enchaînement typique dans les usines : vu que c'est un centre de coûts, on pense aux coûts. Les coûts, ça fait penser à la productivité et directement on va sur la productivité du travail.

Sur Moulon, il y avait une question de fermeture du site à long terme : l'outil de production est vieux mais modernisé, il y a une question de « *make or buy* ». Et puis un projet de licenciement avec rien d'autre c'est louche [*rien d'autre = pas de réorganisation ou de changement dans l'unité autre que les licenciements eux-mêmes*]. La fermeture, c'est toujours stratégique : une décision stratégique se prend sur une base objective et sur des éléments subjectifs, et à ce moment-là, l'image des sites joue beaucoup. Les dirigeants ne connaissent pas les sites : la seule vision du site ils l'ont avec les indicateurs et « radio moquette ».

Sur **Grande-Synthe**, ils ont tout de suite dit « on n'a pas de problème de volume, c'est une réorganisation ». C'est la raison qui est donnée mais c'est le contraire qui est dit dans le plan économique [*le plan économique qui justifie les licenciements pour Moulon et Grande-Synthe, qui est fait au niveau national*]. Dans cette usine, le découpage est hyper taylorien, et le projet est d'installer des îlots de production, des équipes de trois personnes pour quatre machines, c'est une organisation en unités élémentaires de travail, comme dans la plupart des usines de la métallurgie.

En fait, à Grande-Synthe, c'est une réorganisation avec une argumentation sur la justification du sureffectif. Le véritable problème c'est le changement d'organisation : les licenciements sont un problème second par rapport à ça. C'est le passage de l'organisation actuelle à l'organisation cible ; comment faire passer des vieux et des illettrés qui produisent bien ce qu'ils ont à faire vers une organisation plus complexe. La réponse de la direction c'est de les mettre dehors. Mais en prenant l'angle de la réorganisation, il est devenu possible de négocier.

La direction pensait juste licencier et durcir la relation avec les fournisseurs et pour ça il faut une énorme qualité de coordination. Le contrôle qualité est d'autant plus important qu'on « *buy* » plutôt qu'on « *make* ». Mais là, les aspects qualitatifs ont disparu du fait des indicateurs : la qualité n'est pas instrumentée par les indicateurs qui tiennent compte du savoir faire. Ils sont dans une phase de changement de production et ils sont très réactifs, la direction est surprise et elle le dit. Il existe des facteurs de production qui ne sont pas pris en compte par les chiffres de la comptabilité analytique.

Le cas de Dyve est donc un cas particulièrement intéressant par plusieurs côtés. D'une part, il s'agit d'une entreprise américaine qui vend ses produits dans le

monde entier et qui est par conséquent soumise, comme toutes les grandes entreprises internationales, à la « pression des marchés financiers »<sup>44</sup>. D'autre part, c'est une entreprise qui décide de se séparer d'une grande partie de son effectif selon un procédé typique des groupes mais qui paraît particulièrement contestable (répartition du nombre de personnes à licencier selon un principe de « règle de trois »). L'absurdité de cette règle étant soulignée par les différences d'argumentaires de la décision de licenciement qui existent entre l'argumentaire global (au niveau de la filiale française) et l'argumentaire de l'unité de Grande-Synthe qui se situe sur le registre de la réorganisation au lieu de celui des difficultés économiques. Un dernier aspect intéressant de ce cas est d'être, selon les dires de l'intervenant sur ce dossier « typiquement un plan fait par le DRH : il n'y a que les obligations légales ».

### **2.2.1.2. Transcription commentée du « plan économique »**

Nous avons souhaité intégrer de longs extraits de projet de licenciement au corps de ce travail plutôt que dans les annexes parce que, d'une part, les projets de licenciement ne sont pas nécessairement familiers à tous les lecteurs et parce que, d'autre part, il était difficile de rendre compte des raisonnements mis en œuvre, ainsi que de montrer la manière dont sont exprimés en filigrane certaines motivations ou certains enjeux de cette opération de licenciement, sans montrer que l'enchaînement des propos sert à la fois à rendre apparentes et à dissimuler les motivations de la décision prise par les dirigeants.

Dans le cas du projet de Dyve, on est en présence d'un projet de licenciement qui comprend deux argumentaires : le premier est un modèle d'argumentaire fondé sur le volume de commande, l'état du marché du produit ; tandis que le deuxième est un modèle d'argumentaire de réorganisation. Leur cohabitation dans un même projet de licenciement rend ce cas complètement exceptionnel même si les argumentaires sont individuellement complètement standards.

Les commentaires faits à propos du texte de l'argumentaire économique du projet de licenciement seront marqués par une barre verticale dans la marge de gauche.

---

<sup>44</sup> Durant l'été 199n+1, la fusion de Dyve avec son principal concurrent a été annoncée et consommée quelques mois plus tard lorsque l'action de Dyve n'a plus été cotée. On peut donc aujourd'hui supposer qu'il ne s'agissait pas, avec ce plan de licenciement d'envergure mondiale de faire artificiellement monter le cours de l'action, mais plus de « rendre la mariée plus belle » dans le cadre de la fusion à venir.

**« PROJET DE LICENCIEMENT COLLECTIF POUR MOTIF ECONOMIQUE  
CONCERNANT LES ETABLISSEMENTS DE MOULON ET DE GRANDE-SYNTHE ».  
ARGUMENTAIRE ECONOMIQUE – 05/10/9N**

---

## **Sommaire général**

- 1<sup>ère</sup> partie – Présentation de la société
  - 1-I Le groupe DYVE CORPORATION dans le monde
  - 1-II La société DYVE FRANCE en France
- 2<sup>ème</sup> partie – Évolution des marchés en Europe
  - 2-I Évolution des marchés en Europe
  - 2-II Situation financière et résultats de DYVE en Europe
- 3<sup>ème</sup> partie – L'établissement de Moulon
  - 3-I Présentation générale du site
  - 3-II Charge de production
    - 3-II-1 199n
    - 3-II-2 Volume prévisionnel
  - 3-III Raisons techniques, économiques, financières du projet de réduction d'effectif envisagé
    - 3-III-1 Raisons techniques
    - 3-III-2 Raisons économiques
    - 3-III-3 Raisons financières
  - 3-IV Actions d'amélioration significatives déjà opérées
    - 3-IV-1 Réduction des coûts d'achat, matières et pièces
    - 3-IV-2 Réduction des coûts non qualité
    - 3-IV-3 Optimisation des lignes de production
    - 3-IV-4 Amélioration des flux de production
    - 3-IV-5 Amélioration des frais fixes
  - 3-V Conséquences sur l'emploi dans l'établissement de Moulon
- 4<sup>ème</sup> partie – L'établissement de Grande-Synthe
  - 4-I Présentation générale du site
  - 4-II Les raisons économiques, financières et techniques du projet
    - 4-II-1 Raisons économiques et financières
    - 4-II-2 Raisons techniques du projet
  - 4-III Exposé de la réorganisation envisagée
    - 4-III-1 Exposé de la réorganisation envisagée concernant l'usinage acier
    - 4-III-2 Exposé de la réorganisation envisagée concernant l'usinage des pièces de fonte
    - 4-III-3 Exposé de la réorganisation envisagée concernant l'assemblage
    - 4-III-4 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la maintenance
    - 4-III-5 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la qualité
    - 4-III-6 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la logistique
    - 4-III-7 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la direction technique
  - 4-IV Conséquences sur l'emploi dans l'établissement de Grande-Synthe
- 5<sup>ème</sup> partie – Critères proposés pour établir l'ordre des licenciements et calendrier prévisionnel des licenciements envisagés
  - 5-I Critères proposés pour établir l'ordre des licenciements
  - 5-II Calendrier prévisionnel des licenciements envisagés

Le sommaire de ce projet de licenciement est typique du cheminement habituel des projets de licenciement. L'adoption généralisée de ce mode de présentation des motivations est sans doute à l'origine de la présentation des plans économiques comme de purs formalismes.

## 1<sup>ère</sup> partie – Présentation de la société

### 1-I Le groupe DYVE CORPORATION dans le monde

DYVE CORPORATION est un des leaders mondiaux de la conception, de la fabrication et de la distribution de produits. Implanté à Leaf, dans le Montana, DYVE dispose d'un réseau présent dans plus de 150 pays.

#### *Historique de la société DYVE CORPORATION*

Créée en 1902 par Ernest Growth DYVE

Entre 1967 et 1970, DYVE devient une filiale de Dexxent

Acquisition de DB Ltd en 1975

Acquisition de 40% de Meauliaire en 1974 (95% en 1990)

Acquisition de Worlwide Labour en 1985

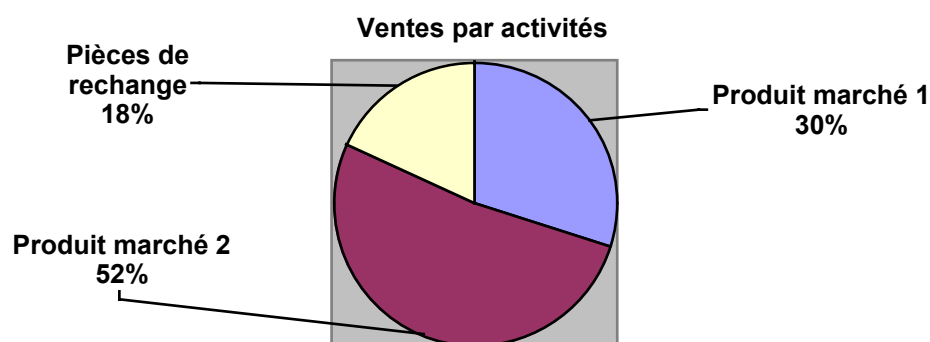
199n-4 – DYVE devient une société cotée à la bourse de New York

À partir de 199n-3, DYVE développe sa stratégie de croissance et procède à l'acquisition de 8 sociétés afin d'étendre son offre produits.

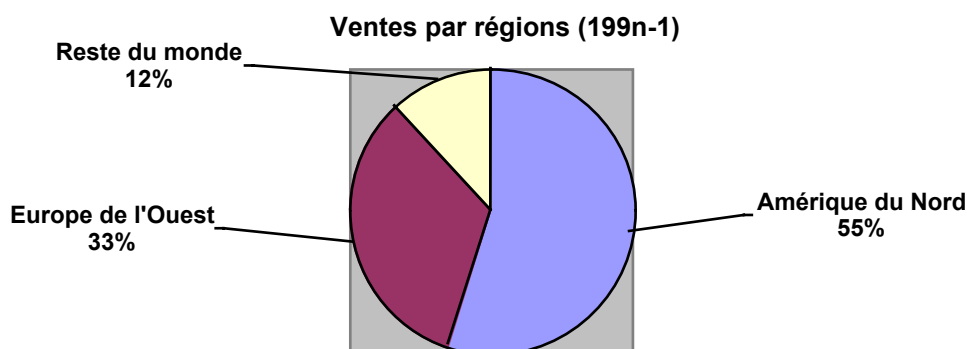
DYVE Corp fabrique des produits pour deux marchés connexes et a développé un positionnement mondial dans ces deux activités.

*[liste de ces activités et de leurs divisions]*

La répartition des ventes de la société DYVE CORPORATION est décrite dans le tableau ci-dessous.







[Suivent deux cartes des implantations industrielles : d'abord, celle « Usines — Amérique du Nord », la moitié des usines est située dans le quadrant Nord-Est des EUA et produisant chacune une partie des composants du produit final ; puis la carte « Usines — Europe », l'autre moitié des usines étant située en Allemagne, Autriche, France et Grande-Bretagne selon le même principe de répartition des productions.]

## 1-II La société DYVE France en France

### *Historique de la société DYVE France*

La société Meauliaire résultait de la transformation, en 1965, d'une SARL constituée en 1947.

Le 30 novembre 1989, la société Meauliaire a absorbé par voie de fusion, les sociétés DYVE en France : [...].

À sa création, la société était une société familiale. En 1966, Meauliaire décide d'ouvrir son capital et inscrit ses actions au Hors Cote de la Bourse de Paris.

En 1974, le groupe Dextent Inc. prend une participation de 40% dans le capital de la société (par l'intermédiaire de sa filiale, Graber Enterprise Inc). Cette participation est portée à 44%, puis à 67,39% à l'occasion d'augmentation de capital en juin 1986 et mai 1988, puis à 92,98% lors des fusions absorptions des sociétés DYVE en France par Meauliaire et à 98,77% suite à l'augmentation de capital en février 1992.

En juin 1993, Dextent a apporté les actions DYVE France à DYVE CORPORATION. La société DYVE CORPORATION a initié une offre publique de retrait qui a été clôturée le 16 novembre 199n-5. DYVE CORPORATION détient donc 100% des actions DYVE France et ces dernières ont été radiées de la cote officielle le 25 janvier 1995.

La présence d'un historique n'est pas systématique. Toutefois elle est significative : elle constitue un signal de changement dans l'entreprise, la fin d'une époque, le départ d'un dirigeant ou d'une équipe, la volonté de marquer le changement.

Il convient de se méfier ici des explications *a contrario* : l'absence d'un historique ne marque pas nécessairement la volonté d'inscrire le licenciement collectif pour motif économique dans une continuité (même stratégique). Toutes les entreprises, et en particulier les filiales, n'ont pas une histoire : ainsi, la présentation générale du site de Moulon n'inclut pas d'historique, à la différence de celle du site de Grande-Synthe. On peut néanmoins voir à cette différence une origine qui tient aussi à la volonté d'organiser une rupture organisationnelle dans ce dernier cas, alors que, dans le premier, il n'y a qu'une réduction mécanique de l'effectif.

La société DYVE France dispose de quatre usines à Joinville sur Seine, Moulon, Grande-Synthe et Lords. Elle dispose également de deux succursales à Marseille et Reims, d'un dépôt de pièces à Robinson et d'un réseau de concessionnaires.

La division produit marché 2 est une structure opérationnelle multinationale, qui est dotée de ses propres structures opérationnelles et d'une comptabilité (généralement appelée comptabilité de gestion) permettant de mesurer les résultats obtenus, sur lesquels les dirigeants sont jugés. C'est au sein de cette entité que les décisions sont prises, ce qui explique que sur les 6 établissements de DYVE France, seuls ceux placés sous la responsabilité de la division marché 2 fassent l'objet de mesures.

On voit ici l'importance de la comptabilité comme moyen de structuration des décisions.

Le siège administratif de DYVE France, situé à Cergy-Pontoise, est aussi le centre européen du groupe DYVE.

Effectifs au 31/08/9n par sites, par catégorie

Établissement	O. Directs	O. Indirects	Employés	AT/AM	I.C.	TOTAL
Cergy-Pontoise	0	0	201	4	408	613
dont CDD	0	0	36	0	8	44
Robinson	0	184	92	14	77	367
dont CDD	0	14	16	0	0	30
Succursales	0	33	16	11	16	76
dont CDD	0	0	0	0	0	0
Joinville sur Seine	396	111	175	33	119	834
dont CDD	1	0	3	0	0	4
Lords	145	30	25	12	10	222
dont CDD	3	1	0	0	0	4
Moulon	378	79	36	16	38	547
dont CDD	0	0	0	0	0	0
Grande-Synthe	869	322	114	59	73	1437
dont CDD	7	5	0	0	0	12
Ensemble	1788	759	659	149	741	4096
dont CDD	11	20	55	0	8	94
TOTAL						
CDI	1777	739	604	149	733	4002
CDD	11	20	55	0	8	94

*Aspect juridique de la société*

DYVE France est une SA au capital de 890 MF composée de 89.000.000 d'actions à 10F chacune. Elle est détenue à 100% par la société DYVE CORPORATION

La société est composée d'un conseil d'administration de 6 membres, [*Composition du conseil d'administration*]

## 2<sup>ème</sup> partie –Évolution des marchés en Europe

### 2-I Évolution des marchés en Europe

*Demande*

Les deux tendances fortes du marché sont d'une part un **marché cyclique** et d'autre part, la **réduction** sur le long terme du nombre de produits en service. En effet, si au début des années 70 un peu moins de 410.000 produits par an étaient mis en service, aujourd'hui nous n'en avons plus que 230.000 – 240.000 par an.

En 199n, les marchés en Europe sont en récession par rapport à 9n-1. En effet, si nous prenons le marché du produit en 9n-1, ce secteur a baissé de 7% entre janvier et août 9n par rapport à la même période en 9n-1.

Comme illustration supplémentaire, la demande domestique sur le marché anglais qui fut une « année normale » de 25.000 – 27.000 produits par an n'est plus que 15.000 produits par an (source marketing DYVE).

[...]

Selon ce premier point, la décision de licenciement constitue une opération d'adaptation à la prévision de phase basse du cycle économique du produit.

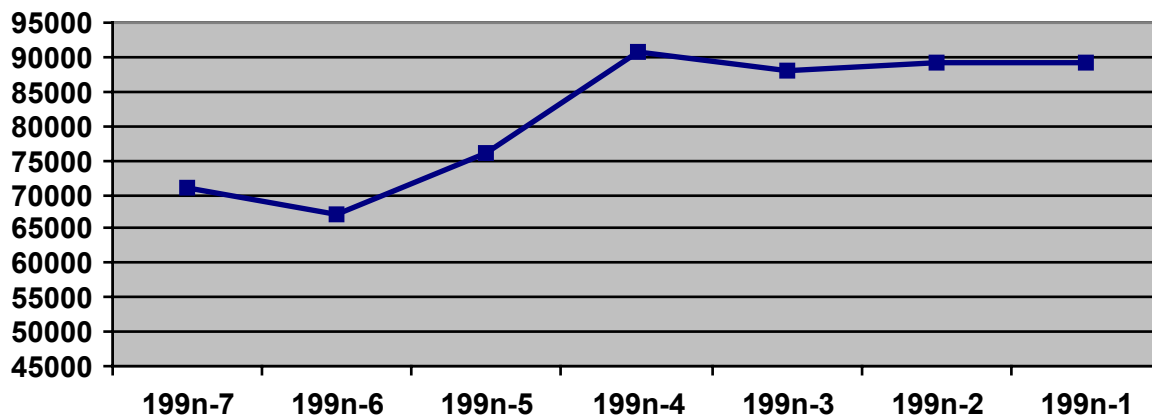
[...]

#### *Offre*

Il existe une surcapacité de production permanente. En effet, les principaux constructeurs n'ont toujours pas ajusté réellement leur capacité de production à l'évolution de la demande (source marketing DYVE). Certes, il existe des regroupements dans cette industrie, mais ceux-ci n'ont pas été accompagnés de restructurations industrielles importantes. Il nous semble évident que lorsqu'on analyse, sur le long terme, l'évolution de la demande et l'adaptation de l'outil de production, il existe une inadéquation. Ce phénomène explique en grande partie, la pression constante des prix existante sur ce marché et l'érosion des marges brutes chez DYVE et ses principaux concurrents.

Ci-joint, par exemple, la production de produits (source Road Research septembre 199n-2) en unités pour les années 199n-7-199n-3. Pour les années 199n-2-199n-1, comme indicateur de l'offre, nous utiliserons, les expéditions à partir de l'Angleterre. Comme nous pouvons le remarquer, la production à partir de ce pays n'est pas en récession comme pourrait le laisser pressentir, la contraction de la demande.

	199n-7	199n-6	199n-5	199n-4	199n-3	199n-2	199n-1
Belgol	30277	27537	32880	38360	40415	43191	42621
Ann Wieg	19454	19865	22331	28907	30414	31692	30173
DYVE	21235	19180	20276	22605	15755	12425	14923
ODB	137	548	685	1028	1439	1796	1573
<b>TOTAL</b>	<b>71 103</b>	<b>67 130</b>	<b>76 172</b>	<b>90 900</b>	<b>88 023</b>	<b>89 104</b>	<b>89 290</b>



Le marché de produits 1 qui fut porteur lors du premier semestre 199n montre des signes de faiblesse dus aux ventes sauvages de matériels venus d'Asie en général et du Japon et de Corée en particulier. D'autre part, en raison de la crise financière en Russie, et bien que les perspectives de développement soient bonnes (les marchés sont actuellement loin du taux de saturation d'équipement), la situation est à l'heure actuelle peu stable.

Il est également à noter que DYVE est une entreprise beaucoup plus présente sur le marché 2 que sur le marché 1. En conséquence de quoi, il n'est pas envisageable de compenser d'un point de vue de l'emploi, une récession sur le marché 2 par un regain d'activité sur le marché 1.

*Les facteurs influençant la demande :*

- Évolution du prix des matières premières : les prix sur le marché 2 sont en chute notable, ce qui, combiné à l'effet de crise en Asie qui comprend habituellement des pays considérés comme de gros acheteurs traditionnels sur le marché 2, a pour effet immédiat une augmentation des stocks et un manque à gagner pour les offreurs sur le marché type 2.
- Subvention de la Communauté Européenne à Bruxelles : les prévisions pour 199n+1 et les années à venir (source marketing DYVE), montrent une baisse pour les années futures et la rigueur économique due à l'introduction de l'Euro a tendance à les faire baisser.
- Environnement Économique Général : les dernières prévisions du FMI montrent un ralentissement de la croissance. Certes, l'Europe Occidentale semble un peu mieux protégée, mais la crise monétaire en Russie a un effet direct sur nos marchés.

*Les Tendances*

Les prévisions, pour 199n+1, montrent une baisse supplémentaire de 2,7 points sur le marché 2.

En effet, les incertitudes liées à la crise monétaire en Russie, les retombées sur nos régions de la crise asiatique, [...] ainsi que le ralentissement de la croissance économique mondiale sont autant de facteurs préoccupants sur les mois à venir.

Comme développé auparavant, le marché 2 est un marché cyclique. Les prévisions de tous les experts dans ce domaine montrent que nous sommes en fin de cycle ascendant : il y a eu énormément d'investissement depuis quatre ans, et un retournement de conjoncture est constaté.

#### *La concurrence*

Il est évident que notre concurrence directe est confrontée à la même situation. Actuellement, chez nous comme chez nos principaux concurrents, nous constatons une forte pression sur les prix de produits 2 entraînant une érosion de nos marges et de celles du circuit de distribution.

Nos prévisions, pour 199n+1, montrent que la production de nos concurrents devrait être inférieure à celle de 199n.

L'importance des développements consacrés à la concurrence, ses difficultés et ses avantages montre l'importance du benchmarking dans les justifications des licenciements. Ces justifications s'inscrivent alors dans les théories et les typologies sur les licenciements de benchmarking ou de mimétisme.

#### *La position de DYVE dans cet environnement*

Le niveau actuel de nos coûts ne nous permet pas de faire face à un environnement de plus en plus compétitif.

Au sein de cet environnement, DYVE conserve des atouts, une gamme de nouveaux produits, un réseau commercial efficace et une excellente image de marque.

Par conséquent, l'objectif principal est de réduire les coûts de production afin de nous adapter à la conjoncture actuelle.

La persistance de la crise en Asie associée à celle de la Russie ont provoqué un surplus de stock chez DYVE et chez les principaux concurrents et par conséquent ont exacerbé une guerre des prix.

En 199n, sur la période Janvier-Août, nos parts de marchés en Europe ont baissé de 0,7 point par rapport à la même période en 199n-1. En effet, comme le montre le tableau ci-dessous, l'industrie a baissé de 7% sur la période considérée tandis que les ventes de DYVE sur ce marché ont quant à elles baissé de 13%.

<b>Évolution des parts de marché – Total Europe</b>				
<b>Cumul à fin août</b>				
	199n-1	199n	Différence (unités)	Diff. (pourcentage)
Industrie	164 507	152 791	-11 716	-7%
DYVE	19 127	16 707	-2 420	-13%
Parts de marché	11,6%	10,9%	-0,69 Pts	
<i>Total Europe : Europe, CEI, Afrique Moyen Orient (Source DYVE Marketing)</i>				

## **2-II Situation financière et résultats de DYVE en Europe**

La présentation de l'histoire récente du groupe Dyve permet de donner un contexte stratégique à la décision de licenciement qui est ici mise en place.

L'inscription du cas dans son contexte historique est très importante pour comprendre certains points des argumentaires et des décisions de licencier. Ainsi, il est important de savoir que le groupe DYVE est un leader mondial sur ses activités et qu'il a achevé en 199n une restructuration de grande ampleur initiée en 199n-6.

Comme tous les acteurs du secteur, DYVE a connu de grosses difficultés en 1988 et 1990, années durant lesquelles il a décidé la mise en place de deux plans de restructuration successifs, le deuxième l'ayant engagé dans un programme quinquennal de restructurations pour lequel il avait constitué une provision de 1260 millions de \$ soit 6,9 milliards de francs français (taux de change retenu : 1\$=5,5FF).

Le groupe précise dans son rapport d'activité que cette restructuration a entraîné le « *départ d'environ 9800 personnes, la fermeture ou la restructuration de 13 usines, la restructuration et la relocalisation des dépôts de pièces détachées, la cession de ses distributeurs qu'il détenait en Amérique du Nord, en Europe et en Australie et la réduction des fonctions de support associées* ».

Fin 199n-1, le groupe disposait encore d'un reliquat de provision de 59 millions de \$ (soit 325 millions de francs) pour indemnités de licenciements dont l'essentiel était destiné à couvrir les réductions d'effectifs restant à effectuer en Europe et 16 millions de \$ (soit 88 millions de francs) de provision pour fermeture de sites, essentiellement destiné à couvrir les frais de procédure divers associés à ces opérations.

Le groupe précise dans son rapport d'activité 199n-1 que « *le programme de restructurations 1990 a été à peu près achevé et les bénéfices attendus ont été atteints* ». Le rapport sur les comptes 199n-1 ne reprecise pas ce qu'étaient les bénéfices attendus. Mais la note aux actionnaires figurant en tête du rapport 199n-4 précisait : « *à l'achèvement des deux programmes de restructuration en 199n-1, nous prévoyons de réaliser des économies annuelles de 685 millions de \$* » (soit 3,8 milliards de francs environ).

Depuis, c'est un groupe qui restaure sa rentabilité : le redressement de DYVE puis la progression de sa rentabilité et son accession à un haut niveau en 199n-1 sont particulièrement visibles, grâce notamment à une très forte progression des ventes (+50% de 1990 à 199n-1).

Le déficit de 1990 était réel et fort : le résultat d'exploitation était négatif (-8,2% du chiffre d'affaires) et après prise en compte de la très importante provision pour restructuration décidée cette année-là, la perte nette comptable atteignait le tiers du chiffre d'affaires.

Les années 199n-5 et 199n-4 marquent le retour lent à l'équilibre puis une légère restauration de la rentabilité nette mais, dès 199n-4, la marge brute a retrouvé un haut niveau (25%) qu'elle ne quittera pas durant toute la période.

Cette évolution est d'autant plus remarquable que de 199n-4 à 199n-2, les frais de recherche et développement doublent, passant de 717 à 1455 MF.

De 199n-3 à 199n-1 inclus, le résultat net du groupe atteint 8% du chiffre d'affaires, ce qui représente une excellente performance : en 199n-1, les sociétés cotées en bourse à Paris ont dégagé un résultat net moyen à peine supérieur à 4% du chiffre d'affaires.

Les résultats à fin octobre 199n montrent une dégradation par rapport à fin octobre 199n-1. Cette dégradation est sensible au niveau de la marge brute où nous pouvons constater une régression : 1,4 point par rapport à la même période l'an dernier.

<b>Prévisionnel sur l'année</b>			
<b>Total entreprise – Mill. FF</b>			
	199n-1	199n	Différence
Ventes	9 499,6	9 936,3	436,7
Marge Brute	1 582,3	1 511,7	-70,6
Marge Brute %	16,7%	15,2%	-1,4
Résultat d'exploitation	126,6	37,8	-88,8



La tendance sur les derniers mois de l'année est encore plus pessimiste. En effet, le profit dégagé par l'entreprise sur les 8 premiers mois de l'année est de 37,8 Mill. de francs alors que sur l'année complète nos résultats atteindront à peine 31,2 Mill. de francs.

Le résultat d'exploitation devient négatif à compter du mois de novembre 199n. Si aucune action corrective n'est prise, cette dégradation va s'accroître tout au long des prochains mois.

L'environnement compétitif, les excédents de stocks, la concurrence accrue en sont les facteurs principaux.

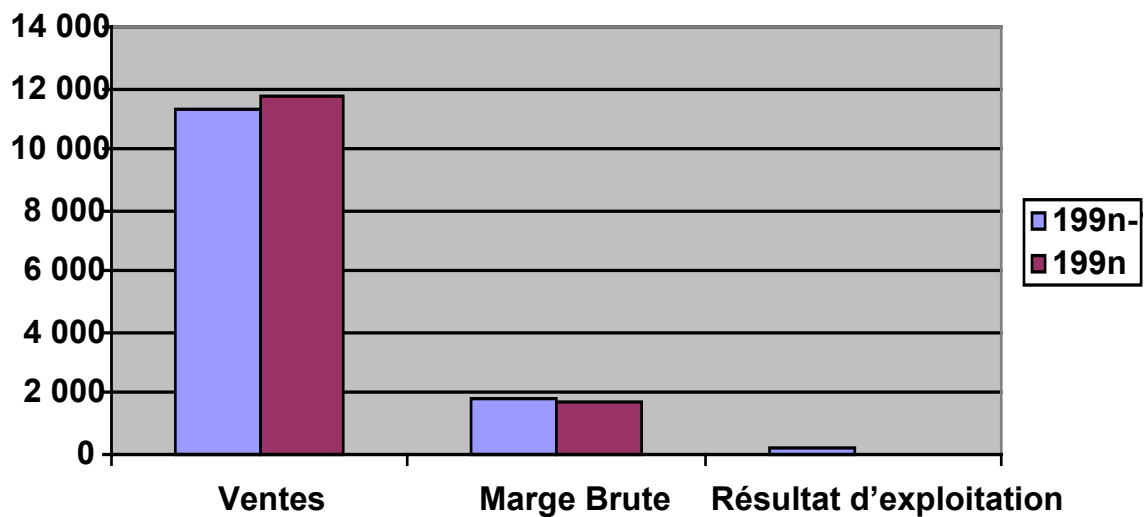
D'autre part, il est à noter que le niveau de marge brute dégagé par l'entreprise est nettement insuffisant pour pouvoir assurer une rentabilité à long terme. Suite à l'étalonnage sur des industries similaires, nous constatons que la marge brute équivalente au seuil de rentabilité est de 14 – 17% environ (Source : experts benchmarking). Comme nous le montrons ci-dessous, la marge de DYVE est actuellement juste au-dessus de la barre des 15% et de là découle la faible rentabilité de l'entreprise.

Pour mémoire, les marges brutes dans l'industrie du produit 2 se décomposent comme suit :

Frais généraux (ventes et administration)	11% du Chiffre d'Affaire
Frais de recherche et développement	3 – 4% du CA
Frais financiers	1 – 2% du CA
<b>Total</b>	<b>14 – 17% du CA</b> hors rémunération des actionnaires

**Dans ces conditions, au niveau de marge brute actuellement développé par DYVE, nous ne pouvons maintenir la pérennité de l'entreprise sur le long terme.**

En effet, la pression sur les prix, l'entrée en vigueur de l'Euro au premier janvier 199n+1 et la transparence des prix seront autant de facteurs négatifs qui nous obligent à revoir notre stratégie industrielle. La surcapacité de production dans l'industrie du produit 2 est également un élément à prendre en compte.



Prévisionnel sur l'année			
Total entreprise – Mill. FF			
	199n-1	199n	Différence
Ventes	15 547,3	16 004,6	457,3
Marge Brute	2 493,9	2 335,3	-158,6
Marge Brute %	16,0%	14,6%	-1,5
Résultat d'exploitation	346,0	31,2	-314,8

Les opérations comptables des entités européennes sont réalisées par un centre d'opérations (le « European Finance Service ») qui refacture ses prestations aux autres unités.

L'ensemble DYVE Europe constitue une entité qui forme le véritable périmètre de gestion de l'activité en Europe, dotée d'une comptabilité particulière. Cette dernière est regroupée dans des documents (les « *incomes statements* ») qui présentent à la fois la comptabilité et les résultats de chacune des divisions et directions.

C'est à partir de cette comptabilité et sur ces résultats que sont jugés les responsables de division et ceux de l'entité européenne, et c'est donc sur la foi des informations émanant de ces systèmes d'informations que se fait la gestion de DYVE Europe et des différentes entités qui le composent.

Dans cet ensemble, DYVE France n'est qu'un morceau sans cohérence économique de l'ensemble européen. Il rassemble les morceaux présents sur le territoire français des divisions et Business Units de DYVE Europe.

Les comptes de la société n'ont du même coup aucune signification. Ils sont d'ailleurs tenus sous la forme d'une comptabilité de gestion aux normes du groupe jusqu'à ce que, en fin d'année, ils soient « traduits » en comptabilité française. Personne ne regarde ces comptes et les évolutions qu'ils enregistrent demeurent largement inexpliquées. Leurs évolutions sont d'ailleurs déconnectées des évolutions économiques d'ensemble.

On voit donc ici encore le rôle structurant des instruments de gestion, et leur poids déterminant dans la manière dont les décisions sont mises en place.

#### *En conclusion*

DYVE est obligée pour maintenir sa compétitivité d'adapter ses niveaux et ses coûts de production tout en réduisant ses stocks.

Restructuration annoncée (lettre de Monsieur Bianca)

« Comme je l'ai déjà dit à plusieurs reprises, nous devons nous concentrer sur notre principe de fonctionnement concernant la *gestion des cycles économiques*. Nous devons gérer les cycles économiques de façon proactive. C'est la raison pour laquelle nous devons diminuer notre production mondiale destinée au marché 2 de 9% supplémentaires cette année. Nous réduirons ainsi les coûts liés à notre production, et nous pourrons maintenir l'année prochaine notre niveau actuel de stocks.

Nous avons dû également prendre des décisions difficiles concernant nos employés. À cause de la diminution de la production, mais également dans le cadre de notre programme permanent de reengineering et d'amélioration des processus, nous allons réduire notre effectif mondial de 1.000 personnes.

Ces actions sont nécessaires si nous voulons continuer à construire et à investir dans notre entreprise, et à générer de bons résultats l'année prochaine. Il ne faut pas oublier que les prévisions à long terme du marché 2 sont bonnes. La demande mondiale sur le marché 2 va continuer d'augmenter, et une fois cette baisse passée, viendra renforcer la demande pour nos produits. Notre activité de matériels pour le marché 1 reste solide, et nous permettra de renforcer la stabilité générale de l'entreprise. »

La lettre de M. Bianca indique que la décision prise par le groupe n'est pas uniquement un acte défensif en réaction à une situation boursière défavorable. « *Nous devons gérer les cycles économiques de façon proactive* » est-il indiqué

dans ce courrier, qui précise par ailleurs que le groupe anticipe « *une détérioration de la demande de produits 2 pour la fin de cette année et pour l'année prochaine* ». Cette baisse est analysée comme conjoncturelle car « *les prévisions à long terme du marché 2 sont bonnes. La demande mondiale sur le marché 2 va continuer d'augmenter, et une fois cette baisse passée, viendra renforcer la demande de nos produits* ».

On retrouve dans cette lettre certains thèmes et une rhétorique typique de la convention financière (voir 3.1.3.2.). Mais on retrouve aussi une phrase destinée à laisser ouverte la possibilité de recrutements dans les mois à venir, par exemple pour répondre aux contraintes d'une remontée dans le cycle de production du produit.

Dans ce contexte, les suppressions d'emplois visent à ajuster l'effectif permanent du groupe à la prévision de phase basse du cycle. Le phénomène est très visible à Grande-Synthe et à Moulon, établissements dans lesquels les effectifs nécessaires (et donc par différence le sureffectif) sont calculés à partir des volumes 199n+1 (de plus, la différence est mesurée par rapport à la phase basse d'emploi de ces usines c'est-à-dire au mois d'août). Et ce, alors même que la baisse du marché devrait être très limitée et que, pour ce qui concerne l'Europe, le groupe prévoit qu'il ne devrait pas être touché.

En Europe, à part la Russie en manque cruel de financement, la croissance du marché 2 atteint un sommet en 199n-1 après trois belles années. Une tendance baissière apparue en 199n, va se poursuivre. Mais l'ampleur du repli semble limitée. La réduction des programmes de production de 9% supplémentaires par rapport au dernier trimestre 199n (soit 12% entre 199n et 199n+1) décidée par la direction de DYVE n'est pas justifiée par les évolutions des marchés telles qu'on peut les cerner aujourd'hui. D'ailleurs, la direction de DYVE affirme vouloir « *anticiper le pire* ».

Par ailleurs, le chiffre de 12% est global et, pour ce qui concerne l'Europe, les prévisions laissent à penser que DYVE sera peu touché par les baisses en 199n+1, les statistiques de production de l'usine de Bordershire (principale usine cliente de Moulon) faisant même état d'une prévision de hausse de la production de cette usine de 12%.

Dans cet environnement économique mondial difficile, face à la surcapacité de production de l'industrie du matériel destiné au marché 2, à la quasi banqueroute des marchés émergents (Russie, Ukraine, Ouzbékistan, etc.), les sites de production de DYVE ne sont

pas à un niveau de performance qui nous permette d'affronter la pression de la concurrence.

L'ensemble de ces facteurs affectent les sites de Moulon et Grande-Synthe de manières différentes qui vont cependant nous conduire à des réductions d'effectif sur les deux sites.

L'établissement de Moulon est concerné par une adaptation de ses effectifs à la décroissance des volumes et par une amélioration de la productivité.

L'établissement de Grande-Synthe souffre d'un défaut structurel grave de productivité qui nécessite une restructuration en profondeur des secteurs de production ainsi que des fonctions de support.

## **3<sup>ème</sup> partie – L'établissement de Moulon**

### **3-I Présentation générale du site**

#### *Introduction*

L'usine de Moulon, unité du groupe DYVE est spécialisée dans la fabrication :

- de sous-ensemble A
- de sous-ensemble B
- de sous-ensemble C
- de sous-ensemble D
- de sous-ensemble E

L'usine de Moulon est implantée dans l'Ouest de la France sur un site de 6 hectares.

L'unité de production est spécialisée dans la fabrication de composants pour les produits destinés aux marchés 1 et 2.

#### *Dans le domaine des produits pour le marché 2*

Ces dernières années, l'usine était dédiée à produire des sous-ensembles pour l'usine de Mutz et Bordershire. Après la fermeture de l'usine de Mutz, notre principal client devenait Bordershire.

L'usine de Moulon a connu en 199n-1 des bouleversements profonds [...]

#### *Lancement des nouveaux programmes*

Sous-ensemble 3 en mars 199n-1 ; sous-ensemble 7 en août 199n-1 ; sous-ensemble 1 en décembre 199n-1 ; sous-ensemble 2 (prototype) en janvier 199n.

#### *Dans le domaine des produits pour le marché 1*

L'activité a été marquée ces dernières années par une relative stabilité en volume mais affectée par une saisonnalité sensible.

Cette activité représente pour le site environ 20% des heures standard.

### 3-II Charge de production

3-II-1 199n

	Budget	Réel (septembre 9n)
Marché 2		
Sous-ensemble 1	8969	6917
Sous-ensemble 2	3709	3547
Sous-ensemble 3	7672	5773
Sous-ensemble 4	0	1486
Sous-ensemble 5	485	1477
Sous-ensemble 6	1021	1019
Sous-ensemble 7	5016	5206
Sous-ensemble 8	167140	207950
Marché 1		
Sous-ensemble 9	3836	4751
Sous-ensemble 10	2329	2561
Sous-ensemble 11	11714	12230
Pièces (heures)	58484	69318

La charge de production 199n était très largement supérieure au budget envisagé pour la partie marché 1 mais sensiblement inférieure au budget pour la partie marché 2.

### 3-II-2 Volume prévisionnel 199n+1

	<b>Comparatif 199n (sept)</b>	<b>Estimé 199n+1</b>
Marché 2		
Sous-ensemble 1	6917	4794
Sous-ensemble 2	3547	3557
Sous-ensembles 3 et 4	7260	7503
Sous-ensemble 7	5206	3939
Sous-ensemble 8	207950	184950
Marché 1		
Sous-ensemble 10	2561	2250
Sous-ensemble 5	1477	666
Sous-ensemble 12 (pour 3 et 4)	1019	852
Sous-ensemble 9	4751	4083
Sous-ensemble 11	12230	11714

En référence au réel de septembre 199n, les volumes 199n+1 tant pour le marché 1 que pour le marché 2 apparaissent en forte diminution (conséquences du contexte économique mondial difficile et des baisses estimées sur la vente de produits).

Le budget de Moulon ne fait pas partie de l'argumentaire économique. Pourtant son analyse permet d'éclairer la décision de licenciement et de préciser le statut de cette unité : il est en effet indispensable de préciser qu'une unité de production, qui, de surcroît, vend sa production aux seules entreprises de son groupe, ne fixe pas réellement ses prix et n'est pas soumis aux mêmes impératifs qu'une entreprise qui trouve ses clients sur un marché « ouvert ».

Moulon est donc un centre de coûts. En tant que tel, elle n'est pas supposée gagner de l'argent mais respecter les objectifs qui lui sont fixés par le budget.

En MF	Budget 199n	Prévis° de réalisat° 199n	Variation en %	Budget à fin oct. 199n	Réalisation à fin oct. 199n	Variation en %
Recouvrements nets= ress. allouées par le groupe à l'usine	197	195	-1	165	166	0,4
Coûts de transformation (hors matières)	-195	-202	3,5	-163	-171	4,8
<b>Écarts sur transformation</b>	<b>2</b>	<b>-6</b>	<b>-368</b>	<b>3</b>	<b>-4</b>	<b>-259,8</b>
Dont volumes	6	6	4,2	5	7	36,7
Dont dépenses	-4	-12	253,8	-2	-11	399,7
Objectifs de coûts des achats	-17	-17	-0,3	-15	-14	-4,9
Coûts exceptionnels	-21	-13	-38,9	-19	-11	-41,6
<b>Écarts avant modifications</b>	<b>-35</b>	<b>-36</b>	<b>2</b>	<b>-32</b>	<b>-30</b>	<b>-5</b>
Modifications	-1	-7	789,3	-1	-6	762,6
<b>Écarts totaux</b>	<b>-36</b>	<b>-43</b>	<b>20</b>	<b>-32</b>	<b>-36</b>	<b>11,6</b>

Les écarts totaux constituent :

- ➔ dans le budget l'objectif à atteindre et sur lequel l'usine sera jugée ;
- ➔ dans la réalisation, le résultat de l'année qui, par différence avec l'objectif du budget permet de juger la performance de l'usine.

Notons simplement un inconvénient prévisible : les outils de gestion sont faits pour mesurer des résultats et ils induisent l'habitude de considérer que des résultats positifs sont bons et des résultats négatifs mauvais. L'existence d'un budget dont le résultat est, d'emblée, négatif n'a aucune signification en termes de performance réelle de l'établissement ; par contre, il ne peut pas ne pas présenter une image négative de cet établissement au sein du groupe.

Il apparaît clairement ici que l'expression d'un compte, sa forme, conditionne largement l'interprétation des données. L'information comptable proprement dite est moins porteuse de sens que la forme de son expression : on retrouve là une des critiques qui sont faites à l'instrumentation de gestion.



### **3-III Raisons techniques, économiques et financières du projet de réduction d'effectif envisagé**

#### 3-III-1 Raisons techniques :

En ce qui concerne la part de volume pour les produits du marché type 1 nous ne concevons pas de nouveaux développements et ce dans une perspective à court et moyen terme.

Pour les produits du marché 2, il est à rappeler que le site de Moulon a connu tout au long de l'année 199n-1 de profonds bouleversements liés à l'arrêt des anciens produits et à l'intégration des nouveaux produits de remplacement. En milieu d'année, l'usine de Moulon a repris la production de 2 types de sous-ensembles fabriquées précédemment en Europe, et ce, suite à l'acquisition par DYVE de la société Bleiss.

[...]

En 199n il a été lancé en production les sous-ensembles 2 en février et enfin le sous-ensemble 4 en mars.

De ce fait, la gamme de produits ayant été complètement renouvelée, et ce, autour d'un sous-ensemble « standardisé » afin de rationaliser le nombre de composants et de réduire la complexité des produits fabriqués, la seule activité actuelle est d'en assurer la maintenance.

En conséquence, après la phase de démarrage et de montée progressive en cadence de nouvelles productions aujourd'hui stabilisées, les ressources ont été concentrées sur les améliorations de processus et la réduction des temps opératoires (chronométrage pour vérification des temps gammes). Ces améliorations nécessaires entraîneront une redistribution des tâches dans les services méthodes, maintenance, logistique ainsi que sur les lignes de production.

#### 3-III-2 Raisons économiques

En ce qui concerne les produits dédiés au marché 1, les perspectives de fabrication pour 199n sont en baisse en moyenne de 13%.

Plus précisément de moins 12% sur les sous-ensemble 10 (199n : 2560 sous-ensembles 10, 199n+1 prévision : 2249 sous-ensembles 10), et de moins de 14% sur les sous-ensembles 9 (199n : 4751 sous-ensembles 9, 199n+1 prévision : 4083 sous-ensembles 9).

Dans le domaine du marché 2, la tendance des marchés laisse présager une baisse conséquente de la vente de nos produits.

En effet, les experts évaluent l'impact des baisses de marchés de moins de 9% sur le plan mondial, et plus précisément en Amérique du Nord de moins 15%, ce qui a pour

conséquence une réduction de volume de production sur nos pièces de tôlerie, et de moins 5% pour l'Europe de l'Ouest.

De plus, les potentialités des marchés émergents des pays de l'Est et ex-Union Soviétique qui pouvaient nous laisser espérer compenser le lent déclin des marchés Ouest Européen, subissent l'influence de la conjoncture économique de ces régions se traduisant pour le moment, par un quasi-gel des ventes de produits fabriqués en Europe, ce qui a pour conséquence pour le site une réduction des volumes de production.

Tous modèles confondus, cela représente 16% de baisse de volumes de fabrication pour l'usine de Moulon.

Pour rappel :

	<b>Réel 199n</b>	<b>Prévision 199n+1</b>	<b>Sept 199n</b>
Sous-ensemble 1	6917	4794	(-30.7%)
Sous-ensemble 2	3547	3557	=
Sous-ensembles 3 et 4	7260	7503	+3.4%
Sous-ensemble 7	5206	3939	(-24.3%)
Sous-ensemble 5	1477	666	(-54.9%)
Sous-ensemble 12	1019	852	(-16.4%)
	<b>25 426</b>	<b>21 311</b>	<b>(-16.3%)</b>

Pour information, les prévisions globales pour 199n+1 font apparaître un volume d'heures de présence directe :

	<b>199n-1</b>	<b>199n</b>	<b>Est. 199n+1</b>
	675 104	648 100	495 118
% d'évolution d'une année sur l'autre		(-4%)	(-24.6%)

#### *Évolution des coûts de produits (constat)*

La compétitivité des prix de revient se détériore et pose à terme un problème. Il y a urgence à rechercher le développement de tous les moyens permettant de redevenir concurrentiels.

Nos clients ont fait coter une partie de nos produits à l'extérieur et les remises de prix font apparaître des écarts significatifs (voir tableau ci-dessous).

Ces deux paragraphes sont typiques de l'expression de la contrainte marchande dans les argumentaires économiques de projet de licenciement. L'expression de la contrainte marchande n'est pas illégitime dans les projets de licenciement, toutefois, elle est ici particulièrement suspecte puisque le site de Moulon n'est en contact avec *aucun* marché : il ne vend sa production qu'à l'entreprise de Bordershire qui fait partie du groupe Dyve. On sait par ailleurs que la fixation du prix de vente d'un produit entre filiales de pays différents permet une évasion fiscale par le choix du pays où le groupe souhaite voir ses bénéfices taxés.

Nous sommes confrontés à des offres de prix très compétitives, une étude globale concernant les composants est poursuivie.

Désignation	Coût fournisseur extérieur	Prix Moulon	Réduction de coûts
A	£0.27	£1.52	(-82%)
B	£7.05	£15.05	(-53%)
C	£5.85	£18.71	(-69%)
E	£3.13	£9.22	(-66%)
F	£8.77	£14.04	(-38%)
G	£2.59	£11.93	(-78%)
H	£2.85	£12.42	(-77%)
I	£8.21	£13.55	(-39%)

*En matière de productivité directe*

À fin juillet les objectifs ne sont pas atteints, 75,1% pour un objectif de 79,4% annualisé. Ce résultat est principalement un manque de performance associé :

- À l'activité 1
- À l'activité de l'atelier 2
- Au secteur 3

	Productivité cumulée 199n	Objectif	Différence en points
Activité 1	49.9%	83.0%	33.1
Activité atelier 2	53.8%	80.5%	26.7
Secteur 3	70.3%	79.4%	9.1

Il est nécessaire intrinsèquement de baisser nos coûts de production afin de fournir à nos clients des produits aux plus bas prix afin qu'ils puissent assembler des produits avec des prix permettant de garantir notre compétitivité et la compétitivité de nos clients sur le marché.

Selon le document remis au Comité Central d'Entreprise les licenciements envisagés résultent d'un ajustement aux baisses des volumes de production alloués par le groupe et d'une évocation vague d'un niveau de productivité qui serait bas : « *le niveau de productivité trop faible de l'établissement de Moulon, dans un environnement de concurrence accrue, ainsi que l'absence de nouveaux projets à développer sont les principales raisons motivant la contrainte pour l'établissement d'envisager un licenciement collectif pour motif économique et structurel* ».

Cet extrait de la note économique est à comparer aux faits suivants :

- L'usine de Moulon ne livre ses productions qu'aux usines du groupe. La baisse des volumes à produire ne résulte donc pas de quelconques évolutions des marchés mais des volumes de production alloués par les usines clientes.
- Les données transmises par la direction indiquent que le principal « client » de Moulon, l'usine de Bordershire, devrait voir ses volumes de production augmenter de 12% en 199n+1 par rapport à l'estimation de production de 199n. Si la statistique est étonnante et — du fait qu'il s'agisse de prévisions — susceptible de changement, elle appartient à la même itération budgétaire que celle qui indique que les volumes de sous-ensembles fabriqués à Moulon devraient décroître. Le fait que le nombre de sous-ensembles à monter soit prévu en croissance reste inexpliqué.
- L'analyse des charges de travail en heures standards fait ressortir une prévision de production 199n+1 qui comparée à l'estimation de 199n fait ressortir une baisse de l'ordre de 13%. Or le plan qui est soumis à l'avis du CE fait état d'un sureffectif représentant 25% des effectifs de l'établissement. Le sureffectif est donc surestimé, ou calculé sur d'autres bases.

### 3-III-3 Raisons financières

*Tendance générale :*

Par rapport au budget :

Sur la base de septembre, la prévision de fin d'année fait apparaître une dégradation des résultats financiers de 7,1 MF et ce en ayant réduit les dépenses opérationnelles.

Dans cette prévision nous subissons de plein fouet l'impact des réductions de volumes.

Les réductions successives des programmes d'assemblage produits ont eu un impact très significatif sur notre production.

Pour rappel, réductions de programme de fabrication

- 990 produits en juin 199n
- 401 produits en juillet 199n
- 1609 produits en août 199n

prévisions volumes 199n+1 : Bordershire assemble aujourd'hui 102 produits par jour en moyenne et nous prévoyons une moyenne pour 199n+1 de 96 produits par jours, soit une réduction de production de 7%.

### **3-IV Actions d'amélioration significatives déjà opérées**

#### 3-IV-1 Réduction des coûts d'achat, matière et pièces

La politique d'achats mise en place sur le site a permis d'absorber l'inflation sur les hausses économiques des produits achetés et ce pour 199n.

Les actions mises en œuvre :

- Négociations commerciales : la politique de la compagnie en matière d'achats impose des négociations systématiques. Des suggestions de réduction de coût sont négociées suivant deux axes :

- comparaison avec d'autres fournisseurs
- aide aux fournisseurs par l'analyse concertée de leurs coûts de fabrication et leurs coûts de non qualité.

*Exemple :*

	<b>% de CA avec fournisseurs</b>	<b>Réductions de coûts en FF</b>
AST toyt	-8.2%	1 600KFF
Empi KUZP	-1.5%	700KFF
South Spid Plast	-1.0%	275KFF

- Session d'amélioration rapide (« rapid improvement »)

Il s'agit de rendre disponible une équipe de personnes pluridisciplinaire travaillant sur un sujet non qualité, visant à sa réduction du problème de qualité identifié ou à sa suppression dans un laps de temps de 3 à 5 jours.

Exemple :

	% de CA avec fournisseurs	Réductions de coûts en FF
MFR	-8.0%	Environ 700KFF

- Changement de source d'approvisionnement

Si lors d'une négociation commerciale le fournisseur n'est pas à même de s'aligner ou de réduire son prix de vente, une autre source d'approvisionnement est certifiée.

Exemple :

	% de CA avec fournisseurs	Réductions de coûts en FF
Dinghyf vers Barole	-8.0%	Environ 700KFF

Cette politique doit être maintenue. Elle doit même devenir plus agressive en 199n+1.

L'aspect achat est pour le site un fort potentiel de réduction des coûts puisque la valeur des pièces et matière achetée représente 63% du coût total de production.

#### 3-IV-2 Réduction des coûts de non qualité

Les coûts de non qualité sont des dépenses additionnelles rendues nécessaires par des travaux supplémentaires afin de réparer, corriger, compléter des pièces, sous-ensembles ou produits à livrer.

#### Coût total de la non qualité interne (KF)

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
2073	2015	1911	2056	1635	1755	1179

#### 3-IV-3 Optimisation des lignes de production

#### 3-IV-4 Amélioration des flux de production

#### 3-IV-5 Amélioration des frais fixes

Élimination des machines ou installations faiblement utilisées ou obsolètes.

- Optimisation des nouveaux investissements

- Amélioration du processus de traitement de surface afin d'éviter du temps de réparation pour non qualité.

- Mise en place de la modulation.

- De même un protocole d'accord a été signé avec la majorité des organisations syndicales sur les horaires décalés dans le secteur A.

Dans le but d'utiliser au maximum ces machines, des équipes ont été créées travaillant du mardi au samedi. [...]

### **3-V Conséquences sur l'emploi dans l'établissement de Moulon**

Ayant en partie résolu sur le début d'année le problème de sureffectif par le biais d'une modulation basse, ce problème réapparaît de manière plus cruciale pour la fin de l'année. En effet, sur les bases prévisionnelles connues à ce jour, les nouveaux programmes de fabrication sont significativement revus à la baisse tant pour la fin de l'année 199n que pour 199n+1.

De plus, comme explicité précédemment la réduction des coûts de produit nécessaire au maintien d'une compétitivité impose une amélioration des performances, tant en matière de productivité que d'absentéisme.

Force est de constater que, malgré les actions effectuées en vue d'accroître la performance du site, celles-ci ne permettent pas d'atteindre les niveaux escomptés, compte tenu de la baisse de production importante constatée.

Le niveau de productivité trop faible de l'établissement de Moulon, dans un environnement de concurrence accrue, ainsi que l'absence de nouveaux projets à développer sont les principales raisons motivant la contrainte pour l'établissement d'envisager un licenciement collectif pour motif économique et structurel.

Dans ce contexte, la forme du projet s'explique. Moulon est un établissement dans lequel les frais fixes représentaient, en 199n-1, 22% du coût de production, c'est-à-dire 47% des coûts de transformation et 54% des frais généraux (coûts de transformation hors travail direct). Dans ces conditions, la réduction des volumes alloués par le groupe pèse mécaniquement sur les prix de revient : les frais fixes se répartissent sur une moindre production, ils provoquent une hausse des coûts unitaires. La surestimation du sureffectif par rapport aux charges de travail s'explique dans ce contexte : elle est l'outil du maintien des prix de revient des volumes restant à produire.

Mais le but reste obscur. De telles mesures ne peuvent que contribuer à dégrader des conditions de travail déjà mauvaises, appauvrir l'organisation de l'établissement et placer les salariés en position paradoxale résultant d'une obligation d'augmenter la productivité non assortie des moyens de la faire.

Mais peut-être la raison d'être de ce projet est-elle à chercher ailleurs. On notera à ce propos qu'il se situe dans la foulée de la réalisation par le service central des achats du groupe, d'une étude d'ensemble sur les sous-ensembles. De telles études servent d'éléments de réflexion pour les décisions stratégiques, lesquelles sont à la base du maintien, ou de l'exclusion, en totalité ou en partie, des

établissements d'un groupe dans son dispositif productif. Dès lors, trois questions se posent :

→ le licenciement proposé est-il le signe que la réponse prise suite à l'étude est de faire faire ? dans ce cas, les licenciements envisagés ne sont pas destinés à permettre à l'établissement de Moulon de retrouver un niveau de productivité propre à assurer son avenir. Il ne vise qu'à préserver le niveau des prix de revient dans l'attente d'une fermeture déjà décidée mais non annoncée.

→ le licenciement proposé découle-t-il d'une tentative d'externalisation d'une partie des sous-ensembles 1 ?

→ ou bien la question posée est-elle l'avenir de ce que nous avons nommé le deuxième bâtiment ?

On voit ici clairement que l'enjeu (et donc la raison première, la justification de gestion), dans cette opération de licenciement, dépasse le seul cadre de l'argumentation d'une baisse du carnet de commandes dont les répercussions sur l'emploi de l'usine de Moulon seraient directes. La question qui se pose est en effet de savoir si ce site de production est voué à une fermeture à court moyen terme ou s'il est toujours considéré comme un site de production intégré à la stratégie de DYVE : la question est de situer la décision de licenciement dans son cadre de gestion stratégique.

*Effectifs par catégories socio-professionnelles à fin Août 199n*

	Ouvrier direct	Ouvrier indirect	Employé technicien	Agent de maîtrise	Cadre	TOTAL
Moulon	378	79	33	16	35	541
Bureau d'études produits	0	0	1	0	1	2
Informatique	0	0	1	0	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>378</b>	<b>79</b>	<b>35</b>	<b>16</b>	<b>37</b>	<b>545</b>
Non inclus les longs malades, formation (fongécif), intérimaires.						
Longs malades	5	0	0	1	0	2
Fongécif	1	0	0	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>79</b>	<b>35</b>	<b>17</b>	<b>37</b>	<b>549</b>
Intérimaires	38	7	1	0	0	46
<b>TOTAL</b>	<b>422</b>	<b>86</b>	<b>36</b>	<b>17</b>	<b>37</b>	<b>595</b>



*Nombre de suppressions de postes envisagées par catégorie socio-professionnelles.*

	<b>Ouvrier direct</b>	<b>Ouvrier indirect</b>	<b>Employé technicien</b>	<b>Agent de maîtrise</b>	<b>Cadre</b>	<b>TOTAL</b>
Moulon	111	22	7	1	8	149
Bureau d'études produits			1			1
Informatique						
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>150</b>

*Nombre de suppressions de postes envisagées par fonction*

Service	<b>Ouvrier direct</b>	<b>Ouvrier indirect</b>	<b>Employé technicien</b>	<b>Agent de maîtrise</b>	<b>Cadre</b>	<b>TOTAL</b>
Production	111	13	0	1	1	126
Qualité		3	0	0	0	3
Serv. Technique		3	3	0	1	7
Ress. Hum		0	3	0	3	6
Logistique		3	1	0	3	7
Contr. gestion		0	1	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>150</b>

Ce n'est pas au niveau de la direction du groupe qu'a été prise la décision de proposer le licenciement de 292 personnes à Grande-Synthe et 150 à Moulon. Au sein d'un groupe mondial comme DYVE, une exigence de licenciement émise par la direction générale est interprétée comme une demande formulée aux unités opérationnelles pour dire ce qu'elles peuvent faire pour atteindre l'objectif fixé, c'est-à-dire, dans le cas présent, 1000 suppressions d'emploi.

Le calcul du sureffectif a été mené à Moulon comme il est classiquement mené dans les industries tayloriennes.

Il repose sur un découpage du collectif de travail en trois catégories : les directs, ainsi nommés parce qu'ils participent physiquement, directement, à la production ; les indirects qui regroupent tous ceux qui ne participent pas directement à la

production mais dont le travail peut être rattaché à un atelier donné de l'usine ; les salariés dits « de structure » parce qu'ils appartiennent aux fonctions supports collectives comme le contrôle de gestion, la direction du site ou la direction des ressources humaines. Le calcul est toujours basé sur les directs et ensuite étendu aux autres catégories.

Le volume de production tel qu'estimé par la procédure budgétaire indique les volumes à produire des différents types de produits. Ces volumes sont ensuite convertis en « effectifs besoins ». Le point de départ est les temps standard que l'on appelle généralement « temps secs » à partir desquels, par ajouts successifs (des pertes ou des gains d'enchaînements, des temps de pause, de formation, etc.), on calcule des temps « réels », lesquels servent à déterminer les besoins en effectifs.

La différence entre les « effectifs besoins » et les effectifs présents permet de déterminer un sureffectif de salariés dits directs. Ce sureffectif sert alors généralement de base de référence et le rapport entre les suppressions d'effectifs directs et le total des postes de directs fournit le ratio qui sera appliqué aux effectifs indirects et de structure.

Une variante de ce mode de calcul conduit à fixer des ratios cibles pour le calcul des besoins en effectifs indirects et de structure. C'est très certainement cette méthode qui a été utilisée, ce qui est visible dans la structure des effectifs après plan.

Selon ce calcul, le volume à produire budgété pour 199n+1 requerrait, avec les standards 199n+1, un volume d'heures inférieur de 13,5% à celui de 199n. Hors l'évolution, l'analyse de la variation des effectifs avant et après le projet projeté montre une variation des effectifs de -25%.

L'usine de Moulon existe depuis plusieurs décennies, mais les restructurations et réductions d'effectifs multiples qui ont touché cet établissement durant les 15 dernières années n'ont laissé en activité que deux bâtiments distincts.

C'est donc une usine rassemblant des activités diverses, dont plusieurs sont en voie d'être arrêtées. Les conditions de travail y sont mauvaises et elles semblent ne pas avoir fait l'objet d'une réflexion ni d'investissement depuis longtemps.

À ces particularités concernant l'un des bâtiments de Moulon s'ajoutent plusieurs constats qui concernent l'ensemble de l'usine. Ainsi la note économique présente

une longue liste de problèmes auxquels la seule réponse apportée semble être la réduction des effectifs.

## **4<sup>ème</sup> partie –L'établissement de Grande-Synthe**

### **4-I Présentation générale du site**

#### *Mission*

L'usine de Grande-Synthe développe et fabrique des transmissions pour produits type 2.

#### *Contexte*

L'usine de Grande-Synthe est située à 400Km de Paris, dans une région où historiquement, la métallurgie était la principale industrie.

DYVE Grande-Synthe est la plus grosse entreprise de la région et le premier employeur privé [...].

#### *Historique*

1960 : implantation de la MAFI. Fabrication de produits.

1961 : la MAFI devient Worlwide Labour France.

1988 : l'usine de Grande-Synthe se focalise sur le développement et la fabrication de sous-ensembles.

1992 : vente de la fonderie à Fondvielle.

#### *Les produits*

DYVE Grande-Synthe produit des sous-ensembles de différentes qualité et complexités :

Ces sous-ensembles sont la pièce centrale du produit. [*explication technique du rôle déterminant de ce sous-ensemble dans le fonctionnement global du produit*]

Ce sous-ensemble est volumineux et très complexe.

Il est composé de plus de 750 pièces .

Des grosses pièces de fonte :

De nombreuses pièces taillées en acier.

De nombreuses pièces achetées à l'extérieur :

Chaque type de sous-ensemble est décliné en de nombreuses versions. [*Explication détaillée du nombre élevé (parfois plusieurs centaines) de versions produites pour chaque type de sous-ensemble*]

[*Plan d'un sous-ensemble*]

### *Les clients*

L'usine de Grande-Synthe exporte 100% de sa production. Elle fournit en effet les sous-ensembles aux autres usines du groupe DYVE qui assemblent les produits.

Ces usines sont situées : à Bordershire, en Irlande ; à Leaf, aux USA ; à Cornicomati, en Chili.

### *La production (chiffres)*

Depuis l'ouverture de l'usine en 1960, l'usine a produit 1 000 000 de sous-ensembles et 400 000 produits.

Cette année, l'usine aura produit, pour 199n, environ 27 400 sous-ensembles.

### *Les métiers*

Usinage ggg

Usinage bbb

Assemblage et tests

### *Les moyens techniques*

L'usine est actuellement organisée entre les ateliers et les services supports. Les ateliers sont au nombre de trois :

#### *A. L'usinage bbb (364 salariés)*

Cet atelier [...] est composé de 350 machines dont une cinquantaine à commande numérique. Les pièces usinées [...] exigent des tolérances très rigoureuses [...].

Cet atelier est actuellement organisé par ligne de machines outil avec des opérateurs payés aux pièces

#### *B. L'usinage ggg (179 salariés)*

Les pièces arrivent brutes dans cet atelier qui les usine. On note principalement 3 lignes de centres d'usinage à commande numérique enchaînés.

#### *C. L'assemblage et tests (470 salariés)*

Il existe actuellement 3 lignes d'assemblage pour : le type 4, les types 3 et 2, le type 1.

Les approvisionnements de ces lignes sont tous gérés par informatique, dans l'esprit ISO9000.

La ligne d'assemblage types 3/2 est organisée par chariot télécommandé par informatique (filoguidé).

Sur la ligne d'assemblage type 4 la circulation se fait par convoyage fixe mais automatisé.

Toutes les lignes d'assemblage sont équipées de bancs de tests où chaque sous-ensemble assemblé est testé dans la totalité de ses fonctions avant l'expédition chez le client.

*D. Les services supports :*

Les méthodes (51 salariés)	Les achats (45 salariés)	Les ressources humaines et la communication (22 salariés)
La qualité (68 salariés)	L'ordonnancement et approvisionnement (100 salariés)	L'engineering (8 salariés)
La maintenance (100 salariés)	Le contrôle de gestion (20 salariés)	Les systèmes informatiques (3 salariés)
La direction générale (4 salariés)		[soit 421 salariés]

*Effectif total*

1436 personnes au 30 août 199n.

Répartition ouvriers de fabrication (dont directs/indirects), ETAM, cadres :

Cadres	ETAM	Directs	Indirects
73	173	868	322

Répartition H/F : 63 femmes et 1363 hommes.

## **4-II Les raisons économiques, financières et techniques du projet**

### *4-II-1 Raisons économiques et financières*

L'usine de Grande-Synthe fonctionne actuellement sur un modèle très classique basé sur le cloisonnement des services et sur une communication très hiérarchisée.

Le système dans son ensemble se caractérise par une rigidité coûteuse et handicapante. Produire est une course permanente après les retards. Cette course est épuisante pour les hommes et pour l'organisation. Les conflits sur les responsabilités des uns et des autres sont quotidiens.

D'une façon générale Grande-Synthe fonctionne dans l'urgence et le désordre. Seul le court terme compte et dans ces conditions les orientations stratégiques ne peuvent se développer normalement.

Les conséquences de cette organisation se répercutent directement sur les coûts. Elles génèrent une non qualité préoccupante et une pression de tous les instants qui obèrent les relations entre les hommes et détériorent le climat social.

Les hypothèses budgétaires ne laissent entrevoir aucune baisse des volumes à produire en 199n+1 par rapport à 199n, les légères variations constatées (de – 1,1% à +1,9% selon l'approche retenue pour estimer le volume) étant très largement inférieures aux incertitudes de la prévision elle-même.

Il demeure vrai que le budget 199n+1 est inférieur de 12,7% au budget 199n arrêté fin 199n-1. Mais l'adaptation des effectifs à la non réalisation du budget 199n a déjà été réalisée au cours de l'année 199n puisque, entre le premier janvier et la fin du mois de septembre, les effectifs de l'établissement ont d'ores et déjà régressé de 11,6%, principalement du fait du non renouvellement des Contrats à Durée Déterminée.

Il est usuel — particulièrement dans les industries dont les process s'apparentent à ceux de l'automobile et qui appuient leur calcul de charge sur des temps standardisés allouant des temps précis aux opérations que doivent exécuter les opérateurs directs — de voir le calcul du sureffectif se réaliser en deux temps.

Dans un premier temps, la charge de travail est convertie en équivalents hommes pour réaliser, ce qui, par comparaison avec les salariés présents, sert à calculer le nombre des sureffectifs directs.

Dans un deuxième temps, la volonté de maintenir un ratio donné entre directs et indirects sert au calcul des sureffectifs de personnel indirect, l'addition des deux donnant le sureffectif global.

Aucun calcul de cette nature n'a été réalisé à Grande-Synthe. Les sureffectifs ont été évalués par différence entre les effectifs présents et les effectifs avec lesquels la direction pense qu'il est possible de réaliser la même production dans la nouvelle organisation.

On relèvera à ce stade que les chiffres avancés correspondent à une organisation cible idéale et à une idéalisation des rapports avec les fournisseurs, comme si les nombreux dysfonctionnements qui affectent le site étaient liés à une période exceptionnelle : or ces dysfonctionnements sont récurrents ; et leur analyse est superficielle.

Un rapport d'un grand cabinet de consultants, remis à Dyve, précisait que cette réorganisation ne nécessitait aucune suppression d'emploi. D'ailleurs, la direction du site de Grande-Synthe n'adhère pas à l'argumentation sur les baisses de volume de la deuxième partie et qui ont été reprises par le site de Moulon.

Quelques exemples de dysfonctionnement :

De nombreuses pièces venant des fournisseurs se perdent dans le parcours compliqué les amenant à la ligne d'assemblage puisque :

- elles doivent, dans un premier temps être réceptionnées par le Magasin Central géré par un système informatique de type MRP.
- elles sont ensuite dirigées vers la ligne d'assemblage au moyen de contenants inadaptés.
- constituées en stocks intermédiaires elles sont prises par les opérateurs au fur et à mesure des besoins.

Cela a pour conséquence une différence importante entre le nombre théorique de pièces et la réalité du terrain. Sachant que les commandes auprès des fournisseurs sont établies à partir de ces stocks théoriques, les erreurs ainsi générées se multiplient et nécessitent de fréquents contrôles de stock pour remettre à jour la liste des pièces réellement disponibles.

Ces erreurs d'appréciation de stock ont à différentes reprises contraint à l'arrêt la ligne d'assemblage.

La nouvelle organisation prévoit que le fournisseur livre lui-même auprès des lignes d'assemblage les pièces dont il aura assuré la fabrication et le contrôle.

On retrouve le même dysfonctionnement pour les pièces fabriquées en interne.

Aussi l'usine de Grande-Synthe a décidé de revoir complètement cette organisation de façon à rapprocher les décideurs du terrain, de responsabiliser les hommes, de mieux rentabiliser le parc machine et de produire des sous-ensembles dans les meilleures conditions de coût et de qualité.

Pour ce faire, il est proposé la réorganisation suivante.

L'usine de Grande-Synthe pratique trois métiers : l'usinage ggg, l'usinage bbb et l'assemblage. Désormais, chacune de ces trois activités aura son responsable qui disposera de l'ensemble des moyens de production ainsi que des fonctions support nécessaires à la réussite de la mission.

Les fonctions supports seront directement rattachées aux départements de production et une organisation par groupes de production se mettra progressivement en place.

### *Productivité*

Situation de l'usine de Grande-Synthe par rapport à la concurrence

Par rapport à la concurrence, l'usine qui se rapproche le plus du site de Grande-Synthe est celle du Tréport [*appartenant à un concurrent*], qui regroupe deux entités juridiques : (1) l'assemblage des produits ; (2) l'usinage et l'assemblage des sous-ensembles.

Ces sous-ensembles sont destinés aux usines d'assemblage du Pecq et du Tréport.

L'usine produit 89 sous-ensembles par jour. Par rapport au nombre de salariés que compte l'entité, on arrive à un ratio de 10,55 salariés par jour et par sous-ensemble.

En comparaison, Grande-Synthe a un ratio de 14,25 en considérant que les conditions optimum de productivité soient réunies.

#### *Volume*

Grande-Synthe est touché de plein fouet par le contexte économique mondial de récession de la demande de produit décrit précédemment.

#### *4-II-2 Raisons techniques du projet*

Comme exposé précédemment les dysfonctionnements actuels de l'usine de Grande-Synthe ne sont pas acceptables dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

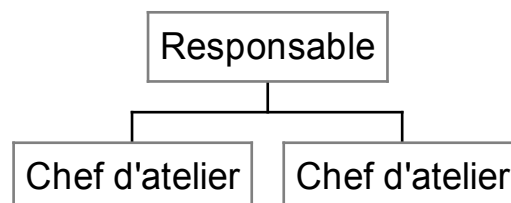
Afin d'y palier, une réorganisation de chacun des 3 métiers de l'établissement (usinage ggg, usinage bbb et assemblage) en unités opérationnelles de production (*business unit*) ainsi que des fonctions support (maintenance, qualité, logistique et méthode) est envisagée.

L'adaptation d'une entreprise qui passe d'une économie de standardisation à une économie de réactivité suppose de remplacer progressivement et de façon articulée une politique d'augmentation de la productivité par une politique de décentralisation de la gestion qui donne aux entités opérationnelles les moyens d'évaluer leurs performances en fonction d'objectifs-cibles de progrès élaborés localement ; or aucun dispositif de gestion n'est prévu pour ce faire. Soulignons que le projet vise une augmentation de la productivité par l'intensification du travail, sans en revoir l'évaluation, alors même que les indicateurs utilisés sont jugés non pertinents par la direction de l'unité.

### **4-III Exposé de la réorganisation envisagée**

#### *4-III-1 Usinage bbb*

a) Organisation actuelle





L'organisation actuelle de l'usinage bbb est basé sur le système des flux poussés, c'est-à-dire par grandes séries de pièces qui vont aller approvisionner les lignes d'assemblage.

Les conséquences sont les suivantes : des cycles intermédiaires ou « temps morts » importants, les stocks intermédiaires difficiles à gérer, beaucoup de manutention et d'éventuelles ruptures brutales de l'approvisionnement. Dans cette structure traditionnelle, les métiers sont regroupés. Ex : tournage, taillage, perçage, etc.

Les pièces brutes en attente d'usinage sont stockées et sont ensuite réparties au niveau de chacune des machines par le chef d'équipe qui s'efforce d'optimiser sa charge de machine en fonction de la spécificité et de l'urgence. Cette répartition n'obéit à aucune règle précise et ne vaut que par l'expérience du responsable.

Le personnel est quant à lui très spécialisé : régleur, contrôleur, opérateur, nettoyeur, cariste. En outre les niveaux hiérarchiques sont nombreux car aucune répartition de charge ne peut se faire sans l'intervention d'un responsable de production (chef d'atelier ou contremaître).

Cette fabrication en flux poussés génère des stocks longs et de nombreux dysfonctionnements. En outre, durant le cheminement de production, les différentes pièces vont d'une personne à l'autre suivant les gammes de fabrication.

Actions d'amélioration déjà réalisées en 199n.

Premières étapes réalisées en 199n :

- formation, information et définition des principes : 1<sup>er</sup> semestre 199n.
- création d'un groupe de production pilote pour d : juin 199n.

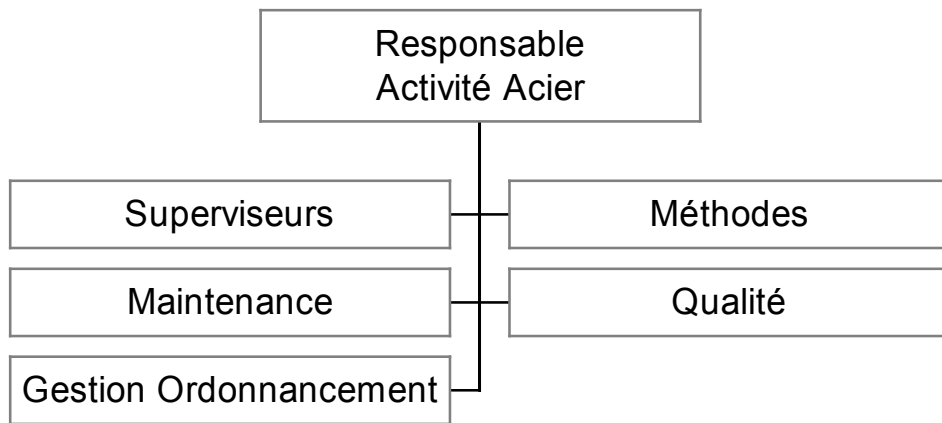
Étapes suivantes envisagées en 199n :

- 2 groupes de production a : 12/9n.
- 2 groupes de production b : 12/9n.
- 1 groupe de production c : 11/9n.

Qui se traduisent par les actions suivantes :

- suppression du travail aux pièces.
- nouveau système de polyvalence/polycompétence.
- réimplantations et aménagements.

b) Organisation future et résultats attendus



L'organisation future en flux tirés, c'est-à-dire une fabrication qui s'effectue en fonction des besoins de ligne d'assemblage.

Une analyse des processus de production montre que des pièces semblables (regroupables en famille) ont les mêmes phases de production et sont usinées sur des groupes de machines bien déterminées.

Nous envisageons donc de regrouper dans une même zone, les machines utilisées dans le processus de fabrication d'une même famille. Cette réunion de machines appelée « Groupe de Production » ou « GP » permet d'optimiser les cycles de production en les ramenant à 7 jours calendaires, de limiter les manutentions et les stocks intermédiaires.

Les opérateurs deviennent polyvalents. Ils gèrent eux-mêmes par un système de gestion de production appelé « KANBAN ».

La polyvalence est développée au sein du groupe de production et des tâches périphériques sont réalisées par les opérateurs du groupe : contrôle, graissage, nettoyage, manutention et gestion des pièces.

Le nombre de niveaux hiérarchiques peut être réduit à un responsable de production et des superviseurs.

*Les résultats attendus sont :*

Une réduction des coûts directs de structure.

Une amélioration de productivité.

Une réduction du temps de cycle (délai d'attente entre la commande et la livraison du matériel), et des stocks.

Une plus forte implication du personnel et une plus grande autonomie.

Une optimisation des process

Une meilleure tenue du parc machines, propreté sécurité.

Cette organisation doit permettre de réaliser une productivité directe globale de 30% par rapport à la situation actuelle.

À titre d'exemple, dans l'organisation actuelle une pièce usinée parcourt en moyenne 1,5km dans les ateliers et est livrée à la ligne finale en 2 semaines. L'objectif est de réduire par 10 le parcours et par 2 le « délai de livraison » à une ligne finale.

Gains de productivité :

Un opérateur mène davantage de machines qu'actuellement.

Les opérateurs ne se contentent plus de réaliser un nombre de pièces fixé.

Les temps sont mis à jour (conditions de coupe en particulier).

Le lavage/nettoyage est intégré dans les GP, ainsi que les manutentions et certaines opérations de maintenances autonomes.

Le nombre de techniciens d'atelier, réglers, caristes, agents de maîtrise est réduit.

Ces gains de productivité seront réalisés, entre autres, grâce à la mise en place des actions d'amélioration suivantes :

#### *Groupes de Production*

À une organisation par métiers, où le personnel est en permanence affecté à une plusieurs machines de même type et travaille seul, est progressivement substituée une organisation où les opérateurs travaillent en groupes, s'organisent entre eux et peuvent pratiquer plusieurs métiers.

Ils acquièrent peu à peu la maîtrise de l'ensemble des moyens qui leur sont confiés et en assurent les opérations de contrôle et de maintenance simple. Neuf autres GP seront constitués ainsi que 7 à 8 îlots de rectifications.

Quelques machines en organisation conventionnelle seront maintenues pour les faibles quantités, les prototypes, des pièces de rechange et les pièces qui ne s'intègrent pas à une famille. Elles permettront de faire face aux aléas.

Investissements prévus :

Un investissement d'environ 9 millions de francs en 199n+1 en capital et dépenses diverses est nécessaire pour installer les groupes de production et réorganiser les ateliers.

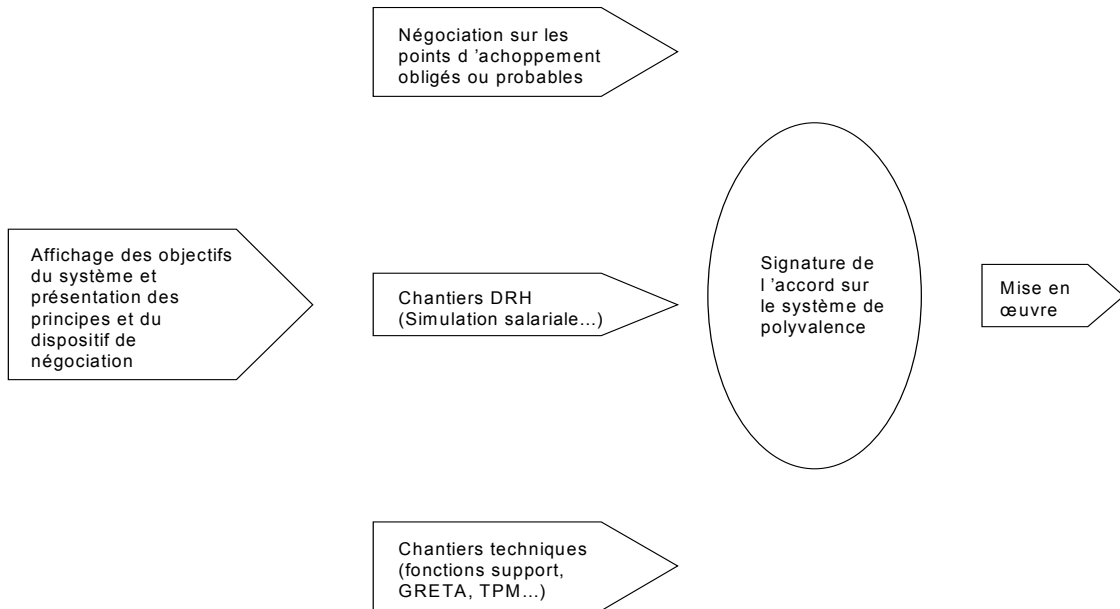
#### Listes des groupes de production

	<b>Désignation</b>	<b>Nombres de pièces fabriquées</b>	<b>Nombres de machines utilisées</b>
GP n°1[...]	Activité 1	12	13
[...]GP n°9[...]	Activité 9	24	4
[...]GP n°11[...]	Activité 11	1	14
[...]GP n°15	Activité 15	1	6

## Développement de la polycompétence

Conjointement au développement des Groupes de Production, il est prévu des formations visant à développer la polycompétence au niveau des opérateurs de fabrication.

La démarche sera la suivante :



La mise en place de ce dispositif se fera dans le cadre d'une commission *ad hoc*.

*4-III-2 Exposé de la réorganisation envisagée concernant l'usage ggg*

[Exposé de même volume, rédigé selon le même plan que ci-dessus]

*4-III-3 Exposé de la réorganisation envisagée concernant l'assemblage*

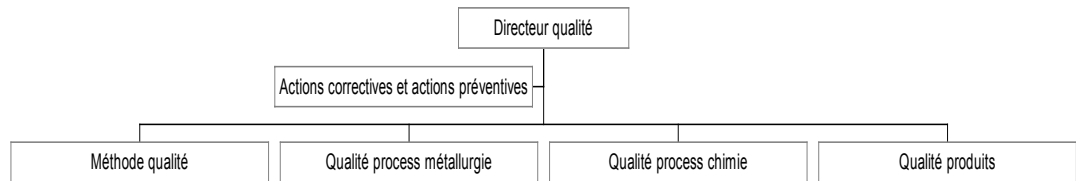
[Exposé de même volume, rédigé selon le même plan que ci-dessus]

*4-III-4 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la maintenance*

[Exposé de même volume, rédigé selon le même plan que ci-dessus]

#### 4-III-5 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la fonction qualité

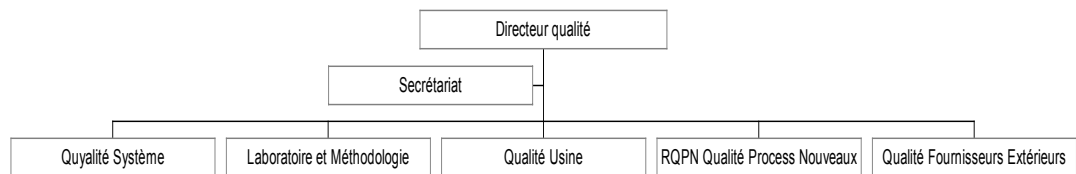
##### a) Organisation actuelle



Le niveau de non qualité que connaît actuellement l'usine de Grande-Synthe rend obligatoire un redéploiement complet de ses effectifs.

À titre d'exemple, l'usine d'assemblage de Bordershire, client interne de Grande-Synthe, adresse au site de Grande-Synthe plus de 100 réclamations par mois. Actuellement, le département Qualité enregistre les réclamations clients et traite les effets sans pouvoir traiter les causes du fait de la non intégration de ce département.

##### b) Organisation future et résultats attendus



Tout comme le département Maintenance, les effectifs du département Qualité seront rattachés aux 3 départements opérationnels (« *Business Unit* »), en gardant cependant une fonction qualité centrale.

Les grands axes d'actions principaux :

- Atteindre le niveau de qualité nécessaire à notre compétitivité dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Intégrer le concept Qualité à tous les niveaux de l'entreprise et rompre ainsi avec la culture actuelle.

- Développer l'autocontrôle et les actions de prévention dans tous les départements de l'entreprise.

- Diminuer de façon drastique les coûts de non qualité qui pénalisent fortement la productivité globale de l'établissement. Aujourd'hui le COQ (Coût d'Obtention de la Qualité) se situe à 8% du coût de production. L'objectif en ce qui concerne l'année 199n+1 est de le ramener à 5%. À plus long terme, le COQ doit être ramené à 2%.

- En ce qui concerne les fournisseurs, actuellement aucun d'entre eux n'est véritablement responsable de sa qualité. L'objectif en 199n+1 est d'obtenir que 50% de ces fournisseurs soient considérés en AQP (Assurance Qualité Produit).

La fonction Qualité centrale sera articulée autour de 5 pôles :

*Système Qualité :*

Dont la mission sera de maintenir le système Qualité, puis d'optimiser par audit système et procédures au travers du PAQ (Plan d'Action Qualité) et du COQ, la relation client/fournisseur.

*Qualité usine :*

Dont la mission sera d'animer, former et auditer la production dans le but de l'aider à réaliser un niveau Qualité à zéro défaut.

*Qualité Process nouveau :*

Dont la mission est de garantir le respect des démarches et la bonne utilisation des outils qualité dans le développement des processus nouveaux ou modifier au travers des informations issues des clients et de l'usine. Ce service est l'interlocuteur des clients.

*Qualité achats :*

Sa mission, en partenariat avec les fournisseurs, est de développer la démarche de mise en AQP des produits achetés.

*Laboratoire et métrologie :*

Dont la mission est d'auditer les différentes phases de production et de contrôler au moyen d'échantillons, l'ensemble de la production.

Le document de la direction de DYVE France présente deux séries d'arguments :

→ une première série voudrait étayer l'idée que Grande-Synthe souffre d'un « *défaut structurel grave de productivité, qui nécessite une restructuration en profondeur* » de l'établissement.

→ une deuxième série d'arguments a trait à l'organisation ; elle est fondée sur un début d'analyse des dysfonctionnements de l'usine.

La direction de Grande-Synthe souligne que la réorganisation projetée n'est pas liée à un problème de sous charge ou de surcapacité. Or l'analyse de certains dysfonctionnements fait apparaître des problèmes récurrents auxquels le projet

de licenciement n'apporte que des éléments de solution très partiels. Nous prendrons ici deux types d'exemples :

- a) les dysfonctionnements de la coordination avec les fournisseurs
- b) les dysfonctionnements liés à une évaluation grossière de la productivité.

Quelle analyse fait le projet des causes de dysfonctionnements, et quels sont les moyens mobilisés à l'appui de la volonté de maîtriser les achats ?

a). Peut-on penser sérieusement éliminer ces dysfonctionnement d'après une analyse selon laquelle « *les trop nombreux fournisseurs de pièces auraient trop longtemps profité d'une politique laxiste des achats au niveau de Grande-Synthe* » ? suffira-t-il d'« *en réduire le nombre et de les rappeler à leurs obligations* » ? Et quand bien même ce serait le cas, combien de temps prendrait cette transformation des relations avec les fournisseurs, et quels moyens seraient employés dans l'intervalle ?

Un exemple récent montre la fragilité de telles analyses. 1100 sous-ensembles ont dû être revu. Le seul coût des vérifications a été de 1,5MF, cependant que la vente des produits était suspendue.

Ce dysfonctionnement majeur — en terme de coûts, mais aussi et peut-être surtout d'image de la marque — ne paraît guère soluble par les moyens annoncés par la direction, dont un membre convient :

*« C'est un bon cas d'école. Le fournisseur, Maxxxx, est réputé sérieux, il est certifié ISO9001, il travaille pour des clients réputés tels que la firme Fexx. C'est le premier fournisseur chez qui nous avons fait un audit. Les échantillons spéciaux avaient été faits avec un matériau sûr. Or Maxxxx nous a livré des pièces non conformes. Que s'est-il passé ? D'une part, les commandes avaient été faites dans un délai extrêmement serré car le lancement presque simultané des sous-ensembles type 1 et type 4 et la montée rapide de ce dernier modèle ont fait que l'on a du organiser un approvisionnement extrêmement rapide ; d'autre part, le responsable qualité de chez Maxxxx était parti en retraite et il avait été remplacé par quelqu'un de moins rigoureux ».*

Cette analyse met l'accent sur deux causes de dysfonctionnement :

→ d'une part Grande-Synthe s'est vu imposer dans l'urgence des décisions (le lancement simultané de deux modèles, rappelons que les sous-ensembles type 1 devaient être faits en Autriche, mais que le groupe a changé d'avis *in extremis*), les a répercutées sur un fournisseur, lequel les a répercutées sur un autre, etc.

→ d'autre part, l'importance des relations interpersonnelles de confiance dans ce type de transactions : avec l'ancien responsable de la qualité, cela ne se serait sans doute pas produit, c'est ce que suggère le nouveau responsable des achats.

Face à ce type de dysfonctionnements, quelle utilité y a-t-il à énoncer qu'« *il faut faire redescendre les problèmes au niveau de ceux qui les engendrent* » ? Ou qu'« *on ne peut pas indéfiniment admettre que les fournisseurs nous livrent n'importe quoi. La première chose à faire est de montrer à nos fournisseurs que l'on est pas prêt à se laisser conter n'importe quoi et que l'on sait refuser des pièces mauvaises* » ?

b). Les dysfonctionnements liés à une évaluation inadaptée de la productivité, foncièrement inadaptée à une économie de réactivité.

La direction indique que « *la perte de productivité de 3,5 points par rapport au mois de mars s'explique en grande partie par un certain nombre de mutations qui ont eu lieu entre l'usinage et les lignes d'assemblage (car) il faut une certaine adaptation au poste* ».

Le caractère circulaire du problème n'aura pas échappé au lecteur : les mutations sont présentées comme indispensables, or les salariés n'y ont pas intérêt et elles grèvent la performance de productivité.

Or ces tensions ont pour origine une distorsion fondamentale : tous les indicateurs d'évaluations des performances sont basés sur un modèle implicite qui repose sur deux postulats :

- le travail serait un facteur de production standard, isolable et interchangeable, ce qui revient à nier le caractère collectif des performances et les compétences qui permettent la coordination ;
- maximiser la performance de chaque entité équivaldrait à optimiser la performance de l'ensemble.

Ce modèle, plus implicite qu'explicite, néglige complètement le fait que, dans une économie de réactivité, la performance de l'ensemble est moins que jamais la somme des performances de chacune des entités.

Tout se passe comme si était ignorée l'existence de ces problèmes de coordination complexe dans une économie de réactivité. Ne demeure qu'une conception purement volumique des performances à atteindre. Aussi y a-t-il confusion entre efficience et efficacité, économie sur les moyens et à objectif constant et adaptation des moyens à des objectifs, alors que la première —



l'efficience — est de moins en moins garante de la seconde : l'efficacité, laquelle suppose de qualifier des objectifs. Aussi paraît-il acquis le fait qu'il y a un problème d'organisation mais nullement qu'il y aurait un problème de gestion. Le problème est que nul changement d'organisation n'est pérenne s'il ne s'accompagne d'un changement des indicateurs de gestion.

À notre interrogation sur ce point, il sera répondu que l'établissement est jugé :

- Sur la variance par rapport à des coûts standards (écarts entre coûts fixés en début d'exercice et coûts réels) ;
- En fonction d'indicateurs « plus subjectifs » de qualité (traduits dans des taux de réclamation des clients) et de « potentiel montré à réduire les coûts », mesuré en termes de nombre de projets (ainsi n'y aurait-il pas moins de 50 projets de réduction des coûts pour l'assemblage du sous-ensemble type 1).
- Quand à la productivité, indique la direction, elle est reflétée dans des indicateurs « *très tayloriens non pertinents par rapport à notre organisation* », l'indicateur de PHT (Productivité Horaire Totale) et l'indicateur de PDT (Productivité Directe du Travail). Une réflexion devrait être engagée en 199n+1 en vue d'élaborer une batterie d'indicateurs de productivité représentant la performance globale du site. La direction convient au demeurant qu'« *on peut faire dire n'importe quoi aux indicateurs de productivité, même la vérité* », et que l'on compare des choux et des poireaux lorsque l'on compare des volumes de transmissions par mois ou personnes...

Nous voyons ici à l'œuvre la critique standard de la productivité comme indicateur de gestion.

*4-III-6 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la logistique*

*[Exposé de même volume, rédigé selon le même plan que ci-dessus]*

*4-III-7 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la direction technique*

*[Exposé de même volume, rédigé selon le même plan que ci-dessus]*

## 4-IV Conséquences sur l'emploi dans l'établissement de Grande-Synthe

Effectifs par catégories socio-professionnelles à fin Août 199n

	Ouvrier direct	Ouvrier indirect	Employé technicien	Agent de maîtrise	Cadre	TOTAL
Grande-Synthe	868	322	113	59	63	1425
Bureau d'études produits	0	0	1	0	7	8
Informatique	0	0	0	0	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>868</b>	<b>322</b>	<b>114</b>	<b>59</b>	<b>73</b>	<b>1436</b>

*Nombre de suppressions de postes envisagées par catégorie socio-professionnelles.*

	Ouvrier direct	Ouvrier indirect	Employé technicien	Agent de maîtrise	Cadre	TOTAL
Usine	136	101	29	7	18	291
Bureau d'études produits					1	1
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>101</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>292</b>

*Nombre de suppressions de postes envisagées par fonction*

Service	Ouvrier direct	Ouvrier indirect	Employé technicien	Agent de maîtrise	Cadre	TOTAL
Production	136	25	4	5	4	174
Qualité		29			2	31
Serv. Technique		23	13	2	4	42
Logistique		24	8		4	36
Serv. Adm. (RH, Direction)			4		4	8
Bureau d'études produits					1	1
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>101</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>292</b>

## **5<sup>ème</sup> partie – Critères proposés pour établir l’ordre des licenciements et calendrier prévisionnel des licenciements envisagés**

### **5-I Critères proposés pour établir l’ordre des licenciements.**

Lorsque cela s’avère nécessaire et pour déterminer l’ordre des licenciements, la direction propose les critères suivants :

Le premier critère est celui de la compétence professionnelle afin de tenir compte de la compétitivité dans laquelle l’entreprise est engagée et des modifications de structure de l’organisation dues à l’adaptation de la société à la nouvelle situation.

Ce critère de la compétence professionnelle sera apprécié par catégorie, objectivement en tenant compte des outils d’appréciation des compétences utilisés dans les établissements concernés.

L’utilisation comme premier critère de sélection pour les licenciements du critère de compétence est généralement destinée à privilégier le départ des plus âgés pour des raisons de résistance au changement ou d’incapacité à s’adapter. Ainsi, l’illettrisme (plus fréquent chez les ouvriers âgés) peut-il devenir la marque de l’incapacité à s’adapter aux nouvelles conditions de travail qui feront suite à la réorganisation.

Il sera également tenu compte notamment des charges de famille et en particulier celle des parents isolés, de l’ancienneté de service dans l’établissement ou l’entreprise, de la situation des salariés qui présentent des caractéristiques sociales rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile, notamment des personnes handicapées et des salariés âgés.

### **5-II Calendrier prévisionnel des licenciements envisagés.**

À l’issue de la procédure de licenciement collectif pour motif économique applicable, les licenciements seront notifiés dans le respect des dispositions en vigueur et dans le cadre des dispositions du plan social qui sera discuté avec les représentants du personnel.

[FIN DU DOCUMENT]

Le commentaire de cet argumentaire de projet de licenciement a permis de montrer les mécanismes de l'argumentation économique d'un projet de licenciement. La raison pour laquelle nous avons choisi ce cas est son exemplarité : il est, selon les dires de nos interlocuteurs sur ce cas, un archétype de plan économique. Il semble, après le travail d'analyse que nous avons fait sur un peu plus de dix autres cas, que cet argumentaire recouvre effectivement la plupart des formes d'argumentation et d'arguments que l'on peut rencontrer dans un projet « standard ». Le travail d'analyse sur les autres cas que nous avons mené en utilisant ces deux argumentaires comme référence a montré la pertinence de ce choix pour distinguer les variations et les particularités qui pouvaient nous permettre d'approfondir notre réflexion et de tirer de nouvelles conclusions.

La conclusion de cette partie donnera donc une approche des motivations acceptables des projets de licenciement.

### **2.3. LES ARGUMENTS LEGITIMES DES PLANS ECONOMIQUES**

#### **2.3.1. LA LEGITIMITE DES ARGUMENTS ECONOMIQUES**

L'étude des argumentaires économiques des projets de licenciement nous a montré que les plans économiques adoptaient des structures de raisonnement et de démonstration communes. Ces structures, que nous avons appelées la mécanique du chiffrage et la mécanique du licenciement, se retrouvent dans pratiquement tous les plans économiques.

Ces mécaniques reposent sur des justifications, considérées par les juristes, mais aussi par les salariés, leurs représentants, ainsi que par les dirigeants et les actionnaires ou encore les clients, fournisseurs et les citoyens comme des motifs légitimes de licenciement (c'est-à-dire, pour schématiser, comme acceptables). Ces motifs peuvent être considérés comme donnant au plan économique son caractère conventionnel puisque la légitimité de ces arguments permet la coordination autour d'un bien commun : un intérêt supérieur qui serait la survie de l'entreprise. Ainsi, selon les dires d'un consultant :

Les projets de licenciement s'appuient sur des argumentations « légitimes ». Le marché et le bien collectif sont les motivations acceptées du projet de licenciement : c'est-à-dire le fait qu'en licenciant, on permette à l'entreprise d'exister encore, c'est ça qui fait que les gens acceptent les licenciements.

Selon cette perspective, la décision de licencier se construit autour d'arguments comme les baisses de volume, la crise, ou l'augmentation nécessaire de la productivité, l'amélioration impérative de la compétitivité, la réorganisation afin de retrouver des parts de marché. Les rhétoriques employées se rapprochent donc des conventions de coordination marchandes et industrielles. Dans ces deux cas, l'individu est indifférencié, il n'est pas considéré comme une personne particulière mais comme un individu comme les autres au milieu d'un grand nombre de ses semblables (*homo oeconomicus*), ou comme un outil polyvalent (l'accessoire de la machine ou de la chaîne de production), donc interchangeable et réduit à sa seule capacité productive.

Cette indifférenciation de l'individu est d'ailleurs indispensable dans le cadre d'une procédure de licenciement économique *collectif*. Le contraire serait d'ailleurs un motif de nullité du projet de licenciement.

Il apparaît donc que les argumentations économiques des projets de licenciement reposent sur des mécanismes qui, pour garantir leur légitimité, s'appuient sur des rhétoriques « impersonnalisées » et « exogénéisantes ». La décision de licenciement y apparaît comme conditionnée et imposée par des éléments exogènes et en particulier par le marché : un état de fait exogène (le marché du produit) nécessite, pour la survie de l'entreprise (et donc la sauvegarde d'une partie de l'emploi dans l'entreprise) une action sur la variable interne de l'emploi dans l'entreprise (le licenciement d'une partie du personnel de l'entreprise).

*A contrario*, les motifs illégitimes paraissent être ceux qui sont personnalisés (ou à défaut personnalisables) et ceux qu'on pourrait qualifier de motifs endogènes. On ne trouve dans *aucun* projet de licenciement de justification de la décision de licenciement qui se fonderait, par exemple, sur la nécessité de rattraper une situation économique désastreuse suite à de mauvais choix stratégiques de la direction. On ne trouve pas plus d'argumentaires qui reposeraient sur le constat d'erreurs de gestion qui auraient conduit à une situation économique difficile, ou sur l'idée que la direction de l'entreprise peut avoir mal interprété le contexte économique dans lequel l'entreprise se situait.

Doit-on pour autant en conclure que de telles erreurs n'existent pas, que les dirigeants d'entreprise seraient infallibles ? Ou encore, doit-on conclure que les décisions et les actions des dirigeants d'entreprise ont si peu d'influence sur son avenir qu'ils ne peuvent être considérés comme responsables ? Ou doit-on

simplement conclure que l'absence de tels argumentaires montre leur illégitimité<sup>45</sup> ? Nous choisirons cette dernière solution, même si les deux autres solutions sont parfois défendues dans les discours des dirigeants (discours fondés sur des raisonnements du type « nos anticipations n'étaient pas erronées : il y a eu un retournement du marché » ou sur la dictature des fonds de pension américains, par exemple).

L'illégitimité de tels arguments nous paraît d'ailleurs plus liée au caractère endogène de ces justifications qu'à la question du pouvoir réel des dirigeants de l'entreprise. Il nous semble en effet que la légitimité d'un argumentaire économique de projet de licenciement repose sur son caractère exogène. La décision de licenciement doit s'imposer à l'entreprise, elle ne doit pas être le résultat d'un choix des dirigeants mais une évidence qui s'impose à eux. Ainsi, selon un consultant :

*Vous intégrez un certain nombre de licenciement qui seront négociés, pour avoir une marge de discussion avec les syndicats ?*

Pour que le dossier économique soit sérieux il ne faut pas que les licenciements soient hypervariables. C'est une question de crédibilité. Si on dit que la situation économique exige qu'on réduise de 240 et qu'après on dit que 120 ça ira, ça veut dire qu'on avait pas fait un bon diagnostic et qu'on s'était trompé, on n'est pas capable de gérer.

C'est clair, dans l'argumentaire économique il faut dire qu'on n'a pas le choix, sinon c'est pas viable. Bien entendu on n'a pas le droit de dire qu'on ne changera pas d'avis<sup>46</sup>, mais il faut qu'en le lisant on comprenne que c'est la seule solution et qu'on ne peut donc pas changer d'avis. Après il faut montrer de la détermination. Donc le dossier économique n'est pas négociable. C'est le volet social qui peut se négocier, c'est la dessus qu'on peut discuter.

Mais vous savez, l'argumentaire économique, il n'est pas écrit pour les gens qui sont touchés. Eux, la mondialisation, ça les intéresse pas, ce qui les intéresse c'est : qu'est-

---

<sup>45</sup> L'illégalité d'un licenciement économique collectif qui serait du à une faute de gestion *intentionnelle* des dirigeants ne relève pas du même cas de figure : nous faisons ici l'hypothèse que les éventuelles erreurs de gestion ne sont pas intentionnelles. Lorsque les erreurs de gestion ne sont pas intentionnelles, il n'y a pas d'illégalité (c'est à dire absence de motif réel et sérieux) de la décision de licenciement.

<sup>46</sup> C'est aussi une contrainte légale, pas uniquement une contrainte de crédibilité.

ce qui va leur arriver ensuite. C'est pas pour autant qu'il ne faut pas avoir un soucis humain vis à vis de ces gens là.

Les syndicats et la direction sont souvent dans un jeu de rôle : ils veulent déterminer la validité de l'argumentaire économique, ils discutent sur les chiffres, les autres possibilités que les licenciements, mais ce que je voudrais leur dire et que je ne peux évidemment pas leur dire, on n'est pas du même côté, c'est qu'il ne faut pas perdre de temps à discuter ces trucs, c'est décidé. Ce qui est important c'est d'avoir les meilleurs reclassements.

Il ne faut jamais oublier qu'il y a des personnes à qui il va falloir dire « vous êtes virés » et ces gens là, c'est pas une marchandise. Le jeu de rôle qui se met parfois en place fait qu'on oublie ça alors que c'est ce qu'il y a de plus important.

C'est ainsi que pour préserver la légitimité des argumentaires (mais sans doute aussi pour préserver la légitimité des dirigeants), les motifs acceptés des plans économiques doivent être exogènes et que la motivation d'une décision de licenciement par des facteurs endogènes paraît ne pas être acceptable ou légitime.

Ces résultats de notre travail sur le cas français se retrouvent dans un travail expérimental sur la légitimité des licenciements mené au Canada et dans la Silicon Valley (Charness Levine, 1999). Selon ce travail, les licenciements sont d'autant plus acceptés qu'ils sont dus à une cause extérieure à l'entreprise et dont l'impact sur l'entreprise touche tous les niveaux (du haut au bas de l'échelle), et cela de la même façon dans le secteur informatique américain que dans des secteurs Canadien plus protégés des principes de mobilité professionnelle.

Dans de nombreux cas, les marchés financiers sont considérés comme responsables des licenciements. Ce discours est répercuté à l'envi par les discours des dirigeants et par de nombreux médias. Pourtant, aucun argumentaire économique de projet de licenciement à notre connaissance, comme à celle de nos interlocuteurs, n'a jamais mis en avant un tel motif. Il convient donc de s'interroger sur la légitimité de ce que nous appellerons la convention financière. En effet, cette « convention financière » fait référence aux actionnaires dont on doit alors se demander s'ils font ou non partie de l'entreprise pour en déterminer la légitimité d'un discours qui les utiliseraient comme justification.

### **RESUME DES POINTS LES PLUS IMPORTANTS**

#### **La mécanique des argumentaires économiques des projets de licenciement**

Les décisions de licenciement sont justifiées par l'argumentaire économique des projets de licenciement. Son rôle est d'indiquer « la ou les raisons économiques, financières ou techniques du projet de licenciement » selon les termes de l'art. L. 321-4 (Loi du 2 août 1989 dite *loi Soisson*).

Afin de consolider la légitimité de la décision de licenciement, ces argumentaires s'appuient sur des modèles de justification industriels et marchands. C'est ainsi que les raisonnements qui se retrouvent systématiquement dans les argumentaires s'appuient sur « l'évolution des marchés », « la nécessité d'améliorer la productivité », la volonté de « maintenir la rentabilité ».

Dans ce même esprit, le chiffrage du sureffectif repose sur un enchaînement causal, linéaire et déterministe qui traduit de manière automatique (« mécanique ») un volume de production prévisionnel en un effectif nécessaire à cette production. De cette façon, l'argumentaire du projet de licenciement (qui est en quelque sorte la partie émergée de l'iceberg de la décision de licenciement) trouve une légitimité.

#### **Le fondement de la légitimité des argumentaires économiques**

Les argumentaires économiques de projets de licenciement trouvent leur légitimité dans l'exogénéisation de la cause du licenciement : la décision de licenciement doit s'imposer à l'entreprise. La décision de licenciement ne peut légitimement avoir été prise autrement que du fait d'une contrainte externe à l'entreprise, qui la domine et avec l'objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Le caractère collectif du licenciement économique trouve une traduction dans la formulation de la décision de licenciement à travers l'« exogénéisation » de la justification qui lui est congruente. C'est ainsi que les justifications « individualisantes » paraissent à tous illégitimes.



Les argumentaires économiques des projets de licenciement ont vocation à rendre acceptable la décision de licencier en montrant que cette décision était inévitable, due à des causes exogènes et indépendantes de toute volonté. La justification de la décision de licenciement permet de la rendre acceptable et rend possible la continuation de l'activité de ceux qui restent au nom d'un bien commun supérieur.

### 3. CONCLUSION

---

La question de l'évaluation des besoins de main d'œuvre (et donc des sureffectifs) est une question sur laquelle la littérature théorique, tant en économie qu'en gestion ou en droit, est assez réduite. Les dimensions sociales et/ou de politiques publiques sont nettement plus souvent abordées, mais la littérature sur ces sujets ne considère pas la question du pourquoi et du comment des licenciements comme pertinente.

On peut trouver trois raisons à cela : d'une part, lorsqu'une entreprise a décidé des licenciements, il est plus qu'exceptionnel qu'elle y renonce et ce qui est alors important est le traitement social de ces licenciements ; d'autre part, l'argumentation des projets de licenciement apparaît souvent (à tort) comme une justification formelle et qui n'est donc ni significative ni vraiment pertinente dans une analyse des licenciements. La difficulté d'accès aux informations (projets de licenciement, instrumentation de gestion, informations permettant l'évaluation *ex post* des décisions ou même leur explication) constitue aussi un obstacle particulièrement difficile et long à vaincre. Nous tenons donc à remercier ici ceux qui ont accepté de consacrer de leur temps à notre recherche sur ce sujet.

Il ressort de la déconstruction d'argumentaires économiques de projets de licenciement qu'ils ont pour objet de justifier la décision de licenciement, et qu'ils s'appuient pour cela sur un ensemble de raisonnements liés au marché et aux caractéristiques industrielles de l'entreprise et de son activité économique. C'est cette « exogénéisation » de la justification qui rend la décision de licenciement

acceptable au nom d'un bien commun supérieur qui est la pérennité de l'entreprise. Le fait que les justifications des licenciements montrent uniquement combien les événements et conditions extérieurs sont à l'origine des licenciements ne doit pas faire perdre de vue que la décision de licencier est une décision de gestion. La justification économique de la décision a vocation à permettre à l'entreprise de continuer à exister malgré l'amputation d'une partie de son personnel mais elle ne constitue pas l'explicitation de la *décision de gestion* (qui se concrétise sous la forme du projet de licenciement). En effet, les argumentaires de projet de licenciement masquent partiellement une réalité fondamentale qui est le fait que le projet de licenciement résulte d'une décision de gestion, c'est-à-dire d'une décision stratégique prise par les dirigeants et le conseil d'administration, déclinée dans l'organisation par les directions générales (qui en définissent les modalités et les moyens), à qui il appartient de choisir entre différentes alternatives, dont celle du licenciement.

Ce travail sur les justifications économiques des projets de licenciement soulève de nombreux et importants enjeux. En effet, au delà de la question de la décision de licencier, il convient de s'interroger sur la question de l'opportunité des licenciements : les licenciements sont-ils réellement un moyen d'améliorer la santé d'une entreprise, sont-ils toujours indispensables ? La recherche d'une économie ne peut-elle passer que par des licenciements ou d'autres moyens ne pourraient-ils s'avérer aussi efficaces ?

La question de la justification des projets de licenciement pose donc celle du licenciement comme outil de gestion : dans quelle mesure le licenciement peut-il avoir des résultats positifs (pour l'entreprise, mais aussi pour l'employé notamment à travers la mise en place de moyens de reclassement, d'acquisition et de validation de compétences par exemple), dans quelle mesure les licenciements permettent-ils de redresser l'entreprise ou d'améliorer ses résultats, comment cela est perçu par les investisseurs, par les autres employés, les clients et les fournisseurs ?

De cette interrogation découle naturellement celle du pouvoir dans l'entreprise et en particulier du pouvoir de gestion et de son contrôle. Le pouvoir absolu de gestion du dirigeant ne devrait-il pas trouver un contrepoids, en plus de celui du conseil d'administration, dans le comité d'entreprise (les salariés n'ayant aujourd'hui d'autre possibilité de participation contraignante à la gestion de l'entreprise que la grève puisque le CE ne donne qu'un avis consultatif) ? Si

l'utilisation de plus en plus répandue de la procédure de droit d'alerte montre certainement une avancée vers une participation plus importante et moins durement conflictuelle des salariés à la vie de l'entreprise, elle doit certainement s'accompagner d'un débat sur le pouvoir de gestion, son contrôle et sa répartition entre les différents *stakeholders* (parties prenantes) de l'entreprise.

## **4. ANNEXE**

---

#### 4.1. LES CAS QUE NOUS AVONS ANALYSES

	Cas	Secteur	Taille	Spécificité
1	Réorganisation des unités	Biens de consommation	Grande Entreprise Industrielle	Projet de licenciement combiné à du développement local
2	Fermeture	Textile	PME à capitaux familiaux	Liquidation judiciaire et poids des actionnaires dans la fermeture
3	Licenciement pour éviter une fermeture qui s'impose	Textile	Grande Entreprise Industrielle	Entreprise familiale qui ne veut pas fermer un site
4	Réduction réorganisation	Métallurgie	Grande Entreprise industrielle Internationale	Baisse de l'action comme motif premier puis fusion avec son principal concurrent
5	Réduction d'effectif dans les unités	Service	Moyenne entreprise	Projet de licenciement fruste
6	Réduction d'effectif dans les unités	Service	Moyenne entreprise	Combinaison avec ARTT défensif
7	Réorganisation après rachat	Chimie	Moyenne entreprise familiale	Entreprise fortement familiale avec un argumentaire décalé (décision politique)
8	Réorganisation	Chimie	Grande Entreprise	Argumentaire économique extrêmement développé
9	Fermeture de 2 sites	Industrie électronique	Grande Entreprise Industrielle	Réorganisation de l'activité (obsolescence très rapide) et baisse d'activité
10	Fermeture suite à réorganisation	Industrie électronique	Grande Entreprise Industrielle	Baisse d'activité suite à une réorganisation stratégique
11	Fermeture de site (décision politique en vue d'un rachat)	Agro alimentaire	Grande Entreprise Industrielle	Collaboration avec un cabinet d'organisation et restructuration avant une vente
12	Fusion acquisition, réduction drastique d'effectif	Métallurgie	PME	Cas longuement suivi d'une entreprise à forte culture et histoire, intégration dans un groupe suédois

Note : les noms des entreprises sont absents pour d'évidentes raisons de confidentialité

Le **cas 1** est celui d'une grande entreprise industrielle française qui produit des biens de consommation courante. Cette entreprise, plutôt innovante en terme de gestion économique et sociale se trouve confrontée depuis 2 ans à d'importantes difficultés du fait de la crise dans les pays de l'est. Elle doit donc réorganiser ses sites de production du fait d'un recentrage sur certaines dimensions de sa production.

L'attachement de cette entreprise à sa région d'origine est tel que cette entreprise combine cette opération de restructuration à une opération de développement local.

Il est intéressant de noter que l'intensité de la réflexion stratégique qui a eu lieu dans la période de réflexion autour de la décision de licenciement (avant la décision ne soit réellement prise, bien qu'elle ait été formulée lors d'un comité de direction) ne se retrouve pas dans le projet de licenciement.

Nous avons eu l'occasion de suivre ce dossier à la fois comme consultant (avant et pendant l'élaboration du projet, sur la dimension stratégique) et par la suite de travailler sur les documents du comité d'entreprise.

Le **cas 2** est celui d'une PME en liquidation. C'est donc un cas très particulier pour ce qui concerne l'argumentation économique de la décision. Il s'agit plus d'un historique de la situation financière et comptable de l'entreprise que d'une réelle justification.

Ce cas est intéressant pour cette spécificité, qui montre que l'argumentaire économique peut effectivement être explicité sur quelques pages (en l'occurrence 3 ou 4). Un autre intérêt de ce cas est de montrer le poids des actionnaires dans la situation de l'entreprise à ce jour. En tant que PME familiale, cette situation n'a rien de surprenant, mais elle est éclairante sur la variété et les points communs qui existent entre les différentes situations de pouvoir des actionnaires dans une entreprise. Il convient de noter que dans ce cas précis, les actionnaires sont aussi les dirigeants dans la mesure où la famille détient les actions de l'entreprise et que certains de ses membres exercent des fonctions de dirigeants.

Le **cas 3** est celui d'un projet de licenciement dans une entreprise du textile. C'est une grande entreprise, de dimension internationale, qui reste pourtant détenue par des capitaux familiaux. Ce projet concerne la réduction de l'effectif d'un site.

Pour des raisons « sentimentales » et symboliques, ce site, qui aurait été fermé sans ces raisons, ne subit qu'une réduction d'effectif. Il y a dans ce cas un véritable problème de gestion puisque la stratégie de l'entreprise est particulièrement confuse et contraire aux principes d'une bonne gestion.

Les documents qui accompagnaient ce cas ont été particulièrement intéressants pour notre analyse des mécanismes de chiffrage des sureffectifs.

Le **cas 4** est celui de DYVE, que nous étudions in extenso dans la deuxième partie.

Le **cas 5** et le **cas 6** concernent des entreprises de service. Dans le cas 6, comme le 5, c'est de la distribution, avec de petites succursales (40-60 personnes maximum). Dans ces deux cas, ces projets étaient justifiés du point de vue économique. Il fallait voir si le choix des succursales à fermer était le bon et faire en sorte qu'il y ait le moins de licenciements secs possibles.

Dans le cas 6, l'objectif du syndicat était de négocier à partir de ce projet de licenciement un plan d'ARTT défensif. Ils ont donc cherché à négocier aussi de la formation, des plans de reconversion. Les salariés sont plutôt des jeunes (20-25 ans) qui avaient envie de partir avec une enveloppe la plus grosse possible. C'est une situation un peu paradoxale, d'habitude c'est plutôt la direction qui a cet objectif, là c'était le contraire. Le projet est « bien fait », il est explicatif, donne les informations, c'est un bon projet standard.

Dans le cas 5, les problèmes étaient effectivement bien réels, et la direction aurait préféré que les personnes licenciées partent avec une enveloppe et c'est tout. Là le projet n'était pas du tout bien fait comme dans le cas 6, c'était un projet très fruste, assez peu détaillé.



Le **cas 7** concerne la filiale française d'un groupe familial. C'était le deuxième groupe européen très loin derrière le premier. Il a été racheté par Bellxxxx, qui est aussi un groupe familial mais beaucoup plus gros.

Bellxxxx a racheté [cas 7] pour renforcer son activité cosmétique. Ils ont décidé de rationaliser l'activité commerciale. Chez Bellxxxx, la direction commerciale était à Paris et chez [cas 7] c'était à Avignon. Sur ce produit il y a deux réseaux très différents, avec des impératifs différents : le consommateur et le professionnel (pour lesquels l'approvisionnement doit être très rapide et pour lesquels le commercial n'est pas le même).

L'argumentaire de Bellxxxx pour fermer Avignon c'était que les voyages entre Avignon et Paris représentaient une charge trop importante. Les gens de chez [cas 7] étaient très attachés à la région Avignonnaise et « il faut bien dire le coût du trajet Paris Avignon, c'était un argument stupide : il n'y a pas souvent besoin de le faire et ça concerne peu de monde. Alors chez Bellxxxx ils ont dit que Paris c'était central : on s'en fiche, de toutes les façons, les commerciaux ils sont partout dans la France et ils utilisent les moyens de communication modernes, alors Paris ou Avignon... ».

L'intérêt de ce dossier était double : d'une part sur la question de l'argumentaire économique et de la façon dont le motif réel peut être masqué et d'autre part sur la façon dont les syndicats peuvent tomber dans le piège d'une argumentation autour de cet argumentaire leurre. C'est un cas qui concerne un groupe et qui est typique de ce genre de structure, où la décision de licenciement ou de fermeture d'un site revêt une importance presque de politique d'entreprise (au delà de la stratégie).

Le **cas 8** est celui d'un grand groupe Français de la chimie qui se réorganise et qui procède donc à des licenciements dans certaines de ses unités. L'intérêt de ce cas n'est pas dans l'argumentation utilisée ou dans le déroulement de cette opération de licenciement : il est dans le volume de l'argumentaire, qui est véritablement hors du commun.

Pour chaque service et sous chaque angle (technique, financier, organisationnel...) il y a un volume spécifique qui détaille les motifs et les modalités de l'opération de réorganisation et les impacts sur tels et tels services, sur la structuration de l'activité et donc les postes nécessaires. Cet argumentaire

représente environ 600 pages (contre 20 à 40 pages en général, indépendamment du nombre de personnes concernées).

Le **cas 9** et le **cas 10** concernent deux entreprises du même groupe, mais qui ont deux trajectoires différentes. Lorsque le groupe licencie, c'est en fonction du plan à moyen terme. Pour eux, le projet de licenciement c'est un moyen d'ajustement de la main d'œuvre.

Chez [cas 9] le plan à moyen terme cerne les prises de commande. Le carnet de commande sur 3 ans est analysé, pondéré en fonction des concrétisations des offres (options) et en fonction d'une probabilité que [groupe 9-10] soit choisi pour exécuter ces contrats. Avec ça ils calculent la charge de travail en ETP<sup>47</sup> et par métiers. De là découle un ajustement d'effectif. Ce type de calcul (l'utilisation des ETP et déclinaison par métiers) est rare voire inexistant ailleurs, ceci étant le principe de ce calcul est typique de l'industrie (voir 2.1.2.1. La mécanique du chiffre, page 77). « Ce raisonnement se tient bien mais il squeeze le résultat d'exploitation. C'est la présentation qui est donnée aux salariés. Mais il ne faut pas oublier que la marge c'est important comme facteur de décision, d'ailleurs ils refusent les affaires qui leur font perdre de l'argent ».

Ils sont sur un marché étroit et ils travaillaient surtout pour les grands équipementiers du groupe. Ils ne vendaient qu'au groupe. Il y a eu une redéfinition des spécifications des productions utilisées par leur principal client final : ce dernier a décidé de diminuer les exigences techniques sur ce produit de façon à pouvoir utiliser d'autres sources d'approvisionnement. Toutefois, dans certains cas, les produits fabriqués par [cas 9] restent nécessaires. La conséquence de cela est que leur marché s'est sérieusement rétréci.

Ils ont alors décidé de se tourner vers d'autres marchés qui pouvaient utiliser leur production. Mais plusieurs unités dans le groupe fabriquaient déjà des produits de ce genre et destinés à ces marchés. [groupe 9-10] a donc décidé de « rationaliser » tout ça : ce dossier concerne la fermeture de deux sites.

Pour le cas de [cas 10], la situation est encore plus difficile : il s'agit véritablement de la fermeture d'une filiale en quatre ans. Cette filiale est spécialisée dans la

---

<sup>47</sup> Équivalent Temps Plein

maintenance des produits de [groupe 9-10]. Elle est composée d'un peu plus de quinze *Business Units*, spécialisée dans un type de produit et de service associé.

« La fin de [cas 10], c'est la dynamisation des filiales en les orientant client. Les unités se sont alors aperçues qu'ils avaient intérêt à assurer eux-mêmes la maintenance, il y a pas mal de marge à faire sur ce service. Du coup, ils ont repris les activités de maintenance et [cas 10] a été benchmarkée négativement sur ses activités ».

L'intérêt de l'analyse de ces deux cas est de bien montrer le poids des « machines de gestion » : dans ce groupe, il y a peu de licenciements secs, il y a beaucoup de FNE et maintenant que cela ne peut plus se faire, il y a plutôt des primes au départ, qui sont à peu près équivalentes au coût de la personne jusqu'à son départ en retraite. « Pour ce groupe c'est une question d'amortissement : les primes de départ ce sont des charges exceptionnelles, donc une fois que c'est fait, c'est réglé ».

L'indicateur de gestion chez [groupe 9-10], est le résultat d'exploitation. C'est avec ça qu'ils évaluent l'entreprise et la satisfaction des investisseurs. Du coup, vu que les primes sont des charges exceptionnelles, c'est dans le résultat exceptionnel, et ça n'apparaît pas dans le résultat d'exploitation, donc l'effet bénéfique sur les comptes de gestion est quasiment immédiat.

Le **cas 11** est le cas d'une entreprise filiale d'un groupe qui se « recentre sur son cœur de *business* ». Cette entreprise compte quatre centres de production et ne fait pas partie de la structure cible du groupe. Cette entreprise est donc destinée à être vendue.

Pourtant, cette vente tarde et un projet de licenciement est mis en place dans le cadre de la fermeture d'une unité de production. L'argumentaire masque particulièrement bien l'intention de l'employeur qui est motivée par le rachat de l'entreprise par une société qui ne souhaite pas reprendre l'activité de cette unité. Le repreneur a donc souhaité que le vendeur fasse lui même « le ménage » de façon à ne pas commencer son activité par la fermeture d'un site.

Le **cas 12** est celui du rachat par un groupe Norvégien. Ce rachat montre le poids de la stratégie de groupe dans les décisions. C'est une entreprise qui est petit à petit en train de perdre sa substance et ses compétences. Cette entreprise a une forte culture, liée à l'ancien PDG et ne peut se fondre dans la structure

norvégienne. L'argumentaire est un argumentaire de rationalisation de l'activité économique combiné à une réorganisation des activités de ce qui devient une filiale. Nous avons suivi ce cas pendant plus de trois ans, en voyant à l'œuvre les réductions et réorientations d'activités successives qui mènent inexorablement à la fermeture de cette entreprise.

## 5. BIBLIOGRAPHIE

---

ABOWD J., MILKOVICH G., HANNON J., 1990, « *The effects of human resource management decisions on shareholder value* », **Industrial and Labour Relations Review**, vol.43.

AGLIETTA M., 1998, « *Le capitalisme de demain* », **Notes de la fondation Saint Simon**, Novembre 1998.

ANONYME, 1994, « *Quelques effets pervers des mécanismes de gestion* », Dossier « Pourquoi licencie-t-on ? », **Annales des Mines – Gérer et comprendre**, septembre 1994.

ARDENTI R., VRAIN P., 1988, **Les restructurations dans les grandes entreprises : politiques de recomposition de la main-d'œuvre et plans sociaux d'accompagnement des suppressions d'emploi**, Dossier de recherche n°24, sept. 1988, CEE.

BEAUJOLIN R., 1997, « *De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction des effectifs ?* », **Thèse de doctorat de l'école Polytechnique**.

BERRY M., 1983, **L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains : une technologie invisible ?**, CRG.

BERTRAND H., 1995, « *L'intégration des ressources humaines dans l'évaluation économique des investissements : une illustration* », **Changements organisationnels et instrumentation de gestion**, Dossiers de l'ANACT.

BESCOS P-L., MENDOZA C., 1998, « *Les besoins d'informations des managers sont ils satisfaits ?* », **Revue Française de Gestion**, n°121, Novembre Décembre 1998.

BESSY C., 1992, « *Licenciement économique, organisation et marché* », Revue d'économie industrielle, n°62.

BOLTANSKI L., CHAPIELLO E., 1999, **Le nouvel esprit du capitalisme**, NRF Essais, Gallimard.

BOLTANSKI L., THEVENOT L., 1991, **De la justification, Les économies de la grandeur**, NRF Essais, Gallimard.

BOYER R., ORLEAN A., 1994, « *Persistance et changement des conventions, deux modèles simples et quelques illustrations.* », **Analyse économique des conventions**, sous la direction de A. Orléan, PUF.

BOYER T., 1999, **L'évaluation des entreprises par les acteurs des marchés financiers, et les conséquences sur les décisions d'emploi**, Rapport remis à la DARES en août 1999.

BRUGGEMAN F., 1999, en collaboration avec GARCINI R. ET PAUCARD D., **L'intervention des pouvoirs publics en soutien aux plans sociaux et les conditions de l'efficacité des plans en terme d'emplois**, Cédise, Rapport remis en octobre 1999 au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (convention d'études n°98-2-56-00011).

CAPRON M., 1997, « *L'emploi à l'épreuve des instruments de gestion* », **Cadres CFTD**, n°380, Octobre 1997.

CHARNESS G., LEVINE D., 1999, **When are layoffs acceptable ? Evidence from a quasi-experiment**, working paper, Universitat Pompeu Fabra, avril 1999.

CHEVALIER P., DURE D., 1994, « *Quelques effets pervers des mécanismes de gestion* », Dossier « Pourquoi licencie-t-on ? », **Annales des Mines – Gérer et comprendre**, septembre 1994.

CHIAPELLO E., DELMOND M-H., 1994, « *Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement* », **Revue Française de Gestion**, n°97, Janvier Février 1994.

COLIN T., ROUYER R., avec la collaboration de ENCLOS P. et CAMPERGUE N. (CERIT), sous la direction de MEHAUT P., 1996, **Mise en œuvre, négociation et instrumentation des plans sociaux – Observation sur quatre zones d'emploi dans la période 1993-1994**, GREE, Rapport remis à la DARES en mai 1996, Convention d'étude n°2703, 12/12/94.

- CONSO P., 1982, **La gestion financière de l'entreprise**, sixième édition, Dunod
- DEJEAN P., DESBARATS I., FAUDEUILHE P., REYNES B., VICENS C., sous la direction de MALLET L., TEYSSIER F., 1997, **Le processus de licenciement collectif**, Rapport remis en Mars 1997 au Commissariat Général au Plan, Subvention CGP n°26/94.
- DESSEIGNE G., 1997, **Les plans sociaux et les licenciements**, coll. Que sais-je ?, PUF.
- DIDRY C., 1998, « *Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs : trois registres d'argumentation* », **Revue Française de Sociologie**, XXXIX-3, p. 495-534.
- DUPUY J.P. , EYMARD-DUVERNAY F. , FAVEREAU O. , ORLEAN A. , SALAIS R. , THEVENOT L., 1989, « *Introduction* », **Revue économique, L'économie des conventions**, vol 40, n°2, Mars.
- ÉDIGHOFFER J-R., 1996, **Précis de gestion d'entreprise**, Nathan
- EYMARD-DUVERNAY F., 1986, « *Qualités des produits et emploi* », **La lettre d'information du CEE**, n°1, septembre 1986.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1987, « *Les entreprises et leurs modèles* », **Entreprises et produits**, Paris, PUF.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1989, « *Conventions de qualité et forme de coordination* », **Revue économique, L'économie des conventions**, vol. 40, numéro 2, mars 1989.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1990a, **L'entreprise comme dispositif de coordination**, papier pour les séminaires Cristo, IREP-D, CSI
- EYMARD-DUVERNAY F., 1990b, « *Modèles d'entreprises et ajustement des politiques d'emploi* », **La lettre d'information du CEE**, n°16, juin 1990.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1994a, « *Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens* », **Analyse économique des conventions** (A. Orléan éd.), PUF.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1994b, « *Les supports de l'action dans l'entreprise : règles, contrats, engagements* », **Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherches en relations industrielles**, Québec.
- FAVEREAU O., 1993, « *Objets de gestion et objet de la théorie économique* », **Revue française de gestion**, nov. déc. 93.

FOURASTIE, J., 1987, **La Productivité**, PUF, collection « Que sais-je ? », (11ème édition, mise à jour)

GIARD V., PELLEGRIN C., 1992, « *Fondements de l'évaluation économique dans les modèles économiques de gestion* », **Revue Française de Gestion**, n°88, Mars Avril Mai 1992.

GILLET P., 1998, « *Comptabilité créative : le résultat comptable n'est plus ce qu'il était* », **Revue Française de Gestion**, n°121, Novembre Décembre 1998.

GINSBOURGER F., 1996, « *Pour une gestion intentionnelle de l'emploi, de la gestion par les seuls coûts vers une évaluation partagée des contributions productives* », **Les cahiers de l'ANACT**.

GIRIN J., 1983, **Les machines de gestion**, CRG

GOSSE B., LECAILLON J., DE MESNARD L., MONNIER J-M., 1989, **Économie managériale**, Montchrestien

GRANOVETTER M., 1985, « *Economic action and social structure : the problem of embeddedness* », **American journal of sociology**, 91, 3.

HELFER J-P., KALIKA M., ORSONI J., 1996, **Management, stratégie et organisation**, Vuibert.

JALBERT, F., 1989, **Les ressources humaines, atout stratégique**, L'Harmattan.

JEAMMAUD A., 1990, « *La règle de droit comme modèle* », **recueil Dalloz Sirey**, 28ème cahier, chron. XXXIV.

LAMY, 2000, **Lamy Social – Droit du travail, charges sociales**, Éditions Lamy

LEFEBVRE P., 1994, « *Jusqu'où croire aux ratios ? - débat du séminaire « vie des affaires »* », Dossier « Pourquoi licencie-t-on ? », **Annales des Mines – Gérer et comprendre**, septembre 1994, mise en forme de Pascal Lefebvre.

LIVET P., THEVENOT L., 1994, « *Les catégories de l'action collective* », **Analyse économique des conventions**, (A. Orléan éd.), PUF.

LORINO P., 1996, « *Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation* », **Cohérence, Pertinence et Évaluation**, ECOSIP, Éd. ECONOMICA, Paris.



- MIDLER, C., 1994, « *Évolution des règles de gestion et processus d'apprentissage : une perspective cognitive* », **Analyse économique des conventions** (A. Orléan ed.), PUF
- MONNIER J-M., 1997, « Analyse financière : une vision réductrice de l'entreprise », **Cadres CFDT**, n°380, Octobre 1997.
- MONSAVOIR M., 2000, « *La fonction DRH dans la tourmente* », **Des restructurations et des hommes**, sous la direction de T. Lemasle et P-E. Tixier, Dunod.
- PELISSIER J., 1992, « *La cause économique du licenciement* », **RJS**, 8-9/92, p.527-533.
- PERRIEN C., THIERRY D., 1997, **À la recherche du temps convenu**, Éditions d'organisation.
- POCHET C., 1998, « *À la recherche de la nouvelle productivité* », **Revue Française de Gestion**, n°121, Novembre Décembre 1998.
- PONSSARD J-P., 1994, « *Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive* », **Analyse économique des conventions** (A. Orléan éd.), PUF.
- RIBOUD A., 1987, **Modernisation, mode d'emploi**, Paris, Union Générale d'Édition.
- RIVELINE C., 1983, « *Nouvelles approches des processus de décision : les apports de la recherche en Gestion* », **Futuribles**, mars 1983.
- SALAS R., 1989, « *L'analyse économique des conventions du travail* », **Revue économique, L'économie des conventions**, vol 40, n°2, Mars.
- SALAS R., STORPER M., 1993, **Les mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France**, Paris, Éd. de l'EHESS.
- SAURET C., THIERRY D., 1993, **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences**, L'Harmattan.
- SAURET C., THIERRY D., 1995, **Approches méthodologiques de l'évaluation des effets économiques et sociaux des plans sociaux**, étude réalisée à la demande de la Délégation à l'Emploi, Développement & Emploi, mai 1995.
- SERVAIS O., 1995, « *Formes de la rationalité et instrumentation de gestion : la décision de licenciement* », **Comptabilité et gestion des ressources humaines** (colloque du 12 juin 1995, ESUG et LIRHE), Presses de l'Université des Sciences sociales de Toulouse.

SIMON H.A., 1960, **The new science of management décision**, New York, Harper and Row.

THEVENOT L., 1989, « *Équilibre et rationalité dans un univers complexe* », **Revue économique, L'économie des conventions**, vol 40, n°2, Mars.

THEVENOT L., 1993, « *La trame des organisations* », **Entreprise, société, communauté**, sous la direction de Globokar T., Ed. Autrement.

THIERRY D., 1996, **L'entreprise face à la question de l'emploi**, L'Harmattan, collection pour l'emploi.

VELTZ P., 1996, **Mondialisation villes et territoires, l'économie d'archipel**, PUF.

WILLIAMSON O.E., 1975, **Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications**, New York, The free press/Macmillan.

ZARIFIAN, P., 1990a, **La nouvelle productivité**, Paris, L'Harmattan.

ZARIFIAN, P., 1990b, « *La productivité : expression de l'adaptabilité et de la créativité de la firme* », **Gestion industrielle et mesure économique**, ECOSIP, Economica.