

## LA DÉCISION DE LICENCIER : COMMENT SE PREND-ELLE ?

Les licenciements collectifs sont aujourd'hui un phénomène statistique massif et un enjeu central du débat politique. Quelles sont les causes de ce phénomène ?

On peut avoir deux stratégies d'explication. La première tendrait à repérer des facteurs économiques et sociaux agissant au niveau global de la nation ou même de l'économie mondiale. Ces facteurs auraient un effet mécanique irrésistible et conduiraient les entreprises à licencier. Celles-ci apparaîtraient alors comme des agents économiques passifs, mus par des forces qui les dépassent.

La seconde stratégie d'explication tendrait à analyser chaque opération de licenciement collectif comme le résultat d'un processus local ayant sa logique propre. La simultanéité d'un grand nombre de ces processus, conduisant tous à la même issue malheureuse tiendrait non pas à des causes objectives et globales mais à l'identité quasi réflexe des réactions de tous les dirigeants d'entreprise à une même conjoncture. Ces réactions seraient sous tendues par un raisonnement largement partagé mais pas nécessairement valide. Ce raisonnement ne serait rien de plus qu'une mode managériale, un phénomène mimétique conduisant toutes les entreprises à faire un diagnostic identique, sur la base d'indicateurs de gestion simples mais trompeurs et à adopter simultanément le même traitement à des maux divers mais réels, auxquels on eu pu remédier par bien d'autres voies.

Une donnée quantifiée peut encourager à explorer plus avant la seconde stratégie d'explication: dans le Bilan Emploi 1991 communiqué par le Ministère du Travail, on peut constater que l'évolution du nombre des licenciements économiques en France, non corrigée des variations saisonnières, présente entre décembre 1987 et décembre 1991 une étonnante

régularité : des pics culminent en Janvier et, de façon un peu moins nette, en Juillet Cette régularité rappelle celle des procédures budgétaires : présentation du budget au mois de décembre et révision en juin, immédiatement suivie de la période des vacances -propice aux départs discrets.

Sans exclure complètement la première forme d'explication, nous allons explorer ici la seconde et tenter de suivre le processus typique de la décision de procéder à un licenciement collectif dans une entreprise. Chemin faisant, nous tenterons d'identifier les procédures, les instruments comptables, les indications chiffrés et les interprétations de ces indications qui déclenchent les vagues de licenciement. A chaque étape, nous essaierons de résister à "L'effet boucle d'or"<sup>1</sup>, c'est à dire à l'impression souvent trompeuse qu'un seul choix fatal se présente aux "décideurs".

Voici le scénario typique d'un licenciement collectif. Il a été établi grâce à l'enquête de deux élèves ingénieurs de l'École des Mines de Paris, Philippe Chevallier et Daniel Dure, complétée par le débat qui a suivi la présentation de leurs travaux devant un groupe de dirigeants d'entreprises et de chercheurs réunis dans le cadre du séminaire "Vie des Affaires" de l'École de Paris.<sup>2</sup>

Ce scénario commence plus d'un an avant l'annonce des premiers licenciements.

---

1 L'effet "boucle d'or" fait référence à un célèbre conte pour enfant appelé tantôt "boucle d'or" et tantôt "les trois ours", il désigne un enchaînement de petites décisions dont chacune paraît à la fois évidente et avantageuse et dont la somme aboutit à une catastrophe.

2 Compte rendu du séminaire "Vie des Affaires" du 5 nov 1993. Ecole de Paris, 94 bd du Montparnasse 75014 Paris.

1. Au cours d'une réunion du conseil d'administration, le directeur général annonce des pertes et un plan ingénieux qui devrait rétablir l'équilibre financier dès l'an prochain. Les administrateurs sont rassurés.

2. A la réunion du conseil d'administration suivante, on constate que la situation, loin de s'améliorer s'est encore dégradée. Le plan n'a pas produit les effets escomptés. Le directeur général est affaibli. Il ne jouit plus du crédit qui lui serait nécessaire pour imposer ses vues. Les administrateurs exigent la mise en oeuvre d'un plan d'urgence d'une efficacité certaine. A leur niveau et à ce degré d'inquiétude et d'urgence, seule la méthode la plus éprouvée paraît encore crédible: une réduction des effectifs. Le directeur général qui, en cette circonstance, redoute par dessus tout de passer pour un "mou", ne peut que surenchérir: il mettra un point d'honneur à licencier plus qu'on ne le lui demande.

3. Quelques jours plus tard, au comité de direction, on décide de réduire immédiatement les dépenses partout où c'est possible et de lancer une opération de "restructuration" assortie d'un plan de licenciement pour l'année suivante, sous le sceau de la plus stricte confidentialité.

4. Les cadres dirigeants commencent à préparer le plan de restructuration. Combien de personnes faudra-t-il licencier pour retrouver l'équilibre? Que l'on fasse appel à un cabinet de conseil en stratégie, que l'on adopte une démarche de concertation entre tous les échelons de l'encadrement ou que l'on procède par voie autoritaire et technocratique, à ce stade, la décision risque fort d'être toujours la même. En effet, l'étude réalisée par nos deux élèves ingénieurs montre que tout se passe comme si l'entreprise divisait sa perte de l'année par le coût moyen de l'emploi ( c'est à dire 200 KF en 1993). Le quotient donne le nombre de personnes qui seront licenciées.

5. Au dernier moment, parce qu'on ne peut plus faire autrement, le plan de licenciement jusque là gardé secret est annoncé au comité d'entreprise. Dès lors, un véritable psychodrame com-

mence. La dimension affective passe au premier plan, chacun songe avant tout à préserver son emploi et se sent fortement perturbé par le sort de ceux qui vont partir. Le moral s'effondre.

6. Se pose alors la question de savoir qui sera licencié ? Cette décision ne dépend pas d'une logique très rationnelle sur le plan économique mais de ce qui est faisable rapidement, c'est-à-dire socialement et politiquement acceptable sans effet conflictuel majeur et sans dégradation trop directe de l'image de marque de l'entreprise.

Ainsi, on ne sera pas surpris d'observer que ce sont parfois des salariés très compétents et très utiles à l'entreprise qui s'en vont tandis que des "bras cassés" demeurent. On ne sera pas étonné non plus de voir les licenciements "saupoudrés" dans les différents établissements qu'ils désorganisent et démoralisent alors que la fermeture complète de l'un d'entre eux eut été source d'économies plus radicales et plus immédiates.

La direction des ressources humaines joue souvent un rôle important dans la détermination de qui doit partir. En fait, elle recherche la ligne de moindre résistance: il y a le député influent dont on doit ménager la circonscription, le militant syndical redouté qu'on évite soigneusement de licencier, les cadres et ingénieurs dont on achète le silence par des indemnités discrètes et confortables...

La question "qui doit partir" est souvent une question auxquels les responsables les plus influents évitent de répondre directement. Ils ont tendance à se réfugier derrière des procédures automatiques, à sous-traiter la décision à des consultants ou à la reporter sur des échelons subalternes. On a vu à plusieurs reprises des "cellules de conversion" confiées à de jeunes étudiants dont s'était le premier job et dont le statut dans l'entreprise était encore précaire: comme dans l'armée Iranienne dans les marécages autour de Koram Shar, on place en première ligne des enfants. Il est vrai qu'un personnel

plus expérimenté et plus responsable ne ferait peut-être guère mieux à ce stade.

Quelles alternatives peut-on opposer à ce scénario catastrophe?

### PEUT-ON FAIRE AUTREMENT?

On le sait, les conséquences à moyens termes du scénario sont désastreuses. Les plans de licenciements développent entre l'entreprise et ses salariés une relation fondée sur la crainte. Elle encourage chez ceux qui veulent coûte que coûte garder leur emploi des réflexes de docilité qui ne favorisent pas la vigilance à l'égard des évolutions du monde extérieur. La gestion budgétaire pure et dure devient une machine à éliminer toute prise de risque et tout investissement durable au profit de la survie immédiate.

Seul un travail de recherche minutieux -qui reste à faire- permettrait de tester la faisabilité de solutions alternatives. On peut tout de même proposer -à titre d'hypothèses- des d'alternatives plausibles à ce scénario.

A l'étape N°1, des dirigeants imaginatifs et connaissant à fond toutes les possibilités d'action sur leur entreprise sont les mieux placés pour avoir une action préventive. Au contraire, les technocrates distants, les financiers purs connaissant mal les dossiers techniques et commerciaux, surtout s'ils viennent d'être "parachutés" dans l'entreprise par le haut peuvent être incapables d'imaginer et de mettre en oeuvre d'ingénieux stratagèmes. Ainsi, c'est parfois le manque d'expérience, d'audace ou de liberté de manoeuvre du dirigeant -ou de son prédécesseur- qui est la cause cachée des réductions massives de personnel ultérieures.

Supposons qu'en dépit de tous ses talents, un dirigeant n'ait pu prévoir une évolution défavorable de la conjoncture. Tout n'est pas encore perdu. A l'étape N°2, il a perdu beaucoup de ses marges de manoeuvre mais il peut avoir la chance d'être soutenu par des administrateurs prudents, c'est à dire

intéressé prioritairement par le développement de l'entreprise à long terme et capables de résister au qu'en dira-t-on, pour subir stoïquement des pertes en attendant un retournement de la conjoncture. Ces hommes courageux, indépendants et fortunés sauront risquer du capital pour ménager les forces vives de l'entreprise.

Cette attitude attentiste courageuse peut être d'autant plus habile qu'un licenciement collectif décidé l'année N n'engendre d'économie qu'à l'année N+2. En effet, on peut estimer à un an de salaire (200KF en moyenne) le coût d'un licenciement. Ce coût vient détériorer (et non pas améliorer) les résultats immédiats de l'entreprise.

En raison du temps de mise en oeuvre des plans de licenciement collectif, il arrive que les salariés partent au moment précis où la conjoncture se retourne et où le carnet de commandes se remplit au nouveau : On voit alors des personnes licenciées croiser le jour de leur départ des travailleurs intérimaires embauchés pour occuper leur poste de travail !

Il existe encore une alternative à l'étape N°4 : Le coût moyen d'un emploi (200KF) n'est pas un très bon critère d'appréciation économique des mesures de licenciements. Il serait plus judicieux de prendre en compte le coût global d'un licenciement y compris ses effets induits. La prise en compte effective des coûts cachés modifierait peut être la décision.

Enfin, une attitude différente des pouvoirs publics à l'égard des licenciements collectifs pourrait modifier le processus de prise de décision. Il suffirait évidemment que l'on fasse supporter au licencié une partie du coût du licenciement pour la collectivité, pour que la base d'appréciation de l'opportunité financière d'un licenciement se trouve modifiée.

Pour finir, on peut remarquer qu'il n'existe pas d'évaluation à posteriori des coûts et conséquences des plans de licenciement. Si les entreprises procédaient à ce genre d'étude, elles auraient sans doute des surprises rétrospectives sur la pertinence économique des

décisions qu'elles ont cru utile de prendre. Peut être pourrait-on alors démontrer que les plans de licenciement collectif ne répondent pas à un impératif économique mais sont le produit non-voulu d'un enchaînement d'obligations mutuelles, aucun des "décideurs" n'ayant la force et l'indépendance nécessaire pour éviter qu'on sacrifie des

salariés au veau d'or pour conjurer le mauvais sort.

Les alternatives évoquées ici méritent de retenir l'attention. Plutôt que de les balayer au nom du réalisme économique ou de la "force des choses" je crois qu'on gagnerait à en débattre publiquement, car ce qui les rend actuellement impraticables, c'est la peur qu'a chacun de nous, que les autres le juge irréaliste.