

## **Note conjointe de :**

***Pierre FERRACCI***

*Président du Groupe ALPHA*

***Jean-Paul RAILLARD***

*Directeur Général du Cabinet SYNDEX*

***Jean-Pierre YONNET***

*Président du Cabinet ORSEU*

***Henri ROUILLEAULT***

*Expert Ressources Humaines*

- ✧ **Réduire la financiarisation de l'économie**
- ✧ **Renforcer la négociation sur les restructurations et la sécurisation des parcours professionnels**
- ✧ **Mieux inscrire les entreprises dans leur environnement**
- ✧ **Développer le dialogue social sur les petites et très petites entreprises**

Paris, le 10 octobre 2012

## Fiche n°1

### Réduire la financiarisation de l'économie

L'hypertrophie du capitalisme financier est une des grandes causes de la crise de 2008. Nous n'en sommes pas sortis. Réduire le poids de la Finance ne doit pas concerner seulement les institutions financières (contrôle et encadrement des activités de marché, Banque publique d'investissement), mais doit faire reculer le poids de la logique financière, orientée sur des rendements élevés à court terme, sur le fonctionnement des entreprises de tous les secteurs d'activité. Différentes pistes pourraient trouver place dans le projet de loi sur la gouvernance de l'entreprise.

Une première piste a été avancée : des **représentants du personnel au sein des conseils d'administration et de surveillance avec voix délibérative**, pour être informés et peser plus en amont sur la stratégie. Aujourd'hui, il n'y a que deux représentants du CE dans les conseils des sociétés cotées avec voix consultative. Il est important de souligner que l'intérêt de l'entreprise n'est pas l'affaire des seuls actionnaires, mais de l'ensemble des parties prenantes, qui doivent pouvoir interagir en amont et à un haut niveau. L'existence de réunions préalables entre principaux actionnaires et dirigeants ne délégitime pas l'intérêt de la présence d'administrateurs salariés. À l'inverse des craintes exprimées, le respect de la confidentialité de certaines informations s'apprend, comme en témoigne l'expérience. Il serait cohérent, avec la réforme de la représentativité de 2008, que ces administrateurs soient désignés par les organisations syndicales de l'entreprise. Dans les groupes de sociétés, la représentation devrait s'effectuer au niveau de la partie française du groupe, sauf accord à ce niveau, privilégiant, compte tenu de la configuration du groupe et de son histoire sociale, un autre niveau comme celui de l'Europe.

Une seconde piste est complémentaire pour mettre fin aux excès des plus hautes rémunérations (part fixe, part variable, stock-options, retraites chapeaux, indemnités de départ...) : la présence d'au moins un administrateur salarié **dans les comités des rémunérations**. La charte AFEP – MEDEF est aujourd'hui facultative. Le premier enjeu est la transparence de l'ensemble des rémunérations des dirigeants, en France et, le cas échéant, à l'étranger. Elles doivent faire l'objet d'une déclaration sur l'honneur et d'une certification par les commissaires aux comptes. Le second enjeu est celui des critères qui doivent privilégier le long terme et les différentes dimensions de la responsabilité sociale et environnementale, comme l'ont fait certains groupes comme Danone. Le troisième enjeu est, bien sûr, celui de la modération, car les efforts ne peuvent être acceptés que s'ils sont partagés.

Une troisième piste est avancée par des acteurs patronaux, comme Jean-Louis Beffa, souhaitant que le capitalisme industriel - commercial prévale de nouveau sur le capitalisme financier : **des droits de vote majorés pour les actionnaires s'engageant sur le long terme**. Ce qu'il est advenu chez Arcelor,

devenu Mittal, et chez Péchiney, devenu Alcan puis Rio Tinto, ne doit plus se reproduire. Des formules de droits préférentiels existent, elles devraient être développées.

Une quatrième piste complémentaire concerne les **LBO** et d'autres formules de rachat d'entreprise avec un levier d'endettement élevé nécessitant de réaliser des profits importants à court terme, en mettant la pression maximale sur les salariés et, le cas échéant, en vendant l'entreprise par appartement. **Revenir sur la déductibilité fiscale totale des intérêts** devrait réduire les dérives colossales constatées par abus de dette. Là aussi, il faut allonger l'horizon des objectifs visés.

Une cinquième piste, présentée notamment par le Collège des Bernardins ou dans le livre récent d'Armand Hatchuel et Blanche Segrestin, **mériterait un approfondissement : donner une personnalité morale à l'entreprise** comme institution, ce qui permettrait de distinguer l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt des seuls actionnaires. Attention, cependant, à ne pas figer l'équilibre des intérêts dans une entreprise ou un groupe. La mobilité ne concerne pas que les salariés mais aussi les entreprises qui naissent, se développent, se transforment ou meurent.

## Fiche n°2

### Faire évoluer le droit du licenciement collectif

L'expression de « licenciements boursiers », utilisée par ceux qui souhaitent les interdire et, dans l'engagement de François Hollande, d'en renchérir le coût, **n'a pas de définition claire. En revanche, si un groupe bénéficiaire, français ou étranger, doit pouvoir restructurer une de ses activités ou filiales, il a le devoir d'être exemplaire** en termes de dialogue social, de recherche des alternatives économiques, de reclassement des salariés et de revitalisation des territoires, sans mettre les coûts à la charge du contribuable.

**Une remontée du nombre de plans de sauvegarde de l'emploi est en cours**, notamment du fait des décisions différées, comme dans le cas de PSA. Tendanciellement, on notait jusque-là une baisse des PSE au profit des plans de départs volontaires, un développement des contrats précaires et de l'externalisation, et d'autres formes de ruptures, comme certains dévoiements de la rupture conventionnelle de gré à gré.

Pour faire face aux restructurations au niveau de l'entreprise, les limites des procédures d'information - consultation du comité d'entreprise apparaissent de plus en plus clairement en matière de restructuration car elles permettent rarement d'aborder les véritables enjeux de l'entreprise. Les partenaires sociaux négocient actuellement sur le **renforcement des obligations d'information des CE** sur la situation économique des entreprises et des groupes, de façon à développer l'anticipation de l'évolution des activités et des métiers. Cet objectif nous paraît essentiel pour que le dialogue social puisse produire du contenu.

Il est, de plus, souhaitable que, dans le cadre de la prochaine négociation sur la sécurité de l'emploi, la question des licenciements collectifs soit abordée comme un des volets de la sécurisation des parcours professionnels, en privilégiant le recours à la négociation. On pourrait utilement **s'inspirer de la notion européenne de consultation** (dialoguer en temps utile, rechercher un accord ayant un effet utile) plus exigeante que la notion française (demande d'avis motivé). Au-delà de la possibilité actuelle d'accords de méthode, **l'obligation de négocier sur chaque cas de restructuration** concernerait les entreprises et leurs groupes d'appartenance. Obligation de moyens, elle porterait **à la fois sur les alternatives économiques** internes à l'entreprise ou au groupe, sur les alternatives externes (recherche de repreneurs), **sur les possibilités de reclassement** internes ou externes et sur les indemnités extra-conventionnelles. Ce recours à la négociation n'est pas une vue de l'esprit ; c'est déjà une réalité dans certains groupes et entreprises ayant un comportement socialement responsable. Il porterait sur les plans de départs volontaires comme sur les PSE. **À défaut d'accord, les indemnités de licenciement supporteraient le forfait social de 20 % ou pourraient ne plus être**

**exonérées de cotisations patronales** en fonction de la situation de l'entreprise et du groupe et de leurs efforts (soit une hausse pouvant aller jusqu'à 45 %).

Les négociations interprofessionnelles sur les règles des licenciements collectifs ont souvent échoué dans le passé, mais les lignes commencent à bouger. Ainsi l'UIMM indique, dans son « pacte social pour une industrie compétitive », qu'il est souhaitable de mieux articuler information, consultation et négociation.

Les employeurs souhaitent, en revanche, que la procédure ne soit pas dilatoire. L'obligation de négocier pourrait, de ce fait, se situer entre, au plus tard, la première réunion d'information du CE sur le livre 2 et, le cas échéant, la dernière réunion de consultation sur le livre 1<sup>1</sup>. L'expert du CE pourrait alors voir le champ de sa mission étendu en amont et sa posture d'appui technique aux IRP être élargie, à la demande des syndicats, à l'appui technique à la négociation.

Pour favoriser la négociation entre employeurs et organisations syndicales, il est souhaitable que les services de l'Etat (DIRECCTE et administration centrale, selon les cas) puissent :

- garantir le respect de la procédure : information du comité d'entreprise, débat sur le motif économique, négociation loyale sur les alternatives économiques internes et externes et sur les reclassements internes et externes, consultation du CE,
- accompagner le processus et, le cas échéant, compléter les dispositions en lien avec les collectivités territoriales, en prenant en compte la situation de l'entreprise et du groupe concerné ainsi que le caractère conjoncturel et/ou structurel des difficultés rencontrées,
- poser des exigences en matière de revitalisation et de reclassement, proportionnelles à l'impact direct et indirect sur l'emploi et aux possibilités des entreprises et groupes concernés,
- être entendus, de même que les représentants du personnel, lors des procédures de redressement et de liquidation judiciaire devant les tribunaux de commerce.

La question de la contestation judiciaire possible en amont du motif économique du licenciement est, par ailleurs, dans le débat à la suite de la décision de la Cour d'Appel de Paris sur l'affaire Vivéo, qui vient d'être cassée par la Cour de Cassation. Plutôt que d'instaurer une « autorisation judiciaire de licenciement », mieux vaudrait, comme indiqué plus haut, renforcer le recours à la négociation et le rôle des services de l'Etat.

---

<sup>1</sup> Les procédures livre 1 et livre 2 pouvant être réunies en cas d'accord de méthode

## Fiche n°3

### Sécuriser les parcours professionnels

Les remarques qui suivent sont loin de couvrir l'ensemble des questions posées par le développement de parcours qualifiants avec des mobilités protégées.

Les **conventions tripartites de mobilité** (entreprise de départ, entreprise d'arrivée et salarié, avec droit de retour pendant au moins la période d'essai), introduites par l'accord Métallurgie, avec encadrement par un accord collectif, mériteraient d'être étendues au-delà de cette branche.

Si les licenciements collectifs sont fortement médiatisés et si une partie des salariés concernés ont une forte probabilité de chômage de longue durée, **tous les licenciés économiques ne sont pas dans la même situation du point de vue du retour à l'emploi et d'autres publics sont aussi prioritaires** : chômeurs de longue durée, jeunes sans qualification et enfermés dans la précarité. **L'ampleur des moyens publics sur l'accompagnement**, en complément de ceux des entreprises, **doit être fonction de la distance à l'emploi** (liée au métier, au territoire...), indépendamment du statut. La segmentation récente des modalités d'accompagnement opérée par Pôle emploi va dans ce sens.

Dans cet esprit, **après une rupture conventionnelle**, les demandeurs d'emploi, qui sont nombreux, devraient pouvoir bénéficier de l'accompagnement renforcé réalisé pour les licenciés économiques volontaires bénéficiant du contrat de sécurisation professionnelle.

La **coordination des plateformes d'accompagnement** du Contrat de Sécurisation Professionnelle, des cellules de reclassement des grandes entreprises et des plateformes **d'orientation et de formation professionnelle**, devrait être recherchée dans les territoires à l'initiative du niveau régional.

En ce qui concerne les **seniors**, la suppression de l'amendement Delalande ayant laissé un vide, on pourrait imaginer à l'avenir que l'équivalent des cotisations employeurs sur les indemnités de licenciements et les indemnités de ruptures conventionnelles au-delà d'un certain âge soit versé à l'UNEDIC.

## Fiche n° 4

### De l'évolution des métiers à la gestion des restructurations, mieux inscrire les entreprises dans leur environnement économique et social

Les entreprises ne cessent de s'extraire de leur environnement économique et social : éloignement des centres de décision dans le contexte de la mondialisation, affaiblissement des liens de solidarité inter-filières (entre donneurs d'ordre et sous-traitants) ; désengagement envers les territoires d'implantation ; dissociation des lieux de recherche-développement et des sites de production ; mise en compétition des sites des différents bassins de main d'œuvre et de compétences.

D'où, deux propositions :

- Les entreprises devraient être encouragées à **réinvestir leur ancrage social et territorial**. Plusieurs axes sont à envisager : soutien aux sous-traitants de leur filière ; revitalisation de territoires ; implication dans une Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences en matière d'anticipation des évolutions des métiers et des activités et des difficultés de recrutement ; ouverture de leur Plan de formation à leurs sous-traitants et aux entreprises du bassin d'emploi ; contribution au dialogue social territorial...
- Lorsqu'il y a un **risque sérieux de fermeture de site ou de réduction d'emplois importante**, on pourrait aussi envisager **une procédure collective de « préavis » en complément du dialogue social interne**. Celle-ci impliquerait, dans une action préventive conjointe, les acteurs de l'entreprise, les acteurs publics (DIRECCTE, Collectivités locales, Pôle Emploi, AFPA, Maison de l'emploi...) et les partenaires sociaux du territoire. Seraient notamment envisagés, dans ce cadre, des actions de revitalisation anticipée, d'essaiage, des congés de mobilité, la recherche de repreneurs partiels ou totaux... Ce « préavis », dont les modalités restent à définir (délai de déclenchement ? durée ? seuils d'application ?), viserait à limiter au maximum les effets parfois dramatiques des fermetures de site et à mieux mettre à profit la période, trop souvent stérile actuellement, qui s'écoule avant et pendant la procédure, pour mieux maîtriser ou compenser les impacts sociaux et territoriaux. Là encore, il s'agit de s'inspirer des bonnes pratiques existantes dans certaines entreprises et territoires.

## Fiche n° 5

### Le dialogue social pour les petites entreprises de moins de 50 salariés et les TPE

Selon leur taille et leur localisation, les petites et très petites entreprises ne disposent pas toujours des moyens permettant un dialogue social de qualité, en particulier en matière de métiers, d'emplois, de compétences et de formation, ainsi qu'en matière de santé au travail.

Il nous semble opportun d'envisager, à partir des bonnes pratiques existantes, la **mise en place de dispositifs paritaires territoriaux** (commissions paritaires de branche, CHSCT interentreprises...) agissant pour améliorer les conditions d'emploi et de travail des salariés concernés. L'appui d'experts à ces structures pourrait être expérimenté, puis développé.

La question de la représentativité syndicale dans les TPE de moins de 10 salariés sera, par ailleurs, à reposer, les élections fin 2012 étant uniquement sur sigle et pas sur liste, le taux de participation risque d'être très faible.