

## Plans sociaux : ce qui se cache vraiment derrière les effets d'aubaine (spoiler : pas que du cynisme)



Les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) se sont multipliés entre le mois de mars et le mois de juillet. Près de 45.000 postes ont été supprimés. Certains de ces plans ne seraient pas directement liés à la crise sanitaire. La pandémie du Covid-19 aurait-elle entraîné un effet d'aubaine ?

Avec Catherine Lubochinsky
-------------------------------

Avec Michel Ruimy
-------------------

**Atlantico.fr : Entre le 1er mars et le 19 juillet, 275 plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) ont été déclarés ce qui représente près de 45 000 postes supprimés. Parmi ces PSE, certains de ces plans certains ne seraient pas directement liés à la crise sanitaire. Cette dernière aurait tenu lieu d'aubaine?**

**Catherine Lubochinsky** : Compte tenu des progrès industriels et technologiques, les processus de production évoluent en permanence et donc même sans crise économique, financière ou sanitaire, on assiste à des plans sociaux. Certes dans un environnement de croissance économique ils sont moins dramatiques dans la mesure où il y a création nette d'emplois. Chaque crise déclenche des processus de restructuration massifs. Cette année, selon les prévisions de la Banque de France, 800.000 emplois seraient détruits. Avant d'accuser les entreprises de profiter d'effets d'aubaine, il convient de rappeler qu'un certain nombre de plans étaient prévus avant la crise sanitaire. Ainsi, General Electric dont les turbines à gaz se vendent mal, et dont la demande de barrages hydrauliques a diminué de moitié depuis 2019, avait prévu un certain nombre de suppressions de postes. La crise sanitaire a également eu un impact sur la demande de moteurs d'avions et donc peut expliquer, plus que les effets d'aubaine, que le nombre d'emplois supprimés soit éventuellement supérieur à celui initialement prévu. Il y a sans doute quelques effets d'aubaine parmi ces nombreux PSE. Sont-ils massifs ? Il est légitime d'en douter (les délocalisations ne sont pas vraiment à l'ordre du jour) et surtout évaluer avec précision les effets d'aubaines liés aux interventions de l'Etat demeure un exercice très difficile malgré les progrès accomplis grâce à l'évaluation des politiques publiques.

**Michel Ruimy** : Durant cette période de crise sanitaire de nature exceptionnelle, les procédures PSE initiées sont perturbées et de nombreuses questions se posent sur les conditions de leur poursuite.

Tout d'abord, il y a les plans qui ont été mis en sommeil du fait du confinement et qui sont maintenant réactivés. Mais, plus encore, il y a ceux qui visaient davantage à sauvegarder la compétitivité que la survie de l'entreprise et qui, fort opportunément, resurgissent avec l'épidémie. Nous sommes en plein effet d'aubaine et la Covid-19 joue le rôle de voiture-balai. Et puis, il y a tous les autres, les plus urgents, qui s'apparentent à de véritables plans de sauvetage.

Fin 2019, le nombre de plans de sauvegarde de l'emploi avait grandement diminué. Les PSE avaient quasiment disparu du paysage

entrepreneurial. Mais, du fait d'une conjoncture morose et incertaine, leur nombre risque de remonter en flèche dans les prochaines semaines. Depuis le mois de juin, avec la réduction du couvercle du chômage partiel, les entreprises les plus en difficulté - notamment celles des secteurs de l'aéronautique, de l'automobile et du tourisme qui ont enregistré une forte chute d'activité - se sont retrouvées avec des sureffectifs à gérer au regard de la faiblesse de leurs carnets de commandes. Certaines firmes ne vont pas pouvoir tenir au plan financier.

Déjà, de nombreux cabinets de conseil en restructuration sont pris d'assaut par des employeurs aux abois, qui voient leur chiffre d'affaires dégringoler.

Ce retour des procédures collectives inquiète le gouvernement mais aussi la Gauche, laquelle réclame une interdiction des licenciements.

## **Beaucoup d'entreprises se retrouvent avec des structures humaines qui ne correspondent plus à la situation actuelle. La difficulté à accepter le changement au sein de son entreprise est elle une constante immuable du salarié français?**

**Catherine Lubochinsky** : Personne n'envisage avec plaisir de perdre son emploi, pas seulement en France. Vouloir sauvegarder des emplois obsolètes c'est réduire l'efficacité et la compétitivité des entreprises qui à terme finissent par faire faillite. En France, la culture de la grève est plus développée que dans d'autres pays et pourtant la France est l'un des pays où la protection de l'emploi est la plus forte, malgré les réformes récentes du marché du travail. Il faut développer l'éducation économique de la population mais surtout arrêter de raisonner en termes de protection de l'emploi. C'est la protection des personnes qu'il faut encore améliorer. Comme par exemple, passer enfin à la prestation unique regroupant l'ensemble des prestations sociales (dont le maquis empêche d'en estimer globalement les avantages et en réduit l'efficacité) et surtout développer la formation professionnelle adaptée aux emplois futurs. Cette formation ne peut pas être le seul fait de l'université ; les entreprises et les régions doivent en être parties prenantes. Cette formation doit être accessible tout au long de son parcours professionnel. L'exemple le plus saisissant en est le secteur des technologies de l'information et des communications pour lequel il y a création nette d'emplois mais où la formation initiale des techniciens doit être actualisée fréquemment.

**Michel Ruimy** : Tout d'abord, il y a le contexte. Quand de grands donneurs d'ordre comme Renault, PSA, Airbus, Air France... « toussent », les sous-traitants s'étranglent en premier. L'« effet domino » joue sur toute la chaîne des fournisseurs jusqu'au plus petit. Certains parlent de « plan de survie » et de « mesures douloureuses et inédites ». D'autres évoquent des licenciements dans l'hypothèse où la stratégie commerciale nouvellement déployée ne fonctionnerait pas. Enfin, d'autres encore, invoquent la suppression de postes si des « sacrifices » ne sont pas négociés dans le cadre d'un accord de performance collective.

Ensuite, il y a le changement à proprement parler. Il a deux facettes : la peur et l'espoir qui sont indissociables pour les dirigeants et les salariés. Aujourd'hui le changement fait partie de « l'ADN » de toutes les entreprises car, sans changement, celles-ci courent à leur perte. Mais le changement a également toujours un impact sur les salariés, c'est pourquoi, il faut l'anticiper. Or, personne n'a vu venir cette crise.

Enfin, l'exception culturelle française ne vaut pas que pour le cinéma. Elle touche aussi, dans une certaine mesure, le domaine de la gestion du changement au sein des entreprises nationales. Dans le cadre d'un changement de grande ampleur, il ne s'agit pas simplement de diffuser un nouvel organigramme, un nouveau budget ou une nouvelle stratégie mais bien de changer le comportement des individus, souvent d'un grand nombre.

Or, ceci n'est pas chose aisée. Si elles veulent réussir leur transformation, les entreprises doivent bien garder en tête que le changement relève, pour l'essentiel, d'un processus personnel. Elles doivent s'adresser à chaque personne, de s'assurer qu'elle comprend la mutation et qu'elle s'engage personnellement. Cela demande beaucoup de travail. Entraîner de « force » les collaborateurs ne servirait à rien si les dirigeants n'arrivent pas à les convaincre au préalable pour, par la suite, susciter leur adhésion, vaincre leurs peurs et doper leur engagement et leurs motivations. L'expérience montre qu'il est inutile d'engager un plan d'action ou de progrès si un plan de mobilisation n'a pas été construit auparavant.

Il arrive aussi que les dirigeants soient aidés par les circonstances. Est-ce le cas avec la crise sanitaire ? Quand le climat des affaires est maussade, quand l'entreprise n'a plus le choix et qu'il y a urgence, il devient alors plus facile de briser les résistances.

## **Ces PSE "à la faveur du Covid" étaient ils indispensables? Quelles conclusions en tirer sur l'évolution du marché de l'emploi?**

**Catherine Lubochinsky** : Pour d'autres entreprises, la crise a marqué un ralentissement brutal de leur activité comme par exemple dans le transport aérien des passagers. L'aide de l'Etat pour Air France est de plus conditionnée à la suppression des lignes aériennes sur des trajets ferroviaires inférieurs à 2h30. D'où des suppressions d'emplois dans un environnement où la baisse du trafic aérien sera durable. Donc outre les destructions d'emplois qui étaient déjà prévues avant la crise, s'y ajoutent les destructions d'emplois liées à la crise sanitaire. Cette crise est également un accélérateur des processus de restructuration nécessaires afin de conserver la compétitivité de notre économie et un accélérateur des restructurations en faveur de la transition écologique. Ces restructurations s'inscrivent dans un temps long et passent par la destruction d'emplois. Cependant, de nouveaux emplois sont créés comme par exemple dans le secteur de la livraison à domicile compte tenu des changements de comportements des consommateurs. Enfin, cette crise conforte la dualité accrue du marché du travail : emplois non qualifiés versus emplois non qualifiés (mais qui n'en demeurent pas moins indispensables) avec de moins en moins d'emplois intermédiaires. Cela conduit à s'interroger sur les critères de rémunération futurs ; les écarts de rémunération entre ces deux catégories sont-ils soutenable et/ou souhaitables pour l'avenir de nos sociétés ?

**Michel Ruimy** : Depuis le début de la crise du Covid-19 et les deux mois de confinement imposés face à l'épidémie, les résultats du marché du travail sont « dans le rouge » par rapport à 2019.

Tant que les firmes disposeront de trésorerie, elles pourront résister encore quelques temps à la baisse d'activité. Mais quand les aides de l'Etat disparaîtront, les petites entreprises risquent de devoir limiter leur masse salariale. Dans la plupart des cas, ce sera fait.

---

à coups de « départs contraints ». Car l'heure n'est plus aux départs volontaires mais aux licenciements, pour mieux cibler les effectifs à adapter. Ces PSE seront coûteux et traumatisants, surtout dans les territoires où règne une « mono-industrie ».

Face à cette onde de choc, les professionnels réclament un renforcement de l'accompagnement social des restructurations. Compte tenu de la dégradation du marché du travail, les reconversions vont être plus longues. Le gouvernement doit donc allonger les temps de reclassement et mobiliser des moyens pour la formation. Faute de quoi, le chômage de longue durée pourrait « exploser ».

### **Est-il possible de connaître l'ordre de grandeur qui subissent la crise du Covid-19 ? Pouvons-nous savoir combien d'entreprises profitent de la crise sanitaire pour opérer des plans de restructuration ?**

**Michel Ruimy** : Tous les secteurs sont touchés, à divers degrés, par la crise du coronavirus. Certains de manière positive (construction, informatique...), d'autres négativement (aéronautique, automobile, hôtellerie-restauration...). Il est donc difficile de le savoir de manière précise d'autant qu'une situation macroéconomique sectorielle relativement satisfaisante n'exclut pas des situations microéconomiques catastrophiques.

Lors de la crise financière de 2008, les plans de sauvegarde étaient nombreux et s'étaient étendus sur près de 18 mois. Avec la crise du Covid-19, l'hécatombe est attendue à partir du dernier trimestre 2020 et pourrait continuer sur le premier semestre 2021. Les entreprises, déjà affaiblies par les grèves contre les réformes des retraites, et auparavant par la crise des gilets jaunes, vont avoir du mal à éviter les licenciements. Plusieurs enseignes d'habillement et de meubles ont été placées en redressement judiciaire (André, Naf Naf, Alinéa). Beaucoup parmi celles qui ont maintenu le cap grâce aux aides de l'État attendent, au minimum, l'évolution de ce dernier trimestre, avant de prendre la décision de licencier ou pas. Il ne faut pas oublier cependant que le gouvernement regardera avec attention les plans sociaux. Depuis la loi El Khomri, les licenciements économiques sont certes plus souples mais les entreprises qui ont été aidées par l'État risquent de devoir sérieusement justifier leurs plans sociaux.

Ces dernières années, les entreprises en difficulté représentaient environ 5% du total des entreprises. Or, une part trop élevée de « firmes zombies » (entreprises ayant au moins 10 ans d'âge et dont le revenu opérationnel est insuffisant pour couvrir leur charge d'intérêts pendant 3 années consécutives) risque à terme de nuire à la bonne allocation des ressources productives, laquelle constitue un des moteurs principaux des gains de productivité. Le régime d'insolvabilité, dont le rôle principal est d'assainir les comptes des entreprises en difficulté, doit être capable de guider les entreprises dont les difficultés ne sont que passagères vers des procédures visant à leur éviter le dépôt de bilan, et de mener les entreprises zombies vers la sortie du marché.