

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Chambre de Commerce et d'Industrie  
de Reims et d'Épernay\*\*\*  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

\*\*pour le séminaire Vie des Affaires

\*\*\*pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> juin 2002)

**POURQUOI LICENCIE-T-ON ?**

par

**Philippe CHEVALIER**  
Ingénieur des Télécommunications

**Daniel DURE**  
Ingénieur des Mines

Séance du 5 novembre 1993  
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

**En bref**

Comment expliquer la corrélation quasi-parfaite que l'on observe dans les entreprises les plus diverses entre le nombre de licenciements et les pertes annoncées ? Tout se passe comme si les entreprises imputaient au coût de la main-d'œuvre et à lui seul les ennuis qu'elles affrontent. Ce n'est manifestement pas vrai, mais alors qu'est-ce qui est vrai ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ

Lors de notre dernière année à l'École des mines de Paris nous avons mené une étude sur les effets pervers de certains mécanismes de licenciement. Notre propos est ici faire part de nos analyses quant à l'origine, rituelle et procédurale, de certains licenciements.

### UN SUJET MÉDIATIQUE ET MOUVANT

Le seuil symbolique des 3 millions de chômeurs est aujourd'hui en France largement dépassé. La durée moyenne du chômage atteint désormais 14 mois<sup>1</sup> tandis que le chômage des cadres a triplé entre 1982 et 1992. La dernière étude de l'Observatoire Français des Conjonctures Économiques prévoit près de 13 % de chômeurs en l'an 2000.

Il y a peu, un Ministre du travail dénonçait les pratiques d'entreprises qu'elle accusait de "*licencier trop tôt, trop vite et trop fort*". Aujourd'hui, le Premier Ministre en appelle à une mobilisation générale pour l'emploi. Le CNPF, quant à lui, lance une véritable croisade contre le chômage, la campagne : "*Cap sur l'avenir*."

Rendus nécessaires par la concurrence ou des circonstances économiques difficiles, les licenciements n'auraient dû avoir que des effets économiques positifs pour les entreprises. En fait, tel n'est pas toujours le cas, et nous avons constaté sur le terrain qu'ils paraissent parfois conduits de manière aveugle.

### Premières surprises

Au début de l'année 93, période faste en plans sociaux, la presse égrène son chapelet de mauvaises nouvelles : après la relation du nombre total de suppressions d'emploi et des résultats financiers, le journaliste annonce : "*les licenciements seront répartis proportionnellement aux effectifs de chaque usine*". Nous nous étonnons auprès de DRH qui nous disent. "*La répartition des licenciements est plus complexe, mais il est vrai que pour démarrer les discussions avec les directeurs d'usine, ou pour les conclure dans les cas difficiles, ce type de clef de répartition est utilisé.*"

Nos expériences industrielles nous avaient pourtant appris que de grandes différences d'organisation existent entre les usines, y compris pour des produits identiques. Pourquoi alors, ne pas concentrer les licenciements sur les sites les moins rentables, ou sur les usines les plus flexibles ?

En fait, c'est une logique de paix sociale qui est suivie. D'une part, concentrer tous les licenciements sur le même site fait peur aux élus locaux, et a parfois des conséquences dramatiques pour certaines régions à faible densité industrielle. D'autre part, les syndicats réagissent violemment devant une mesure, économiquement ou industriellement rationnelle, mais socialement arbitraire. Un DRH résume cette logique par la formule "*nous sommes justes car égalitaires*". Justice sociale peut-être, mais la justesse industrielle reste à démontrer.

### QUI LICENCIE-T-ON ?

Quatre exemples vont nous montrer comment les licenciements peuvent induire la fuite des compétences ou conduire à la mort d'une entreprise ; comment ils peuvent résulter d'investissements au bout du compte peu rentables ; et comment, enfin, licenciés et intérimaires peuvent se croiser sur le pas de la porte.

---

<sup>1</sup> À comparer avec la durée moyenne de 13 mois, qui apparaissait pour le dernier gouvernement comme le seuil à ne pas franchir.

## **Démotivation et "bras cassés"**

Nous accueillant dans les locaux étonnamment vides d'une usine de province, le directeur s'empresse de nous préciser que son groupe a connu, par le passé, d'importantes restructurations. L'usine s'est recentrée sur des productions de haute technologie, ce qui s'est accompagné d'un changement des relations avec les clients, désormais plus exigeants sur la qualité.

Mais il ne reste plus à notre directeur que des "*bras cassés*" dont la moyenne d'âge frôle la cinquantaine et qui, au fil des plans sociaux, ont perdu toute motivation. Les plus jeunes ont profité des restructurations pour quitter l'entreprise dans de bonnes conditions, les plus expérimentés sont partis en préretraite. Ces plans sociaux ont été menés de façon indolore, à coups de "*chèques valise*" et de retraites anticipées, mais aujourd'hui, l'usine a du mal à s'en remettre.

## **La mort par compartiment**

Cette seconde usine a la malchance de se retrouver dépendante d'un fournisseur en situation de monopole. L'augmentation abusive des prix qui s'ensuit ne pouvant être répercutée sur le produit final, l'ukase financier tombe très vite: "*les fabrications non rentables doivent être stoppées, et les moyens de production correspondants liquidés*". Raisonnablement sans faille !

Effectivement, l'usine renoue alors avec les bénéfiques. Mais le fournisseur, soucieux de compenser sa perte de chiffre, augmente sa marge, donc ses prix. On supprime aussitôt de nouvelles lignes chez le client. En moins de trois ans, l'usine est fermée, *par compartiment*.

Fatalité ? Le fournisseur était pourtant intéressé par cette usine qu'un partage de la "*rente*" dont il disposait aurait rendue profitable. Le couperet financier est chaque fois tombé trop vite pour que le travail de réflexion nécessaire à une revente ou à une association puisse être entamé.

## **Le syndrome du technicien fou**

Les automatismes sont souvent présentés, avec fierté, comme le signe d'un progrès inexorable et de la nécessaire recherche de productivité. Pourtant, des directeurs opérationnels nous ont confié que certains investissements coûteux et difficiles à mettre en oeuvre n'avaient pas toujours été heureux. Ils en attribuaient la responsabilité au "*syndrome de l'ingénieur technicien fou*", personnage uniquement soucieux de sa satisfaction technique, mais dont les résultats n'étaient souvent pas à la hauteur des espérances.

Le DRH d'un grand groupe nous a ainsi révélé que la rentabilité des investissements de productivité n'était pas calculée dans son entreprise, jusqu'à ce que des calculs a posteriori aient mis en évidence des taux de retour inviables, de l'ordre de 150 ans.

Si l'automatisation peut être source de progrès et de productivité, ses excès n'ont souvent ni justification économique, ni justification industrielle réelles.

## **Licenciés et intérimaires**

D'autres phénomènes également difficiles à justifier, apparaissent en observant de près les flux de personnel. Dans cette quatrième entreprise, les mauvais résultats commerciaux s'accompagnent d'une baisse des commandes. Implacablement, rien ne laissant entrevoir une amélioration, la production est réorganisée pour diminuer les charges. Des licenciements s'imposent. Un plan social est mis au point, négocié durant plusieurs mois avec les syndicats, l'Inspection du travail, et même le Ministre. Mais

brusquement, avec les fêtes, les ventes reprennent. Les commandes sont là et la production redémarre : on embauche donc des intérimaires, qui vont ainsi croiser les licenciés à la porte de l'usine.

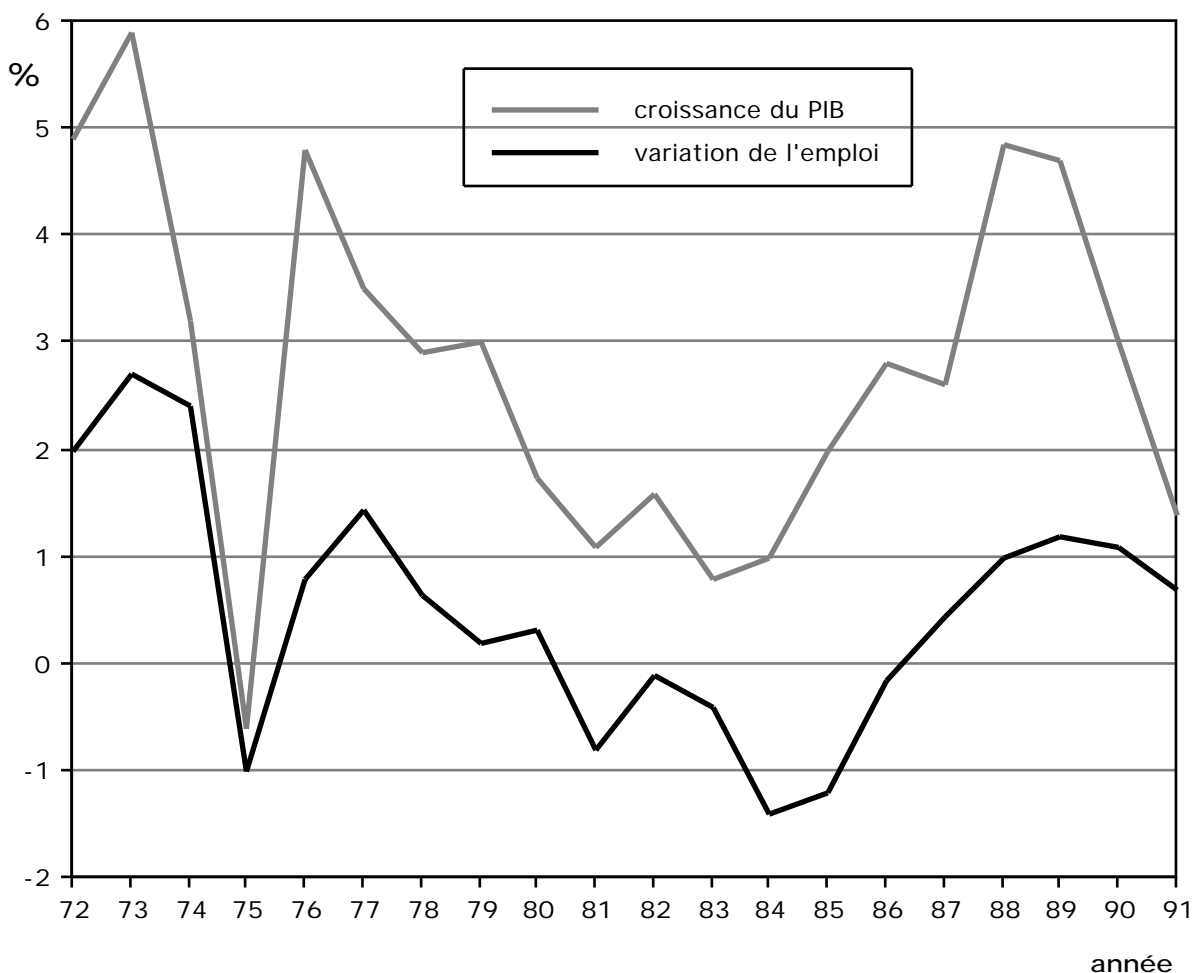
Pourquoi ne pas avoir annulé le plan social ? D'une part, cela aurait remis en cause toute la hiérarchie et toutes les prévisions : "*Cela aurait été douloureux*", dira le directeur. D'autre part, cela aurait entaché la réputation de l'usine auprès de la Direction départementale du travail et de l'emploi, voire l'image de la société auprès du ministère. "*Cela aurait été dangereux*", résumera le directeur.

Une fois la procédure lancée, difficile de l'arrêter : de même que l'automatisation croissante des processus de production semble inexorable, le caractère automatique des procédures de gestion semble intangible.

### DES PROCÉDURES INSIDIEUSES

Il serait rassurant de penser que ces effets sont la conséquence malheureuse d'erreurs commises par l'entreprise. Leur généralité rend cette hypothèse improbable.

Un phénomène va nous mettre sur leur piste : la surprenante saisonnalité des licenciements économiques. Le graphique suivant, publié en Novembre 1992 par le CNPF, met en évidence une forte corrélation, sur les 20 dernières années, entre la croissance du PIB (courbe supérieure) et celle de l'emploi.

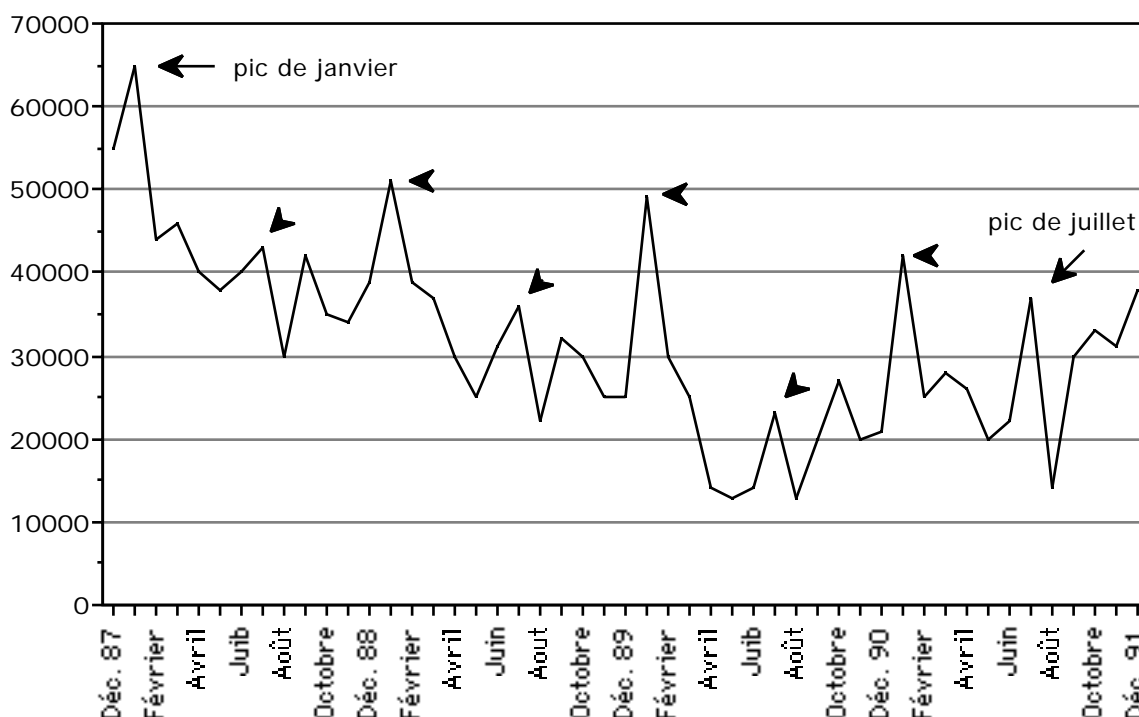


Croissance de l'emploi et croissance de l'activité économique

Les deux courbes sont sensiblement parallèles et la différence est à mettre sur le compte de gains de productivité, stables d'une année sur l'autre, de l'ordre de 3 %.

Nous soupçonnions, toutefois, à la lecture de la presse économique, que l'évolution du nombre des licenciements économiques était moins régulière. Alain Lebaube, responsable de la rubrique sociale du Monde, écrivait d'ailleurs dans un article du 19 décembre en citant des sources du Ministère de l'industrie : *"il existe une vraie saisonnalité des annonces de plans de suppression d'emplois. Elles culminent aux deux temps forts des procédures budgétaires"*.

La courbe ci-après est issue du Bilan Emploi 1991, communiqué par le Ministère du Travail. Elle retrace de Décembre 1987 à Décembre 1991 l'évolution du nombre, en données non corrigées des variations saisonnières, des licenciements économiques en France. Des pics réguliers culminent curieusement en janvier et, de façon un peu moins nette, en juillet.



*Licenciements économiques de 1988 à 1991 (non CVS)*

Cette régularité rappelle celle des procédures budgétaires : la présentation du budget au mois de décembre et sa révision au mois de juin, en fonction des résultats déjà acquis et des prévisions remises à jour. Nos interlocuteurs ont pour la plupart admis le caractère budgétaire du premier pic, liant le second à la proximité des vacances qui permet de licencier sans trop dégrader le climat social.

Les licenciements économiques semblent ainsi plus liés à des artefacts de gestion et à des procédures budgétaires qu'à la nécessité industrielle.

### **La productivité humaine et ses mécanismes**

La notion de productivité humaine, qui lie un volume de production à une unité de travail standard, n'est pas simple à définir : si l'estimation du volume de production ne soulève, en apparence, pas de difficulté insurmontable, comment définir le volume de travail effectué ? Est-ce le volume horaire total, qui prendrait notamment en compte les

heures supplémentaires et les heures effectuées par les travailleurs sous CDD ou en intérim ? Ou doit-on se limiter au nombre d'employés permanents ? La plupart des responsables privilégient la productivité humaine à la productivité salariale, plus difficile à traduire en actes de gestion.

Sur le terrain, face aux objectifs de gains de productivité qui leur sont imposés, les directeurs opérationnels élaborent, lors du dernier trimestre, un budget prévisionnel. Ils y traduisent les estimations de vente en volumes de production : un logiciel définit sur cette base l'effectif souhaitable. Le budget prévisionnel, complété par l'effectif jugé nécessaire et la définition des moyens appropriés pour gérer les écarts constatés (embauches, licenciements, mise à la retraite, formation, intérim) est alors soumis à l'approbation de la hiérarchie. Les responsables de site anticipant souvent la diminution systématique par le siège de l'effectif proposé, gonflent artificiellement leurs chiffres. Cela fait partie du rituel de la négociation budgétaire.

Les résultats obtenus devraient rester indicatifs, les directeurs d'usine étant, décentralisation oblige, maîtres chez eux. Pourtant, le plus souvent, ils ont valeur implicite de contrainte et conduisent à un ajustement en deux temps de l'emploi : fixation des objectifs de gains de productivité par sites puis, si le sureffectif persiste, *saupoudrage* des suppressions d'emplois sur tous les services.

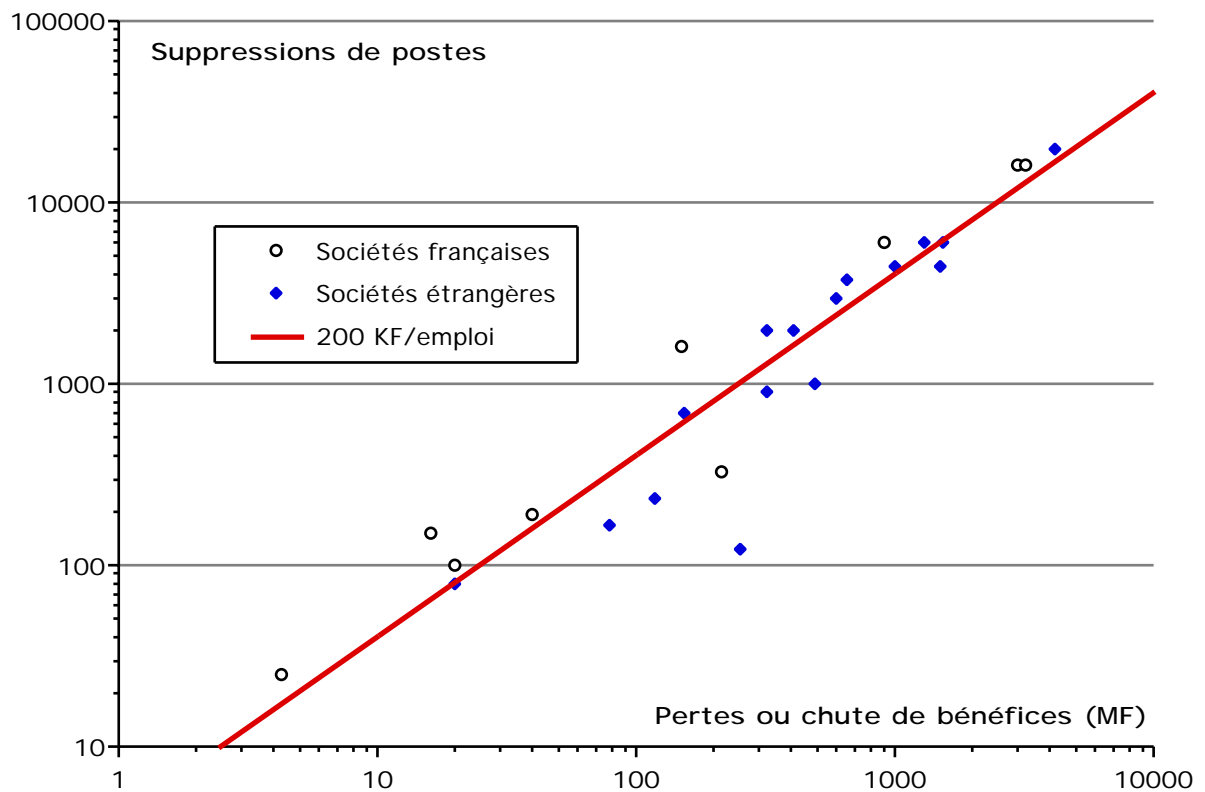
Il est à noter que l'effet de ces procédures est toujours le même : les effectifs payent un lourd tribut à la recherche de compétitivité, malgré le faible pourcentage que représente souvent la masse salariale dans le chiffre d'affaires.

### **Un curieux ratio**

Il est des circonstances qui semblent justifier la mise en place de plans sociaux brutaux, en particulier quand l'entreprise voit son résultat chuter. Quel raisonnement détermine alors ces licenciements ?

Ayant remarqué, dans la presse financière, qu'annonces de plan social et de mauvais résultats financiers étaient souvent simultanées, nous nous sommes interrogés sur la nature de leur relation. Nous avons construit le graphique des licenciements, en mettant en ordonnée le nombre de suppressions de poste, et en abscisse le montant de la dernière perte enregistrée, ou de la chute de bénéfice (voir graphique ci-dessous). On y voit une forte corrélation entre les deux données : la correspondance moyenne pour les entreprises françaises (cercles) est de 193 kF par emploi, alors que la moyenne pour les entreprises étrangères (losanges) et de 245 kF par emploi, soit, en moyenne 200 kF.

Si ces 200 kF correspondaient au coût moyen d'un salarié, cela pourrait sembler logique. Mais il faudrait alors que le seul facteur attaché à un emploi soit son coût : si la présence du salarié est nécessaire au fonctionnement de l'entreprise, supprimer son poste demandera certaines adaptations. La relative uniformité de ce ratio indique soit que ces adaptations sont partout de même étendue, ce qui est absurde, soit qu'elles sont simplement négligées lors de la procédure budgétaire. Cette première observation, inquiétante, correspond à certains des effets pervers évoqués plus haut.



*Relation entre suppressions de postes et chute des bénéfices (ou perte)  
(Échelles logarithmiques)*

### **Du bon usage des ratios...**

Si durant ces dernières années, la main d'œuvre directe a été la première touchée, un phénomène nouveau apparaît désormais : les suppressions d'emplois indirects et d'emplois de cadres. Lors de fusions de sociétés ou de sièges sociaux, des redondances apparaissent et des postes sont supprimés. Les licenciements surviennent alors si les possibilités de reclassement sont limitées. En dehors de ces cas, une baisse d'activité ou une augmentation de la productivité du "secteur tertiaire" de l'entreprise ne sont pas faciles à constater.

Pourtant, les responsables que nous avons rencontrés pensent que les gisements de productivité en usine s'affaiblissent (ce que la constance du ratio précédemment évoqué semble contredire) et qu'il devient par conséquent nécessaire de se consacrer à l'étude des services non directement opérationnels. La productivité du tertiaire n'est encore qu'un sujet d'étude pour la plupart des cabinets de consultants. Il existe toutefois des "bibles" de ratios, contenant le nombre d'employés qu'une direction fonctionnelle d'un type donné doit avoir par quota de 1 000 personnes employées directement en production, construites en compilant les réponses de DRH d'entreprises d'une même branche et de divers pays à des questionnaires.

Certaines entreprises travaillent plus globalement en définissant un ratio structurels/productifs qui leur permet de suivre l'évolution de la composition de leur effectif. La presse s'est fait l'écho récemment de l'application d'un tel principe : une entreprise française, qui n'a pas confirmé publiquement cette approche, aurait licencié plus d'un millier de cadres afin de diminuer la valeur de ce ratio, de 34 % à 30 %, chiffre en vigueur il y a 10 ans.

## LE RITUEL DES LICENCIEMENTS

Comment justifier l'existence des procédures et l'usage des ratios mis en évidence ?

Le caractère rituel des licenciements nous donne à penser que la productivité humaine se transforme dans les esprits en vertu mythique. Les licenciements interviennent en effet dans des circonstances codifiées et ont un effet paradoxalement rassurant, voire anesthésiant.

L'étude des procédures et des ratios nous amène à distinguer trois situations différentes dans lesquelles les licenciements surviennent: les deux premiers types, licenciement d'urgence et licenciement de productivité, ont les caractéristiques d'un rituel rassemblant toute l'entreprise. Le troisième type ne semble pas rituel, mais au contraire réfléchi et taillé sur mesure.

### Licenciements d'urgence

L'annonce de résultats financiers catastrophiques a, pour l'entreprise, les effets d'un coup de tonnerre. Le choc qu'elle représente exige de la part de la direction des actions spectaculaires afin de rétablir la situation avec diligence. Les actionnaires, les banquiers, mais aussi les salariés de l'entreprise attendent une réponse efficace, immédiate et précise engageant l'avenir de la société.

De toutes les actions qui peuvent être menées, c'est la réduction des coûts qui, en temps de crise, s'impose comme seul remède. Certes, d'autres efforts sont faits pour réduire les frais de fonctionnement : pression sur les services achats et les fournisseurs, réduction du train de vie de l'entreprise, etc., mais leurs résultats à venir sont incertains. Seules les suppressions d'emplois ont des résultats financiers tangibles et un effet médiatique suffisamment fort : une entreprise qui licencie après l'annonce de pertes affiche ainsi clairement sa volonté de faire des efforts et de renforcer sa situation financière. M. Blayau, patron de Pont-à-Mousson va même plus loin : dans une interview au "*Monde*"<sup>2</sup>, il précise que "*la variable effectif est l'un des seuls paramètres sur lesquels les industriels peuvent jouer, sur lesquels ils ont prise*".

Reste à déterminer le nombre de postes à supprimer. La corrélation que nous avons mise en évidence plus haut semble plaider pour la recherche d'un point mort financier, où les effectifs joueraient le rôle de variable d'ajustement.

Licenciements décidés en début d'année, au temps fort de la procédure budgétaire, dans des annonces les associant à des pertes, suivant une règle de proportionnalité mécanique et avec comme effet de rassurer la communauté financière : nous avons là les caractéristiques codifiées, rituelles, des licenciements d'urgence.

### Licenciements de productivité

Le cas d'une entreprise à la recherche de toujours plus de productivité doit être replacé dans un environnement marqué par une compétition économique meurtrière, où tout avantage acquis par elle peut avoir, pour ses concurrents, des effets redoutables. Mais dans cette compétition, les avantages de chacun sont loin d'être connus, et la piste bien balisée : les concurrents affolés s'épient, et sont attentifs aux moindres détails. L'effectif en est l'un des rares qui soit visible, via les bilans sociaux et les comptes de société. Nombre d'études et de cabinets de consultants présentent de tels ratios : chiffre d'affaires/personnel, unités produites/main-d'œuvre employée, etc., permettant des comparaisons rapides et démontrant la nécessité d'investissements de productivité. Pourtant, leur validité semble limitée, lorsqu'on connaît les différences majeures d'organisation qui séparent deux usines.

---

<sup>2</sup> Le Monde 19 janvier 1993.



La prudence s'avère alors nécessaire, d'autant, s'inquiète un collaborateur d'une grande DRH française, que "*dans ce domaine, les concurrents ont intérêt à manier l'intoxication.*" Toutefois, interrogé sur les objectifs précis des gains de productivité de son groupe, sa seule réponse sera : "*Ce sont les Japonais qui nous les imposent.*"

### **Licenciements sur mesure**

Tous les plans sociaux ne se justifient pas par l'urgence ou la volonté têtue de "faire" de la productivité. Ainsi, lorsqu'une unité de production entre en déficit, les dirigeants ont, suivant la nature du problème, différentes options : réorganiser l'outil de production en s'appuyant sur les autres unités du groupe et rechercher des synergies, vendre l'usine à une entreprise concurrente dont le portefeuille d'activités se prête mieux à son exploitation, ou encore fermer l'usine lorsque la situation est désespérée et qu'aucune des deux solutions précédentes n'est envisageable. Ces décisions relèvent alors de la stratégie d'entreprise. Elles exigent du temps et des recherches approfondies difficilement compatibles, le plus souvent, avec l'urgence de la situation.

Quand ce type de restructuration (au sens plein du terme) voit le jour, il débute souvent par un licenciement important. Le chiffre des suppressions d'emploi n'est alors sans doute pas calculé en fonction des dernières pertes ou d'un objectif incrémental de gain de productivité, mais reflète davantage une refonte de l'organisation et une redéfinition de la production. On peut aussi y voir, dans le cas d'une revente, la conséquence de la volonté de l'acheteur de prendre le contrôle d'une entreprise saine, qu'il n'aura pas à amputer à court terme.

Quoi qu'il en soit, ce type de restructuration se traduit dans un premier temps par un plan social. Celui-ci a le goût et la couleur des rites, mais étant fondé sur une remise à plat de la production qui permet de licencier en connaissance de cause, il peut, en théorie, s'affranchir des effets pervers dus aux procédures de gestion. Reste que le temps nécessaire à son élaboration est une contrainte considérable !

### **LE REDOUTABLE POUVOIR DES CHIFFRES**

Utilisés pour synthétiser l'état des effectifs, les chiffres masquent la complexité de la situation, et les difficultés pouvant découler de telle ou telle décision. La décision étant elle-même résumée en chiffres, la rigueur dont ils sont le symbole masque tous les doutes. Si sur le terrain, quelque conséquence pénible découle de leur application, on pensera alors qu'elle a été déjà pesée, alors qu'elle pourrait peut-être encore faire basculer une décision. Les chiffres amplifient ainsi la volonté de leur auteur.

Mais les chiffres sont-ils autre chose que l'expression d'un plus petit commun vocabulaire, dont l'usage reflète la difficulté, dans des circonstances troublées, à établir un dialogue entre les différents acteurs de l'entreprise ?

La tragédie des licenciements trouve sa source dans l'interaction de problèmes commerciaux, financiers et opérationnels. Dans les deux premiers cas envisagés, le mal est d'origine commerciale. Les effets, chute du chiffre d'affaires ou fragilisation du résultat, sont financiers et demandent un remède : ce sera une potion amère, distillée au travers d'un raisonnement financier, appuyée sur les ratios déjà évoqués et supportée essentiellement par le fabricant.

En matière de GRH les décisions guidées par des considérations financières occupent une place prépondérante. Elles sont prises sur la base du plus facilement analysable : des chiffres, en petit nombre. Des effets pervers en découlent parfois. Pourquoi donc les responsables ayant accès à l'information ne s'opposent-ils pas à ces décisions ?

## Le patron charismatique

Un patron puissant, charismatique, devrait pouvoir s'opposer aux licenciements quand ils sont source d'effets pervers, et les limiter au strict nécessaire, évitant autant que possible démotivation et perte de compétence.

Dans une PME dont le patron a développé un concept d'emploi à vie, le DRH nous confirme que c'est effectivement la règle ; mais elle souffre, nous dit-il, de nombreuses exceptions : l'activité de l'usine rend parfois nécessaire l'utilisation de 50 % d'intérimaires. De plus, la production a été en partie délocalisée, et les nombreux licenciements consécutifs ont créé une telle démotivation et une telle perte de compétences qu'il a fallu développer ce concept d'emploi à vie, coûteux, mais rendu nécessaire par les erreurs passées.

Même le patron le mieux intentionné ne peut prévoir tous les effets pervers des procédures de licenciement.

## Les DRH

Les DRH ont l'ambition de défendre les intérêts sociaux, mais ils semblent, eux-aussi, afficher leur impuissance. La décision de licencier est prise par les PDG, les DRH n'intervenant le plus souvent que pour donner leur avis et négocier ensuite avec les responsables de site : pour reprendre l'expression d'un dirigeant, ils mettent "*en musique les plans sociaux*". Ils sont alors jugés sur leur capacité à réduire les effectifs sans détériorer le climat de l'entreprise, même si certains s'interrogent parfois sur la validité des décisions qu'ils mettent en application.

Ainsi, M. Jean Catherine, membre du comité directeur de l'ANDCP<sup>3</sup> regrette que le personnel soit considéré, trop souvent, comme une charge dont il faille se débarrasser plutôt que comme un facteur de développement, constatant amèrement que "*le point de vue des financiers, centré sur le très court terme, devient dominant*".

## Les syndicats

Alors qu'ils devraient être une force de proposition en ce domaine, les syndicats semblent anesthésiés. Certes, les chômeurs ne votent pas aux élections syndicales et, tant que les suppressions d'emploi restent progressives, les intérêts syndicaux ne sont pas menacés. Mais l'impuissance des syndicats n'a-t-elle pas des raisons plus profondes ?

Selon notre analyse de la "dynamique" des licenciements, nous observons un processus en deux étapes : des pertes, qui surprennent l'entreprise et aboutissent à des licenciements, puis une recherche de productivité systématique. Durant la réorganisation des structures qui s'ensuit, flexibilité et polyvalence sont les maître-mots.

En face, les syndicats sont désarmés : lors du premier choc, les profits à partager disparaissent, et quand ils reviennent, les effets des réorganisations jouent à plein. L'organisation taylorienne du travail laissait aux syndicats le monopole de l'échange d'information. La polyvalence, qui aplanit les structures, brise ce monopole de l'explication et laisse les ouvriers et la maîtrise, voire les cadres, régler leurs problèmes seuls, au coup par coup.

Les responsables syndicaux que nous avons rencontrés ont d'ailleurs reconnu que les Directions savaient se débrouiller pour faire passer leurs arguments. Que ces arguments eux-mêmes ne soient plus contestés est sans doute à relier à l'agonie des discours alternatifs.

---

<sup>3</sup> Association Nationale des Dirigeants et des Chefs de Personnel

## **Les usines s'adaptent**

Les directeurs d'usine voient leur production désorganisée mais, le plus souvent, se soumettent. Il leur revient alors d'adapter leur personnel et de le préparer aux inéluctables licenciements. A leur disposition dans leur boîte à outils: flexibilité, automatisation, sous-traitance, intérim.

Les services de production sont aujourd'hui largement flexibilisés ou en train de l'être. Le capital de compétences nécessaire à la production n'est plus une mosaïque de compétences individuelles et complémentaires : il est, de plus en plus, réparti entre des opérateurs devenus polyvalents. Les suppressions d'emploi, si elles exigent nécessairement une refonte de l'organisation, ne sont plus, aujourd'hui, synonymes de perte de compétences.

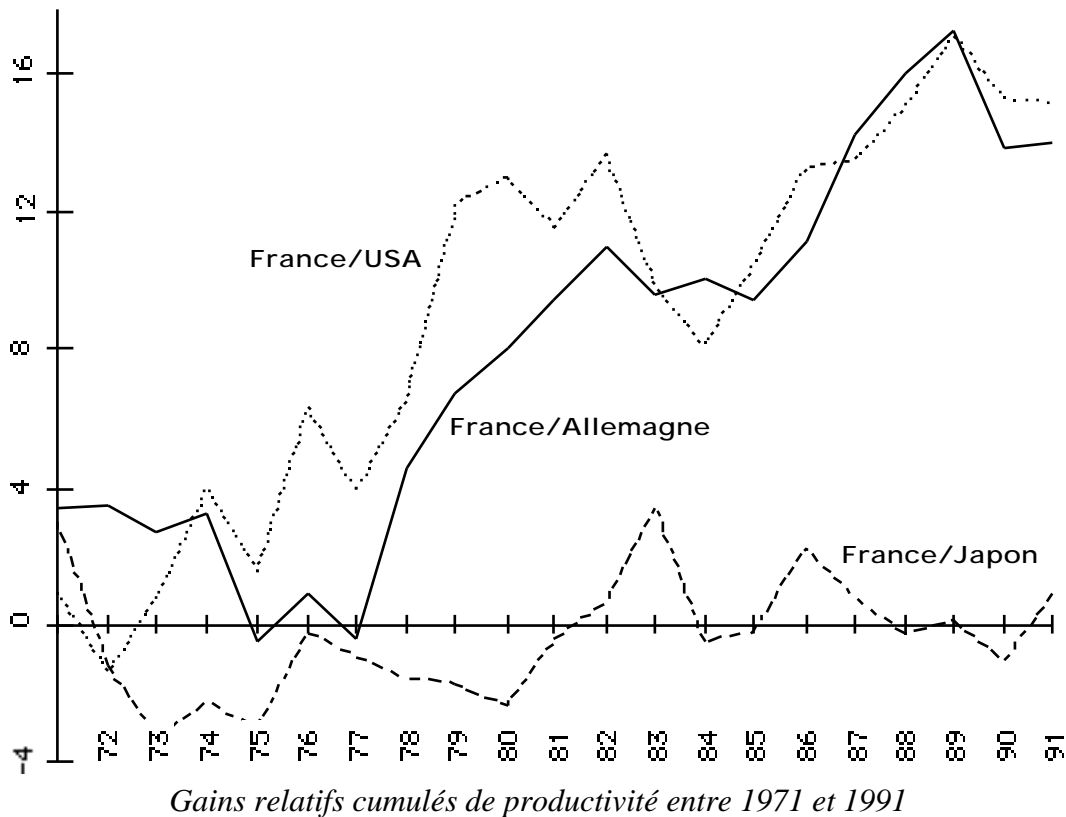
Il convient toutefois de tempérer cet avis: après que les dégâts sont commis, il s'avère difficile d'atteindre le niveau de qualité requis et la polyvalence devient difficile à mettre en place face à la démotivation.

L'emploi d'intérimaires et l'appel à la sous-traitance permettent aussi de limiter les effets des suppressions d'emploi, nous l'avons vu. De manière générale, les chefs d'entreprise font montre d'une certaine réticence à l'égard des intérimaires dont l'emploi est, il est vrai, difficile à justifier en période de diminution régulière d'effectifs. Pourtant, alors que depuis 1988 l'emploi à durée indéterminée a chuté de 15 %, l'intérim a augmenté de 30 %, et les CDD ont quant à eux connu un développement exponentiel, représentant la large majorité des embauches actuelles.

La flexibilisation des usines n'est donc pas une réponse satisfaisante aux effets économiques pervers des licenciements. Comment pourrait-elle l'être alors qu'elle repose sur une certaine planification et une meilleure connaissance des aptitudes de tous, alors que les procédures de licenciements sont aveugles et brutales ?

## **LA FRANCE, CHAMPIONNE DE LA PRODUCTIVITÉ... ... ET DES LICENCIEMENTS**

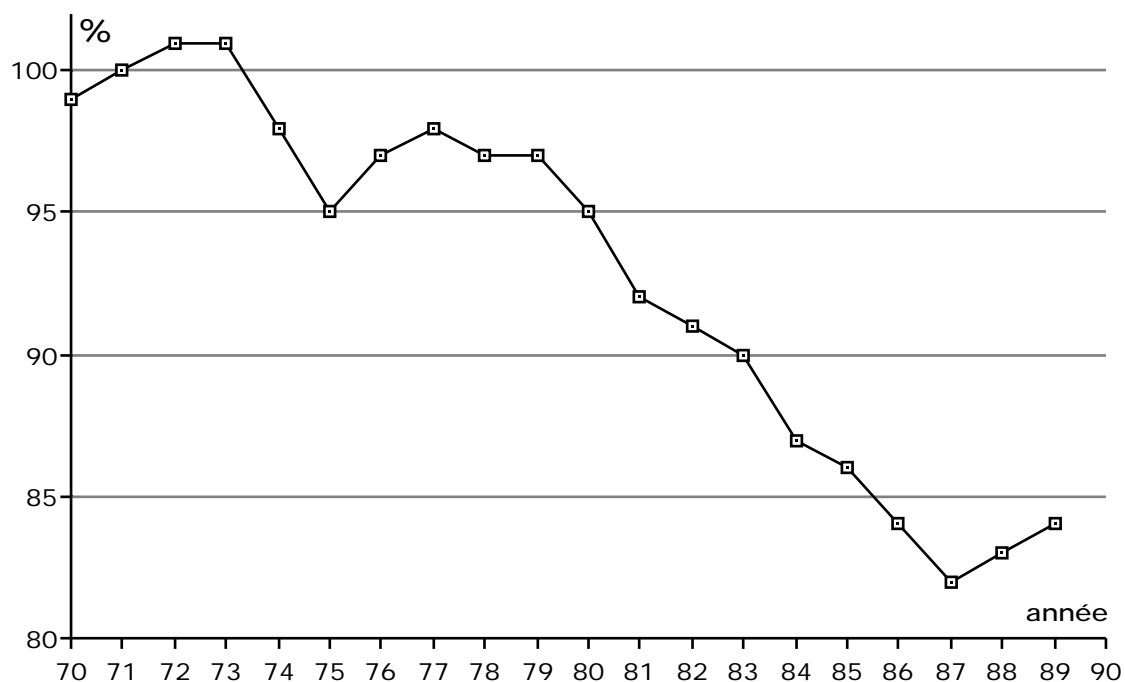
La France n'a pas le monopole des procédures, mais c'est le plus licencieux des pays riches. Une illustration en est donnée par l'analyse des gains de productivité relatifs entre la France et, respectivement, l'Allemagne, le Japon et les USA. Il est en effet périlleux de comparer d'un pays à l'autre les niveaux absolus de PIB par actif, les chiffres ne recouvrant pas les mêmes réalités (modes de vie, pouvoir d'achat et habitudes de consommation différents).



En revanche, il est possible de calculer la variation de productivité globale dans le temps pour un pays : c'est l'évolution du ratio PIB par actifs (non chômeurs) d'une année sur l'autre. Il est alors possible de comparer cette évolution d'un pays à l'autre, et de parler de "gain relatif" si un pays a vu son ratio croître plus vite que les autres. Chaque gain étant un pas dans la course à la productivité, les gains relatifs sont une mesure du terrain gagné sur les autres

La France court plus vite, comme le montre la courbe ci-dessus. Elle présente les gains cumulés de productivité de la France : +15 %, de 1971 à 1991 par rapport aux deux Occidentaux, et un peu mieux ou jeu égal avec le Japon, quoi qu'on en dise.

En revanche, une comparaison donne des résultats bien moins satisfaisants : celle de l'évolution absolue de la productivité du capital dans notre pays, qui laisse à désirer, comme le montre la courbe suivante.



*Productivité apparente du capital (VA/K)*

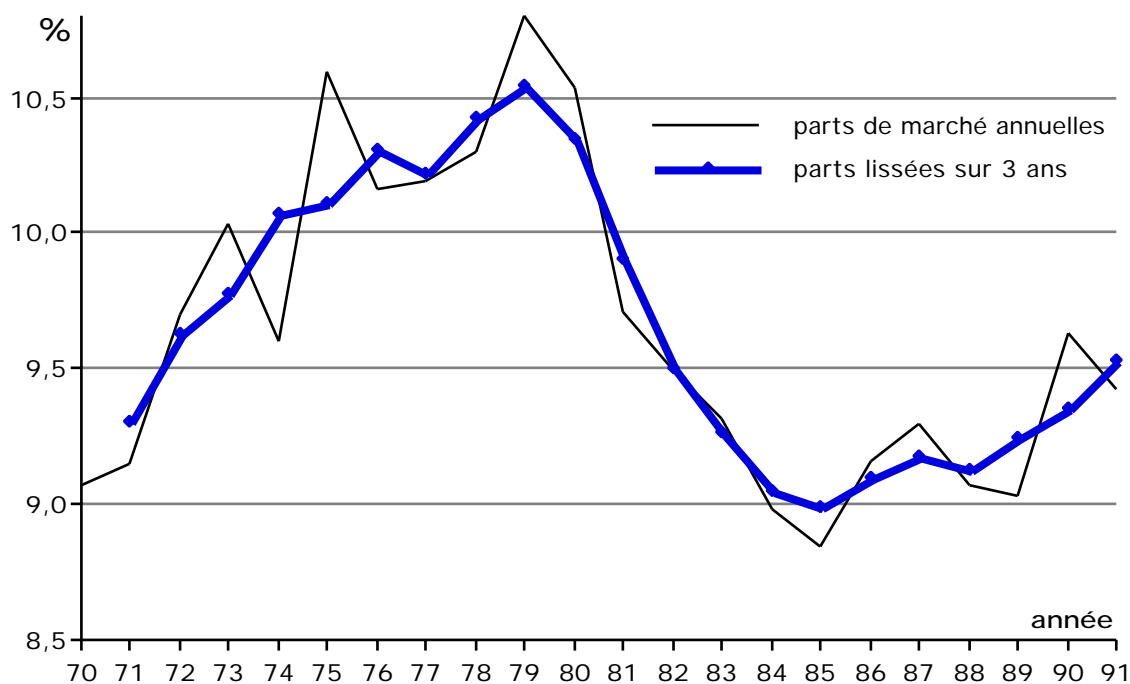
Nous sommes loin derrière nos partenaires développés, à l'exception du Royaume-Uni. Nos industries accordent aujourd'hui plus d'importance à la productivité du travail qu'à celle du capital. Comment justifier cet état de fait alors que leurs marges se sont relevées et que la masse salariale ne représente pas toujours le premier poste de dépense ? Est-ce la concurrence qui nous l'impose ? Les coûts ouvriers en France font pourtant partie des plus bas européens (après la Grèce et le Portugal) et la productivité du travail dans nos entreprises s'est très nettement améliorée. Alors ?

Certes, les dragons du sud-est asiatique se révèlent de féroces concurrents. Mais, s'avouer vaincu serait faire l'hypothèse que la compétitivité de nos produits est avant tout due aux prix et qu'il suffit de faire des gains de productivité salariale pour gagner des parts de marché. Si tel est le cas, les efforts consentis ces vingt dernières années, au moins par rapport aux pays développés, devraient faire sentir leurs effets.

La courbe ci-après décrit l'évolution des parts de marché de nos entreprises par rapport aux huit puissances les plus exportatrices : si elles se sont améliorées ces dernières années, on constate que, malgré les gains de productivité relatifs accomplis, elles sont seulement revenues à leur niveau de 1971. On peut se féliciter de la tendance actuelle que cette courbe semble indiquer, confirmée par les chiffres records de notre balance commerciale (quoique dus à la forte contraction des importations). On constate toutefois sur l'ensemble de la période que les formidables efforts réalisés par nos entreprises en matière de productivité du travail n'ont pas eu les résultats macro-économiques espérés, et en tout cas, qu'ils ne sont apparemment pas corrélés avec la compétitivité globale de notre industrie. Comment alors justifier cette place, décidément plus importante dans notre pays que chez nos principaux partenaires économiques, accordée à la productivité du travail ?

Si les organisations ont évolué et pénètrent aujourd'hui dans l'ère post-taylorienne, il semble que les états d'esprit et les outils de gestion ne se soient, eux, pas encore adaptés. Les chefs d'entreprise semblent n'avoir qu'une vision tronquée de la compétition internationale, qu'ils réduisent trop souvent à une compétition sur les prix. Pourtant la réalité est plus complexe : les marchés se différencient, se segmentent, alors que les exigences de qualité se font plus pressantes ; si la compétitivité prix survit

encore pour un certain nombre de produits, les commodités et la compétitivité hors-prix tendent à s'affirmer de plus en plus.



*Évolution des parts de marché à l'exportation de la France par rapport à ses 8 principaux concurrents, en valeur*

## MODIFIER LES COMPORTEMENTS

Même lorsque les chiffres se révèlent inadaptés et donnent une vision faussée de la réalité, la machine organisationnelle continue à tourner, appliquant de façon rigoureuse et soumise ses procédures. Peut-on en faire l'économie ? Ce n'est pas sûr, car ils ne sont que le produit malheureux de la saine décentralisation des entreprises.

Aujourd'hui, les structures se sont allégées, la pyramide s'est aplanie, l'organisation est devenue plus réactive : l'information circule mieux et les postes ont gagné en autonomie et en responsabilité. Les chefs d'entreprise ont vu leur contrôle s'élargir : désormais les directions opérationnelles sont sous leur responsabilité directe. Pour gérer cette complexité grandissante, ils se sont dotés de tableaux de bord synthétiques, représentatifs du fonctionnement de l'entreprise. Remettre en cause ces indicateurs est, en apparence, impossible.

### Prévenir les licenciements ?

Le Directeur d'une DDTEFP<sup>4</sup> nous a présenté, un peu comme une épopée, le cas d'un directeur d'usine qui s'était opposé à la recommandation de licencier que lui avait faite son siège social: il avait réussi à faire des économies comparables sans suppression d'emploi. Mais rien ne dit que cette expérience soit généralisable ou même puisse être reconduite d'année en année, si la pression sur les coûts subsiste.

L'exemple dont nous avons parlé initialement dans cette étude, illustrant les effets de la démotivation, donne également une idée de ce qui peut être fait quand la concurrence sur les prix est trop vive: l'entreprise a certes "dégraissé", mais en trois ans, elle a pris

<sup>4</sup> Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la formation Professionnelle.

des parts sur la catégorie haut de gamme du marché, où la valeur ajoutée est beaucoup plus forte, et recommence progressivement à embaucher.

Puisqu'on ne saurait dénier tout avantage aux licenciements, comment en éviter les effets pervers ? Les exemples précédents suggèrent qu'il est bien souvent possible de faire des économies ou de développer son activité de bien des manières, grâce à la motivation du responsable de site, à l'existence d'une alternative en matière de critères de gestion, et à l'intuition commerciale. Les licenciements doivent en conséquence être conçus en anticipant les effets pervers dénoncés en introduction.

Cette anticipation doit donner du temps pour construire des argumentaires contestant les décisions menant à un licenciement aux effets par trop négatifs, ou en justifiant des modifications judicieuses des procédures. Le corollaire en est qu'il convient de faire connaître autant que possible ces effets pervers, à tous les niveaux des entreprises, que ce soit chez le financier, le commerçant ou le fabricant.

Bien sûr nous pourrions suggérer certaines modifications. Ainsi, calculer a posteriori la rentabilité des investissements limiterait les présentations "avantageuses" faites par les "techniciens fous" et contribuerait peut-être à des investissements plus judicieux, et à terme, à une meilleure rentabilité du capital. De même, calculer la productivité humaine en utilisant le salaire total sur des périodes longues, et non pas le seul nombre d'ouvriers en fin d'année, permettrait peut-être de trouver un équilibre plus stable entre sous-traitance et fabrication maison. Enfin, la suppression des mesures d'âge et des primes au départ volontaire forcerait sans doute la maîtrise à licencier "les bras cassés" plutôt que les salariés les plus compétents.

Toutefois, ces suggestions ne couvrent pas tous les effets pervers, et surtout ont un caractère trop général car la cure de ces maux passant, cas par cas, par une communication plus fructueuse entre les acteurs de l'entreprise.

## DÉBAT

### L'autonomie des chiffres

**Un intervenant :** *La constance du ratio de 200 kF me surprend: elle implique que l'on prenne des décisions qui engagent le long terme sur la foi d'un critère à très court terme: le résultat de l'année, confondant effets structurels et conjoncturels. On a l'impression que le patron n'est alors capable ni d'anticiper, ni de prendre du recul. Cela illustre de façon frappante le pouvoir autonome des chiffres : au-delà des circonstances, des pays, des métiers, des années, il existerait un chiffre magique permettant de licencier instantanément, sans analyse. Ce pouvoir autonome agirait au-delà de la conscience du dirigeant, quel que soit son métier. Qu'elles ont donc été les réactions de vos interlocuteurs lorsque vous leur avez présenté ce ratio ?*

**Philippe Chevalier et Daniel Dure :** Certains ont refait leurs comptes, rajouté des points sur la courbe et nous les ont communiqués ; d'autres, qui étaient a priori choqués, ont fini par reconnaître que ce ratio pouvait être la traduction abrupte d'un objectif à atteindre. Il faut préciser que tous les chiffres que nous avons utilisés ont été publiés dans la presse.

**Int.:** *Les chefs d'entreprise n'ont pas à leur disposition d'indicateurs leur permettant de gérer à la fois le court et le long terme. De plus, l'indicateur "productivité" contredit le discours sur l'importance de la gestion es ressources humaines : la première décision que l'on prend reste toujours de licencier, ce qui crée une déstabilisation psychologique dramatique. Puisque les analystes financiers jugent sur des indicateurs simples, il faut travailler pour inventer d'autres indicateurs.*

**Int.:** *La France cesse d'être taylorienne dans ses structures, mais, malheureusement, les raisonnements le restent. Les indicateurs donnés par "celui qui sait" sont appliqués à une structure qui a cessé d'être taylorienne et dont la productivité ne se mesure plus de façon simple. Les gens du terrain n'osent pas assez remettre en cause les indicateurs fournis par les patrons ou les comités de direction.*

**Int.:** *J'ai participé à quelques opérations qui ont abouti malheureusement à des licenciements et je m'inscris complètement en faux par rapport à cette vision de quelques indicateurs magiques établissant de quelconques proportionnalités.... Vous avez l'air d'ignorer qu'on se résout difficilement à licencier, qu'on fait des analyses pesées ! Les faits sont là : on attaque en priorité les stocks ; on s'intéresse aux nouveaux produits ; on augmente les frais de publicité quand ils ont été trop réduits... On s'intéresse beaucoup à l'innovation car, si les gains de productivité des Japonais sont à peine supérieurs aux nôtres sur une longue période, ils ont par contre fait beaucoup plus d'innovations produits : en 85, le magnétoscope a généré à lui seul 250 000 emplois. L'industrie française s'est trop concentrée sur quelques produits à très haute technologie et très faible volume.*

*Pour moi donc, cette présentation est caricaturale : je peux vous assurer que les industriels ne licencient que lorsqu'ils ont tout essayé. Pourquoi alors ces réactions brutales ? Certaines entreprises n'ont bien sûr pas fait les adaptations nécessaires, mais les autres subissent une brutale et indéniable chute d'activité que personne n'a vu venir. Quand les commandes de l'automobile chutent de 17 %, alors que ces entreprises ont fait de 6 à 8 % de gains de productivité par an pendant dix ans, on ne peut croire que ce soit le seul fait de l'incurie. Malgré les adaptations considérables de la France dans ce secteur (à l'encontre de l'Allemagne), il subsiste toujours un écart de productivité que l'on estime à 30 % : les Japonais sont partis avec 40 ou 50 % d'avance sur nous, et ils ont continué à progresser...*

**Int. :** *Vous évoquez une démarche complexe alors que les orateurs parlent de décisions dans l'urgence. Lorsque vous avez un milliard de pertes, il faut très vite faire quelque chose pour rassurer les banquiers, les analystes financiers, etc. J'ai entendu dans une réunion un industriel tenir le même langage que vous. Après avoir tenté l'expérience sur sa dernière restructuration, il a trouvé le ratio de 201 000 F ! Je me suis alors dit qu'au total, tout le reste étant tellement conjectural, le coût moyen de l'emploi, c'est du solide !*

**Int. :** *Personne n'a vu venir la crise, dites-vous. Peut être l'observateur est-il agi par la photographie plus que par l'événement photographié. Il y a une opacité des systèmes de gestion telle, qu'ils décident presque à la place des décideurs. Dans ce contexte, les 200 KF prennent toute leur capacité d'interrogation.*

**Int. :** *Pourquoi licencie-t-on ? Il me semble qu'il faut plutôt demander : qui licencie-t-on ? On licencie le petit personnel, jamais les patrons, sauf pour raisons politiques ! Si une société perd de l'argent, la première décision devrait être de revoir la phase initiale de décision et de savoir si les managers ont bien managé. Dans le système américain, si ça marche mal, c'est toute la direction que l'on licencie*

**Int. :** *Dans un cas que je traite, la direction a réduit de 40 % son budget de publicité, ce qui va encore plus vite que de licencier, mais obère l'avenir. On les pousse également à fusionner les sièges sociaux, à s'installer en province, là où est le cœur de l'entreprise, à vendre l'avion privé du président, les Jaguar de la DG et les appartements de fonction. Il est clair que le consultant doit alors savoir résister aux pressions.*

**Int. :** *Vous parlez d'une entreprise qui vivait sur un grand pied ! Beaucoup d'entreprises ont déjà éliminé ce genre de superflu.*



## Des indicateurs de mauvaise gestion ?

**Int. :** Je relie les pics saisonniers au rythme des conseils d'administration : présentation du budget en janvier et premiers résultats en juin. On ne peut pas dire au CA qu'on a un plan social en réserve : on ne le présente donc qu'au dernier moment, dans la précipitation, on fait juste de l'habillage pour présenter quelque chose qui tienne la route. Une fois ce plan présenté la situation devient conflictuelle : on essaye de prendre de vitesse les opposants, partenaires sociaux et salariés. Plus question de planification, on veut aller vite, on est mal à l'aise. Plus rien de rationnel : tout est émotif !

**P. C. et D. D. :** L'habillage qui permet de la justifier conditionne la décision, d'où l'importance de ratios. Alors on se raccroche à ceux du marché.

**Int. :** *J'ai l'impression que les indicateurs financiers sont eux aussi extrêmement subjectifs et à très court terme. Cela signifie que le risque pris par la banque, dont c'est a priori le métier, est masqué par des critères de gestion à court terme.*

**P. C. et D. D. :** On pourrait évaluer un dirigeant en examinant a posteriori la productivité de ses investissements. Les mêmes "gisements de productivité" sont parfois utilisés 2, 3 ou 4 fois de suite. Si l'on privilégie l'investissement, c'est peut être parce qu'il se retrouve dans le bilan de manière favorable, alors que la main d'oeuvre ne se retrouve nulle part dans le bilan.

## Du bon usage du plan social

**Int. :** *Dans notre groupe, constitué d'une multiplicité de sociétés, les plans de licenciements sont surtout liés à la productivité. On n'a pas de plans d'urgence, sauf quand on vient de reprendre une affaire et qu'il faut faire vite. Un plan social coûte cher, et n'a pas d'effet instantané : on fera certes des économies, mais l'année suivante seulement. De plus, un plan social se prévoit, se négocie. Ça prend du temps, car les syndicats font intervenir des experts ; ça se fait dans un certain secret, car il faut cibler juste. Pour les effectifs, on travaille poste par poste : on ne fait le ratio qu'après. La constatation a posteriori montre qu'on reste dans certaines normes, et l'effet de masse fait qu'on sera probablement dans ce ratio de 200 KF. Un plan social se prépare donc au niveau de la direction parce qu'il concerne la compétitivité globale de l'entreprise.*

*Nous avons eu récemment un plan qui concernait trois cents personnes, suite à un changement de technologie. Dès que la décision d'investissement a été prise, c'est-à-dire plus de deux ans avant le démarrage de la nouvelle installation, on a réglé le problème social. On a cherché qui, parmi les 300 personnes concernées, allait pouvoir être formé aux nouvelles méthodes et techniques, et ceux qui resteraient en trop. Au jour dit, tous étaient déjà reclassés : c'est là notre priorité.*

*Ce délai de plus de deux ans entre la décision et ses résultats efface ces effets pervers, que les mesures d'accompagnement contribuent aussi à réduire : jusqu'à présent, nous reclassons entre 90 % et 100 % des gens sur 18 mois (sur des effectifs de 200/250 personnes). Mais depuis un an, c'est plus difficile.*

**Int. :** *C'est vrai mais votre groupe est souvent considéré comme une exception: beaucoup d'autres n'anticipent pas autant. De ce fait, ils licencient dans l'urgence.*

**Int. :** *Il y a beaucoup de DRH, en particulier dans le secteur bancaire, qui se sont fait réprimander parce qu'ils licenciaient moins que dans la banque concurrente !*

**Int. :** *Pendant longtemps, en France, on ne licenciait pas. C'est le premier pas qui compte : les premiers licenciements sont douloureux, mais après, c'est un état d'esprit qui s'installe, une manière d'être et de penser...*

**Int. :** *Aujourd'hui quand on annonce plan social, échéances, licenciement, une chose devient très vite intolérable aux acteurs, c'est de laisser des morts à l'emploi en sursis*

au milieu des vivants. Ceux qui restent supportent mal que la présence de ceux qui doivent partir s'éternise : cela rappelle trop à chacun sa propre fragilité.

**Int. :** *Pendant trois mois, au sortir de mon DEA d'économie, j'ai été, bien que stagiaire, nommée responsable d'une cellule de reclassement dans un grand groupe : l'expérience des mesures d'accompagnement a été brutale ! Avec pour seule consigne du DRH : "Cette cellule, on nous l'impose. Alors, surtout, ne venez jamais me voir ! débrouillez-vous seule !". Sans formation, sans moyens, avec des salariés qui savaient "qu'ils y passeraient tous" et se demandaient ce que cette petite jeune pourrait bien leur apporter, la situation était dramatique. Le DRH était un juriste uniquement jugé sur sa capacité à régler les conflits sans histoires, fusse en achetant la paix sociale et les démissions par quelques chèques d'accompagnement au départ.*

### **Sortir par le haut ou par le bas ?**

**Int. :** *Face à une situation défavorable, il y a deux sorties possibles : par le haut (innover, développer des parts de marché) et par le bas, c'est à dire en licenciant. Le plus souvent, le chef d'entreprise va choisir de sortir par le bas pour plusieurs raisons.*

*Tout d'abord c'est plus facile à chiffrer et les économies de coût prévues ont un caractère de quasi certitude. Il est plus difficile de convaincre les actionnaires et les banquiers de sortir par le haut, parce que ce caractère de certitude n'est pas attaché à l'accroissement des parts de marché ou à la réussite de produits nouveaux.*

*Deuxième raison, le facteur temps : on peut bien délimiter dans le temps les économies induites par le licenciement, alors qu'un gain de parts de marché s'étale sur une période plus longue.*

*Troisièmement, dans le contexte de stagnation actuel, dire : "je sors par le haut", n'est possible que si le chef d'entreprise est suffisamment crédible, par ses réussites antérieures et son caractère charismatique, pour l'imposer à ses partenaires. Il lui faut un certain courage, même s'il est appuyé par un consultant extérieur.*

*Dans le domaine de la grande distribution, par exemple, en matière de productivité, trois facteurs jouent : les m<sup>2</sup>, le stock et le personnel. Dans les débats internes, il est beaucoup plus facile de faire passer une décision sur la productivité du personnel que sur les deux autres. Les raisonnements économiques sont plus faciles à construire et à faire comprendre.*

*Donc tout joue dans le même sens.*

**Int. :** *Tout se joue dans deux psychodrames. En premier lieu, le Conseil d'administration : si le dirigeant n'a pas un charisme extraordinaire, l'administrateur va regarder les seuls comptes et demander : "Combien sortirez-vous à la fin de l'année ?". À ce niveau, plaider autre chose qu'une sortie vers le bas est quasiment impossible.*

*Le second psychodrame, se joue au Comité d'entreprise : en tant que dirigeant, vous devez sortir un discours bardé de chiffres, dramatisant, afin que les partenaires sociaux ne puissent réagir et se solidariser. L'anesthésie de certains partenaires sociaux vient de là. Il y a une stratégie patronale de mise en oeuvre du plan social qui nous conduit aux situations évoquées.*

**Int. :** *Les chiffres sont essentiels. Ils sont une défense face à l'agression ressentie quand vous êtes physiquement en face de 20 ou 25 personnes qui veulent en découdre et sont motivées pour ne pas accepter le plan social. Ces moments intenses de rencontre sont extrêmement difficiles à vivre.*

### **Qui crée les indicateurs ?**

**Int. :** *Il existe différentes formes de décentralisation et différentes sortes de tableaux de bord : certaines décentralisations aboutissent à des tableaux de bords imposés, uniformisés par un gros système informatique ; d'autres, à la mise au point locale de tableaux de bord astucieux, qui prennent en compte les spécificités et peuvent servir*

*d'argumentaire pour négocier des solutions intelligentes alors que c'est encore possible.*

**P. C. et D. D. :** Notre expérience montre que c'est le patron qui décide du tableau de bord pour son subordonné et non le subordonné pour son patron. C'est lui qui décide des objectifs sur lequel sera jugé le subordonné.

**Int. :** *N'est-ce pas là une perversion de l'idée de décentralisation ? Ne devrait-il pas y avoir une séparation entre tableau de bord et reporting ?*

**P. C. et D. D. :** En pratique, nous avons pu constater à plusieurs reprises qu'à la question: "Quels sont vos indicateurs privilégiés ?", il y avait une disjonction totale entre ce que le responsable de site considérait comme ses indicateurs et ceux avec lesquels il reportait effectivement à sa direction. La difficulté est alors de savoir apprécier le pouvoir effectif de chaque personne quand il s'agit de négocier, non seulement des licenciements, mais également des investissements. Décentralisation ne veut pas dire perte de pouvoir ; mais la quantité d'information qui remonte à la direction étant potentiellement plus forte, il faut des indicateurs en nombre limité. La hiérarchie intermédiaire qui auparavant pouvait prendre une partie des responsabilités ayant disparue, les indicateurs prennent plus d'importance. Et par ailleurs, si les décisions d'embauche sont décentralisées, celles de licencier restent centralisées.

**Int. :** *C'est une loi d'airain : prendre les décisions populaires au ras du terrain et renvoyer les impopulaires au siège.*

**Int. :** En ce moment l'important est la sortie par le haut. Pour cela il est impératif d'avoir des indicateurs nouveaux. Mais il ne faut pas se faire d'illusions, on l'a vu pour le PNB ou le nombre de chômeurs, un indicateur nouveau met deux générations pour s'établir, et quand il est bien établi, il reflète admirablement l'état du monde d'il y a cinquante ans. Un indicateur, par définition, c'est conservateur et figé.

L'important c'est la négociation à partir d'indicateurs, en se disant qu'un indicateur ne donne qu'une vision partielle des choses. Il faut déjà qu'on prenne conscience du caractère très réducteur des indicateurs classiques.

### **Le coût du licenciement**

**Int. :** *Il serait intéressant de calculer le coût réel des suppressions d'emplois. On aurait sans doute des surprises !*

**Int. :** *Une large part du coût social du licenciement n'est pas supportée par l'entreprise, mais par la collectivité.*

**Int. :** *Certes, mais l'entreprise devrait refaire ses calculs. La crise du bâtiment des années 80, due à la baisse des commandes, a été suivie d'une grande vague de licenciements. On a ainsi fait disparaître toute une part de la maîtrise, des gens de 50/55 ans, évidemment parmi les mieux payés. Lorsque le redémarrage de ce secteur a eu lieu, il n'y avait plus personne dans les entreprises pour encadrer, ce qui a provoqué des problèmes considérables de malfaçons et de contentieux.*

**Int. :** *Un autre exemple est celui d'Air France. Suite à une prévision de baisse d'activité, 150 techniciens de maintenance ont été, il y a quelques années, incités au départ. La prédiction ne s'étant pas réalisée, il a fallu réembaucher, mais là où il fallait un P3, il faut aujourd'hui plusieurs P1.*

**Int. :** *Certaines entreprises sont dépendantes d'un marché. L'entreprise fait de bonnes affaires, puis ça va mal sans que rien ne soit changé dans le fonctionnement de l'entreprise. Des secteurs comme l'affrètement le vivent depuis longtemps. La sagesse pour le décideur est souvent, quand c'est mauvais, de maintenir le personnel en disant :*

*ça va aller mieux ; le tout étant de bien voir combien de temps ça va durer. Ce n'est ni une sortie par le haut, ni par le bas, c'est savoir être patient.*

**Int. :** *Cela suppose d'avoir des actionnaires patients et informés, c'est de plus en plus rare !*

**Int. :** *On subit en cela des effets de mode induits par les Américains, qui raisonnent par comptes trimestriels.*

**Int. :** *On disait qu'il faudrait calculer la rentabilité réelle d'un plan de licenciement. Mais, si j'ai compris, l'important n'est pas de faire des calculs mais d'afficher quelque chose qui rassure banquiers, actionnaires, membres du conseil d'administration, et même personnel. Dans un contexte où l'on calcule rarement la rentabilité d'un investissement a posteriori, il n'est pas étonnant qu'on ne cherche pas plus à vérifier les économies censées découler des licenciements. Le problème est qu'on ne sait pas licencier les robots : on sait que licencier des personnes.*

**Int. :** *Il y a des effets symboliques qui peuvent peut-être aider à des sorties par le haut. On voit apparaître de nouvelles formes de grèves des non licenciés pour les autres, par procuration en quelque sorte, comme actuellement aux Télécoms. On commence à entendre des réflexions plus vastes sur les emplois créés par l'entreprise, qui tentent d'y associer les interlocuteurs syndicaux. Cela pourrait peser bientôt.*

**Int. :** *L'opinion est d'une extraordinaire inculture à l'égard des phénomènes d'entreprise. Quand elle a quelque idée sur la marche des affaires, elle est imprégnée de théorie économique. Or l'économie, c'est la science de la pénurie de main d'oeuvre. À la fin du 18<sup>e</sup>s, on a dit : "la richesse des nations vient de ce que les gens sont efficaces". Mais de nos jours, quand on est efficace, on entraîne le licenciement d'un autre. Autrement dit, nous n'avons aucun instrument intellectuel pour affronter une situation où la main d'oeuvre est pléthorique et où un emploi n'est pas un coût, mais un produit. De plus, l'opinion est tout à fait réticente à apprendre la réalité du terrain. Y a-t-il des fissures dans cette terrible muraille ?*

**P. C. et D. D. :** *Peut-être faut-il prendre conscience des mécanismes à l'oeuvre pour chercher les moyens de les déjouer. C'est l'espoir qui nous a animés dans cette recherche et dans l'exposé d'aujourd'hui.*