

Dossier 2 - Développer la mobilité externe

Les partenaires sociaux ont convenu d'un accord de méthode permettant d'encadrer la gestion de la fermeture du site de Bourcarré à moyen terme.

Sur les 561 salariés que compte l'effectif au 31-12-2007, 166 partiront à la retraite au cours des trois prochaines années. Le plan ne concernera donc que 395 salariés. L'accord de méthode prévoit par ailleurs un jeu d'incitations à la mobilité externe afin que le plus grand nombre possible de salariés puisse quitter l'entreprise avant qu'un Plan de sauvegarde de l'emploi ne soit rendu nécessaire.

Partie 2.1 - Lever les freins à la mobilité externe

Les termes de l'accord de méthode prévoient des mesures clés caractérisant l'esprit de cette restructuration : d'une part la recherche d'un partenaire industriel susceptible de reprendre tout ou partie du site et de sa main-d'œuvre, d'autre part l'activation de la mobilité externe volontaire. L'idée est de favoriser des transitions professionnelles d'emploi à emploi afin de ne pas risquer des licenciements économiques donnant lieu à inscription au chômage.

L'activation de cette mobilité externe repose sur les principes fondamentaux suivants :

- Le volontariat des salariés ;
- Une incitation à la mobilité externe à hauteur de 18 000 euros, sous réserve d'avoir trouvé une situation professionnelle satisfaisante ;
- Un effort de formation ciblé et de grande ampleur (2,3 millions d'euros, soit 132 000 heures sur deux ans) ;
- La recherche et la présentation par Equipauto d'offres d'emplois issues d'une prospection menée par les équipes RH du site, mais également la possibilité de réaliser un projet personnel ou de trouver soi-même un autre employeur ;
- La sécurisation du changement d'entreprise par le maintien du salaire pendant 24 mois et une clause de réversibilité pendant 2 mois, la période d'essai se faisant sous contrat Equipauto (détachement). Ces dispositions font l'objet de conventions tripartites entre Equipauto, le salarié et le nouvel employeur ;
- Une garantie financière de licenciement de 45 000 euros nette de CRDS et CGS, si les différentes mesures mises en œuvre pour faciliter le reclassement des salariés s'avéraient inefficaces.

Conformément à l'accord de méthode, le groupe de concertation, réunissant des membres de la direction, des représentants de l'intégralité des syndicats présents sur le site, et l'inspecteur du travail sont chargés de veiller à la stricte application de ces principes.

Lors des préparatifs de la mise en place de ce plan, un représentant syndical fait part de son sentiment à l'égard du monde du travail hors d'Equipauto : « *Moi, quand je vois les conditions de travail et les salaires proposés par les autres boîtes, je me sens obligé de les insulter !* ». Cette invective souligne la difficulté qu'il y aura à mettre en œuvre ce plan de restructuration, aussi généreux soit-il.

Pour le compte du groupe de concertation, vous êtes chargé(e) de concevoir et d'animer le programme de développement de la mobilité externe.

Travail à faire

- 1. Présentez les théories susceptibles d'expliquer la décision d'un individu de s'engager dans une démarche de mobilité externe.**
- 2. Énoncez les conditions qui doivent être réunies pour qu'un individu soit employable par une autre entreprise.**
- 3. Procédez à une analyse statistique descriptive sommaire de l'échantillon représentatif des salariés du site de Bourcarré qui ne partiront pas en préretraite (25 salariés sur 395) et commentez vos résultats en mettant en évidence les difficultés auxquelles vous devrez vous préparer.**

Annexe 2.1.1 : Échantillon représentatif du personnel ne partant pas en préretraite : caractéristiques en 2007

**Annexe 2.1.1 : Echantillon représentatif du personnel ne partant pas en
préretraite : caractéristiques en 2007**

	Sexe	Age fin 2010	Enfants	Conjoint	Ancienneté fin 2010	Nationalité	Statut	Salaire mensuel brut, hors prime d'ancienneté
1	Homme	52	1	Conjoint	33	Français	Non cadre	1932
2	Homme	52	2	sans conjoint	22	Etranger	Non cadre	2595
3	Homme	37	0	sans conjoint	19	Etranger	Non cadre	2244
4	Femme	53	2	Conjoint	30	Etranger	Non cadre	1605
5	Homme	51	3	Conjoint	26	Etranger	Non cadre	1627
6	Femme	56	1	Conjoint	31	Etranger	Non cadre	1522
7	Homme	51	6	Conjoint	23	Etranger	Non cadre	1585
8	Homme	43	0	sans conjoint	19	Français	Non cadre	1747
9	Homme	33	0	sans conjoint	8	Français	Non cadre	1617
10	Femme	43	2	sans conjoint	23	Français	Non cadre	2200
11	Homme	54	4	Conjoint	17	Etranger	Non cadre	1863
12	Femme	44	0	sans conjoint	23	Français	Non cadre	1641
13	Femme	38	2	sans conjoint	19	Français	Non cadre	1443
14	Homme	46	2	Conjoint	27	Français	Non cadre	2378
15	Homme	54	1	sans conjoint	27	Français	Cadre	3571
16	Homme	42	0	sans conjoint	23	Français	Non cadre	2393
17	Homme	53	4	conjoint	31	Etranger	Non cadre	2163
18	Homme	54	0	sans conjoint	23	Français	Non cadre	2552
19	Femme	52	2	conjoint	33	Français	Non cadre	1610
20	Homme	52	0	sans conjoint	25	Français	Non cadre	1469
21	Homme	55	3	conjoint	30	Etranger	Non cadre	1659
22	Homme	48	0	sans conjoint	26	Français	Non cadre	1489
23	Homme	43	0	sans conjoint	23	Etranger	Non cadre	1522
24	Homme	50	1	conjoint	27	Français	Non cadre	3436
25	Homme	46	2	conjoint	23	Français	Non cadre	2456
Total	N	25	25	25	25	25	25	25

Partie 2.2 - Le plan de mobilité externe

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord de méthode, il est prévu que la direction d'Equipauto cherche un repreneur pour le site et sa main-d'œuvre ainsi que des entreprises qui pourraient embaucher les salariés individuellement.

Concernant ce dernier point la tactique retenue a consisté à présenter des salariés d'Equipauto à des entreprises qui étaient en train de finaliser des processus d'investissement et donc en phase de recrutement soutenu. L'idée était alors d'envoyer « en éclaireur » des ouvriers de bon niveau, parfaitement socialisés et occupant des positions centrales dans les collectifs de travail de Bourcarré. Ce faisant, la direction espérait mettre en place des effets d'entraînement : dans l'hypothèse de transitions réussies, ces salariés pouvaient susciter des vocations parmi leurs anciens collègues d'une part et donner envie à leurs entreprises d'accueil d'embaucher d'autres salariés de Bourcarré d'autre part.

Par ailleurs, au-delà de ce positionnement tactique et sélectif des meilleurs éléments dans les entreprises pressenties comme étant susceptibles d'embaucher plusieurs salariés d'Equipauto, chaque salarié s'est vu proposé un suivi par des consultants spécialisés, afin de déterminer un programme individualisé de formation et de travailler sur les techniques de base de la recherche d'emploi. En cela, la lettre et l'esprit de l'accord de méthode sont respectés.

Toutefois, si l'efficacité est visée, il ne faut pas perdre de vue le fait que l'équité doit être préservée et qu'il n'est pas possible que seuls ces meilleurs éléments soient positionnés sur les postes offerts au reclassement externe.

Travail à faire

1. **Formalisez, sous la forme d'un schéma explicite, le processus d'information, incitation et déploiement des actions visant à favoriser la mobilité externe ou la réalisation d'un projet personnel, tout en préservant le double objectif d'équité et d'efficacité.**
2. **Proposez les critères que vous pourriez utiliser pour repérer en interne les « meilleurs éléments » susceptibles de servir de « têtes de pont » chez d'éventuels employeurs. Transposez ces critères en indicateurs opérationnels.**
3. **Présentez un dispositif de communication et d'incitation à l'égard de l'encadrement intermédiaire du site afin de s'assurer de son concours dans le bon fonctionnement de l'accord de méthode. Pour cela, vous veillerez à bien souligner quelles pourraient être les réticences des managers de proximité à l'égard du processus.**
4. **Rédigez un courrier argumenté qui met en avant les mérites de la main-d'œuvre d'Equipauto à l'attention des DRH des entreprises ciblées comme étant susceptibles de reprendre les salariés issus du site de Bourcarré.**

Dossier 3 - l'évaluation du dispositif de gestion de la restructuration

A la fin de l'année 2010, les parties prenantes à l'opération tirent un bilan de ce qui a été mené depuis 3 ans. Il en ressort que sur les 561 personnes présentes sur le site de Bourcarré au début de l'année 2007, 166 ont bénéficié d'une mesure d'âge, 35 ont été reclassées à l'intérieur du groupe, essentiellement au siège social situé à quelques kilomètres de l'usine, 54 ont réalisé un projet personnel (création d'entreprise ou d'activité indépendante, retrait de la vie active, activité associative...) et 106 ont pu être reclassées dans d'autres entreprises.

Une enquête menée à l'initiative de la Direction du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle a permis de montrer que le processus s'était déroulé de façon calme. L'ensemble des parties prenantes a joué le jeu de l'accord négocié et a refusé d'entrer dans des démarches d'obstruction.

Il n'en reste pas moins qu'en cette fin d'année 2010, après plusieurs années de diminution, l'activité restant sur le site ne couvre plus suffisamment les charges fixes du site. La direction de la division du groupe, à laquelle le site de Bourcarré est rattaché, sonne alors la fin de l'expérimentation et déclenche la mise en œuvre d'une procédure classique de licenciement collectif pour traiter le cas des 200 salariés qui n'ont pas encore quitté l'entreprise.

Partie 3.1 - Evaluation statistique de l'efficacité du dispositif d'accompagnement

En anticipant de plusieurs années la fermeture du site, les partenaires sociaux ont mis en place les moyens de gérer les effectifs en douceur et d'accompagner véritablement les salariés vers de nouvelles situations professionnelles. Pourtant, certains observateurs émettent des doutes sur l'efficacité des mesures d'accompagnement mises en œuvre pendant ces trois années.

Comme le résume un journaliste : « *Finalement, si on s'était contenté d'annoncer trois ans auparavant le fait que le site allait fermer sans rien faire de plus, il est possible que davantage de salariés se seraient reclassés, y compris tout seul. La seule chose que l'on ait vraiment réussie, c'est le maintien d'un climat social serein compatible avec la poursuite de l'activité* ».

Vous êtes sollicité(e) pour trancher la question de l'efficacité du dispositif d'accompagnement mis en place. Vous avez à votre disposition un échantillon représentatif des salariés indiquant pour chacun s'il s'est reclassé au cours des trois années ou s'il a finalement été licencié.

Travail à faire

1. Testez la relation entre l'âge des individus et la fréquentation de l'antenne de reclassement.
2. Testez la relation entre l'âge et la décision finale de reclassement ou de licenciement.
3. Testez la relation entre la fréquentation de l'antenne de reclassement et la décision finale.
4. Commentez vos résultats : le dispositif mis en œuvre est-il efficace ?

Annexe 3.1.1 : Echantillon représentatif du personnel ne partant pas en préretraite : trajectoire 2010

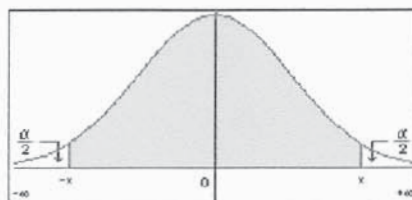
Annexe 3.1.2 : Tables statistiques

**Annexe 3.1.1 : Echantillon représentatif du personnel ne partant pas en
préretraite : trajectoire 2010**

		Age fin 2010	Trajectoire	Nombre de rendez vous avec l'antenne de reclassement
1		52	Licencié	0
2		52	Licencié	0
3		37	Licencié	0
4		53	Licencié	0
5		51	Licencié	7
6		56	Licencié	0
7		51	Reclassé	0
8		43	Reclassé	0
9		33	Reclassé	2
10		43	Reclassé	0
11		54	Reclassé	1
12		44	Reclassé	2
13		38	Reclassé	8
14		46	Reclassé	3
15		54	Licencié	0
16		42	Licencié	7
17		53	Licencié	0
18		54	Licencié	0
19		52	Licencié	2
20		52	Licencié	0
21		55	Licencié	0
22		48	Reclassé	2
23		43	Reclassé	0
24		50	Reclassé	0
25		46	Reclassé	1
Total	N	25	25	25

Annexe 3.1.2 : Tables statistiques

Loi de Student



α	1	0,8	0,6	0,4	0,2	0,1	0,05	0,02	0,01	0,002	0,001
$1 - \alpha$	0	0,2	0,4	0,6	0,8	0,9	0,95	0,98	0,99	0,998	0,999
$v = \text{ddl}$											
1	0.0000	0.3249	0.7265	1.3764	3.0777	6.3137	12.706	31.821	63.656	318.29	636.58
2	0.0000	0.2887	0.6172	1.0607	1.8856	2.9200	4.3027	6.9645	9.9250	22.328	31.600
3	0.0000	0.2767	0.5844	0.9785	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407	5.8408	10.214	12.924
4	0.0000	0.2707	0.5686	0.9410	1.5332	2.1318	2.7765	3.7469	4.6041	7.1729	8.6101
5	0.0000	0.2672	0.5594	0.9195	1.4759	2.0150	2.5706	3.3649	4.0321	5.8935	6.8685
6	0.0000	0.2648	0.5534	0.9057	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427	3.7074	5.2075	5.9587
7	0.0000	0.2632	0.5491	0.8960	1.4149	1.8946	2.3646	2.9979	3.4995	4.7853	5.4081
8	0.0000	0.2619	0.5459	0.8889	1.3968	1.8595	2.3060	2.8965	3.3554	4.5008	5.0414
9	0.0000	0.2610	0.5435	0.8834	1.3830	1.8331	2.2622	2.8214	3.2498	4.2969	4.7809
10	0.0000	0.2602	0.5415	0.8791	1.3722	1.8125	2.2281	2.7638	3.1693	4.1437	4.5868
11	0.0000	0.2596	0.5399	0.8755	1.3634	1.7959	2.2010	2.7181	3.1058	4.0248	4.4369
12	0.0000	0.2590	0.5386	0.8726	1.3562	1.7823	2.1788	2.6810	3.0545	3.9296	4.3178
13	0.0000	0.2586	0.5375	0.8702	1.3502	1.7709	2.1604	2.6503	3.0123	3.8520	4.2209
14	0.0000	0.2582	0.5366	0.8681	1.3450	1.7613	2.1448	2.6245	2.9768	3.7874	4.1403
15	0.0000	0.2579	0.5357	0.8662	1.3406	1.7531	2.1315	2.6025	2.9467	3.7329	4.0728
16	0.0000	0.2576	0.5350	0.8647	1.3368	1.7459	2.1199	2.5835	2.9208	3.6861	4.0149
17	0.0000	0.2573	0.5344	0.8633	1.3334	1.7396	2.1098	2.5669	2.8982	3.6458	3.9651
18	0.0000	0.2571	0.5338	0.8620	1.3304	1.7341	2.1009	2.5524	2.8784	3.6105	3.9217
19	0.0000	0.2569	0.5333	0.8610	1.3277	1.7291	2.0930	2.5395	2.8609	3.5793	3.8833
20	0.0000	0.2567	0.5329	0.8600	1.3253	1.7247	2.0860	2.5280	2.8453	3.5518	3.8496
21	0.0000	0.2566	0.5325	0.8591	1.3232	1.7207	2.0796	2.5176	2.8314	3.5271	3.8193
22	0.0000	0.2564	0.5321	0.8583	1.3212	1.7171	2.0739	2.5083	2.8188	3.5050	3.7922
23	0.0000	0.2563	0.5317	0.8575	1.3195	1.7139	2.0687	2.4999	2.8073	3.4850	3.7676
24	0.0000	0.2562	0.5314	0.8569	1.3178	1.7109	2.0639	2.4922	2.7970	3.4668	3.7454
25	0.0000	0.2561	0.5312	0.8562	1.3163	1.7081	2.0595	2.4851	2.7874	3.4502	3.7251
26	0.0000	0.2560	0.5309	0.8557	1.3150	1.7056	2.0555	2.4786	2.7787	3.4350	3.7067
27	0.0000	0.2559	0.5306	0.8551	1.3137	1.7033	2.0518	2.4727	2.7707	3.4210	3.6895
28	0.0000	0.2558	0.5304	0.8546	1.3125	1.7011	2.0484	2.4671	2.7633	3.4082	3.6739
29	0.0000	0.2557	0.5302	0.8542	1.3114	1.6991	2.0452	2.4620	2.7564	3.3963	3.6595
30	0.0000	0.2556	0.5300	0.8538	1.3104	1.6973	2.0423	2.4573	2.7500	3.3852	3.6460
40	0.0000	0.2550	0.5286	0.8507	1.3031	1.6839	2.0211	2.4233	2.7045	3.3069	3.5510
50	0.0000	0.2547	0.5278	0.8489	1.2987	1.6759	2.0086	2.4033	2.6778	3.2614	3.4960
60	0.0000	0.2545	0.5272	0.8477	1.2958	1.6706	2.0003	2.3901	2.6603	3.2317	3.4602
70	0.0000	0.2543	0.5268	0.8468	1.2938	1.6669	1.9944	2.3808	2.6479	3.2108	3.4350
80	0.0000	0.2542	0.5265	0.8461	1.2922	1.6641	1.9901	2.3739	2.6387	3.1952	3.4164
90	0.0000	0.2541	0.5263	0.8456	1.2910	1.6620	1.9867	2.3685	2.6316	3.1832	3.4019
100	0.0000	0.2540	0.5261	0.8452	1.2901	1.6602	1.9840	2.3642	2.6259	3.1738	3.3905
200	0.0000	0.2537	0.5252	0.8434	1.2858	1.6525	1.9719	2.3451	2.6006	3.1315	3.3398
∞	0.0000	0.2533	0.5244	0.8416	1.2816	1.6449	1.9600	2.3263	2.5758	3.0903	3.2906

Loi du χ^2

$$P(\chi_v^2 \geq \chi_{v,\alpha}^2) = \alpha$$

$1 - \alpha$	0,001	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,5	0,9	0,95	0,975	0,99	0,995	0,999
α	0,999	0,995	0,99	0,975	0,95	0,9	0,5	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005	0,001
$v = \text{ddl}$													
1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,45	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88	10,83
2	0,00	0,01	0,02	0,05	0,10	0,21	1,39	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60	13,82
3	0,02	0,07	0,11	0,22	0,35	0,58	2,37	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84	16,27
4	0,09	0,21	0,30	0,48	0,71	1,06	3,36	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86	18,47
5	0,21	0,41	0,55	0,83	1,15	1,61	4,35	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75	20,51
6	0,38	0,68	0,87	1,24	1,64	2,20	5,35	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55	22,46
7	0,60	0,99	1,24	1,69	2,17	2,83	6,35	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28	24,32
8	0,86	1,34	1,65	2,18	2,73	3,49	7,34	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95	26,12
9	1,15	1,73	2,09	2,70	3,33	4,17	8,34	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59	27,88
10	1,48	2,16	2,56	3,25	3,94	4,87	9,34	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19	29,59
11	1,83	2,60	3,05	3,82	4,57	5,58	10,34	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76	31,26
12	2,21	3,07	3,57	4,40	5,23	6,30	11,34	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30	32,91
13	2,62	3,57	4,11	5,01	5,89	7,04	12,34	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82	34,53
14	3,04	4,07	4,65	5,63	6,57	7,79	13,34	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32	36,12
15	3,48	4,60	5,23	6,26	7,26	8,55	14,34	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80	37,70
16	3,94	5,14	5,81	6,91	7,96	9,31	15,34	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27	39,25
17	4,42	5,70	6,41	7,56	8,67	10,09	16,34	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72	40,79
18	4,90	6,26	7,01	8,23	9,39	10,86	17,34	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16	42,31
19	5,41	6,84	7,63	8,91	10,12	11,65	18,34	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58	43,82
20	5,92	7,43	8,26	9,59	10,85	12,44	19,34	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00	45,31
21	6,45	8,03	8,90	10,28	11,59	13,24	20,34	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40	46,80
22	6,98	8,64	9,54	10,98	12,34	14,04	21,34	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80	48,27
23	7,53	9,26	10,20	11,69	13,09	14,85	22,34	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18	49,73
24	8,08	9,89	10,86	12,40	13,85	15,66	23,34	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56	51,18
25	8,65	10,52	11,52	13,12	14,61	16,47	24,34	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93	52,62
26	9,22	11,16	12,20	13,84	15,38	17,29	25,34	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29	54,05
27	9,80	11,81	12,88	14,57	16,15	18,11	26,34	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65	55,48
28	10,39	12,46	13,56	15,31	16,93	18,94	27,34	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99	56,89
29	10,99	13,12	14,26	16,05	17,71	19,77	28,34	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34	58,30
30	11,59	13,79	14,95	16,79	18,49	20,60	29,34	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67	59,70

Pour $v > 30$, La loi du χ^2 peut être approximée par la loi normale $N(v, \sqrt{v})$

Loi de Fisher F

$$P(F_{\nu_1, \nu_2} < f_{\nu_1, \nu_2, \alpha}) = \alpha$$

$\alpha = 0,975$

ν_1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	15	20	30	50	100	200	500	*
ν_2	1	648	800	864	900	922	937	948	957	963	969	985	993	1001	1008	1013	1016	1017	1018
	2	38,5	39,0	39,2	39,3	39,3	39,4	39,4	39,4	39,4	39,4	39,4	39,4	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5
	3	17,4	16,0	15,4	15,1	14,9	14,7	14,6	14,5	14,5	14,4	14,3	14,2	14,1	14,0	14,0	13,9	13,9	13,9
	4	12,2	10,6	9,98	9,60	9,36	9,20	9,07	8,98	8,90	8,84	8,66	8,56	8,46	8,38	8,32	8,29	8,27	8,26
	5	10,0	8,43	7,76	7,39	7,15	6,98	6,85	6,76	6,68	6,62	6,43	6,33	6,23	6,14	6,08	6,05	6,03	6,02
	6	8,81	7,26	6,60	6,23	5,99	5,82	5,70	5,60	5,52	5,46	5,27	5,17	5,07	4,98	4,92	4,88	4,86	4,85
	7	8,07	6,54	5,89	5,52	5,29	5,12	4,99	4,90	4,82	4,76	4,57	4,47	4,36	4,28	4,21	4,18	4,16	4,14
	8	7,57	6,06	5,42	5,05	4,82	4,65	4,53	4,43	4,36	4,30	4,10	4,00	3,89	3,81	3,74	3,70	3,68	3,67
	9	7,21	5,71	5,08	4,72	4,48	4,32	4,20	4,10	4,03	3,96	3,77	3,67	3,56	3,47	3,40	3,37	3,35	3,33
	10	6,94	5,46	4,83	4,47	4,24	4,07	3,95	3,85	3,78	3,72	3,52	3,42	3,31	3,22	3,15	3,12	3,09	3,08
	11	6,72	5,26	4,63	4,28	4,04	3,88	3,76	3,66	3,59	3,53	3,33	3,23	3,12	3,03	2,96	2,92	2,90	2,88
	12	6,55	5,10	4,47	4,12	3,89	3,73	3,61	3,51	3,44	3,37	3,18	3,07	2,96	2,87	2,80	2,76	2,74	2,72
	13	6,41	4,97	4,35	4,00	3,77	3,60	3,48	3,39	3,31	3,25	3,05	2,95	2,84	2,74	2,67	2,63	2,61	2,60
	14	6,30	4,86	4,24	3,89	3,66	3,50	3,38	3,29	3,21	3,15	2,95	2,84	2,73	2,64	2,56	2,53	2,50	2,49
	15	6,20	4,76	4,15	3,80	3,58	3,41	3,29	3,20	3,12	3,06	2,86	2,76	2,64	2,55	2,47	2,44	2,41	2,40
	16	6,12	4,69	4,08	3,73	3,50	3,34	3,22	3,12	3,05	2,99	2,79	2,68	2,57	2,47	2,40	2,36	2,33	2,32
	17	6,04	4,62	4,01	3,66	3,44	3,28	3,16	3,06	2,98	2,92	2,72	2,62	2,50	2,41	2,33	2,29	2,26	2,25
	18	5,98	4,56	3,95	3,61	3,38	3,22	3,10	3,01	2,93	2,87	2,67	2,56	2,44	2,35	2,27	2,23	2,20	2,19
	19	5,92	4,51	3,90	3,56	3,33	3,17	3,05	2,96	2,88	2,82	2,62	2,51	2,39	2,30	2,22	2,18	2,15	2,13
	20	5,87	4,46	3,86	3,51	3,29	3,13	3,01	2,91	2,84	2,77	2,57	2,46	2,35	2,25	2,17	2,13	2,10	2,09
	22	5,79	4,38	3,78	3,44	3,22	3,05	2,93	2,84	2,76	2,70	2,50	2,39	2,27	2,17	2,09	2,05	2,02	2,00
	24	5,72	4,32	3,72	3,38	3,15	2,99	2,87	2,78	2,70	2,64	2,44	2,33	2,21	2,11	2,02	1,98	1,95	1,94
	26	5,66	4,27	3,67	3,33	3,10	2,94	2,82	2,73	2,65	2,59	2,39	2,28	2,16	2,05	1,97	1,92	1,90	1,88
	28	5,61	4,22	3,63	3,29	3,06	2,90	2,78	2,69	2,61	2,55	2,34	2,23	2,11	2,01	1,92	1,88	1,85	1,83
	30	5,57	4,18	3,59	3,25	3,03	2,87	2,75	2,65	2,57	2,51	2,31	2,20	2,07	1,97	1,88	1,84	1,81	1,79
	40	5,42	4,05	3,46	3,13	2,90	2,74	2,62	2,53	2,45	2,39	2,18	2,07	1,94	1,83	1,74	1,69	1,66	1,64
	50	5,34	3,98	3,39	3,06	2,83	2,67	2,55	2,46	2,38	2,32	2,11	1,99	1,87	1,75	1,66	1,60	1,57	1,55
	60	5,29	3,93	3,34	3,01	2,79	2,63	2,51	2,41	2,33	2,27	2,06	1,94	1,82	1,70	1,60	1,54	1,51	1,48
	80	5,22	3,86	3,28	2,95	2,73	2,57	2,45	2,36	2,28	2,21	2,00	1,88	1,75	1,63	1,53	1,47	1,43	1,40
	100	5,18	3,83	3,25	2,92	2,70	2,54	2,42	2,32	2,24	2,18	1,97	1,85	1,71	1,59	1,48	1,42	1,38	1,35
	200	5,10	3,76	3,18	2,85	2,63	2,47	2,35	2,26	2,18	2,11	1,90	1,78	1,64	1,51	1,39	1,32	1,27	1,23
	500	5,05	3,72	3,14	2,81	2,59	2,43	2,31	2,22	2,14	2,07	1,86	1,74	1,60	1,46	1,34	1,25	1,19	1,14
	*	5,02	3,69	3,12	2,79	2,57	2,41	2,29	2,19	2,11	2,05	1,83	1,71	1,57	1,43	1,30	1,21	1,13	1,00

Loi de Fisher F (suite)

$$P(F_{v_1, v_2} < f_{v_1, v_2, \alpha}) = \alpha$$

$\alpha = 0,95$

		v_1																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	15	20	30	50	100	200	500	*	
v_2	1	161	200	216	225	230	234	237	239	241	242	246	248	250	252	253	254	254	254	
	2	18,5	19,0	19,2	19,2	19,3	19,3	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	
	3	10,1	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,89	8,85	8,81	8,79	8,70	8,66	8,62	8,58	8,55	8,54	8,53	8,53	
	4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,09	6,04	6,00	5,96	5,86	5,80	5,75	5,70	5,66	5,65	5,64	5,63	
	5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88	4,82	4,77	4,74	4,62	4,56	4,50	4,44	4,41	4,39	4,37	4,37	
	6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,21	4,15	4,10	4,06	3,94	3,87	3,81	3,75	3,71	3,69	3,68	3,67	
	7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,79	3,73	3,68	3,64	3,51	3,44	3,38	3,32	3,27	3,25	3,24	3,23	
	8	5,32	4,46	4,07	3,84	3,69	3,58	3,50	3,44	3,39	3,35	3,22	3,15	3,08	3,02	2,97	2,95	2,94	2,93	
	9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,29	3,23	3,18	3,14	3,01	2,94	2,86	2,80	2,76	2,73	2,72	2,71	
	10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14	3,07	3,02	2,98	2,85	2,77	2,70	2,64	2,59	2,56	2,55	2,54	
	11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	3,01	2,95	2,90	2,85	2,72	2,65	2,57	2,51	2,46	2,43	2,42	2,40	
	12	4,75	3,89	3,49	3,26	3,11	3,00	2,91	2,85	2,80	2,75	2,62	2,54	2,47	2,40	2,35	2,32	2,31	2,30	
	13	4,67	3,81	3,41	3,18	3,03	2,92	2,83	2,77	2,71	2,67	2,53	2,46	2,38	2,31	2,26	2,23	2,22	2,21	
	14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,76	2,70	2,65	2,60	2,46	2,39	2,31	2,24	2,19	2,16	2,14	2,13	
	15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,71	2,64	2,59	2,54	2,40	2,33	2,25	2,18	2,12	2,10	2,08	2,07	
	16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,66	2,59	2,54	2,49	2,35	2,28	2,19	2,12	2,07	2,04	2,02	2,01	
	17	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,61	2,55	2,49	2,45	2,31	2,23	2,15	2,08	2,02	1,99	1,97	1,96	
	18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,66	2,58	2,51	2,46	2,41	2,27	2,19	2,11	2,04	1,98	1,95	1,93	1,92	
	19	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,54	2,48	2,42	2,38	2,23	2,16	2,07	2,00	1,94	1,91	1,89	1,88	
	20	4,35	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,51	2,45	2,39	2,35	2,20	2,12	2,04	1,97	1,91	1,88	1,86	1,84	
	22	4,30	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,46	2,40	2,34	2,30	2,15	2,07	1,98	1,91	1,85	1,82	1,80	1,78	
	24	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,42	2,36	2,30	2,25	2,11	2,03	1,94	1,86	1,80	1,77	1,75	1,73	
	26	4,23	3,37	2,98	2,74	2,59	2,47	2,39	2,32	2,27	2,22	2,07	1,99	1,90	1,82	1,76	1,73	1,71	1,69	
	28	4,20	3,34	2,95	2,71	2,56	2,45	2,36	2,29	2,24	2,19	2,04	1,96	1,87	1,79	1,73	1,69	1,67	1,65	
	30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,33	2,27	2,21	2,16	2,01	1,93	1,84	1,76	1,70	1,66	1,64	1,62	
	40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,08	1,92	1,84	1,74	1,66	1,59	1,55	1,53	1,51	
	50	4,03	3,18	2,79	2,56	2,40	2,29	2,20	2,13	2,07	2,03	1,87	1,78	1,69	1,60	1,52	1,48	1,46	1,44	
	60	4,00	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,17	2,10	2,04	1,99	1,84	1,75	1,65	1,56	1,48	1,44	1,41	1,39	
	80	3,96	3,11	2,72	2,49	2,33	2,21	2,13	2,06	2,00	1,95	1,79	1,70	1,60	1,51	1,43	1,38	1,35	1,32	
	100	3,94	3,09	2,70	2,46	2,31	2,19	2,10	2,03	1,97	1,93	1,77	1,68	1,57	1,48	1,39	1,34	1,31	1,28	
	200	3,89	3,04	2,65	2,42	2,26	2,14	2,06	1,98	1,93	1,88	1,72	1,62	1,52	1,41	1,32	1,26	1,22	1,19	
	500	3,86	3,01	2,62	2,39	2,23	2,12	2,03	1,96	1,90	1,85	1,69	1,59	1,48	1,38	1,28	1,21	1,16	1,11	
	*	3,84	3,00	2,60	2,37	2,21	2,10	2,01	1,94	1,88	1,83	1,67	1,57	1,46	1,35	1,24	1,17	1,11	1,00	

(source : École Nationale Vétérinaire, Toulouse :

http://www.biostat.envt.fr/spip/IMG/pdf/Tables_Statistiques_usuelles.pdf)

Partie 3.2 - Responsabilité sociale de l'entreprise

Au terme de cette opération de restructuration, les équipes RH d'Equipauto ont acquis une expertise qui leur vaut d'être régulièrement consultées, notamment par la presse économique. Dans ce cadre, vous venez d'être sollicité(e) pour une interview dans une revue consacrée à l'actualité économique, sociale et juridique. Les questions vous ont été communiquées à l'avance de telle sorte qu'il vous est possible de réunir une documentation et de préparer des réponses écrites. Le lectorat de cette revue est constitué de responsables RH d'entreprises.

Travail à faire

Préparez des réponses courtes mais argumentées aux questions suivantes, en vous fondant sur vos connaissances et sur les documents joints en annexe.

- 1. L'accompagnement des salariés dont l'emploi est menacé relève-t-il de la responsabilité sociale des entreprises qui les emploient ou de la collectivité ?**
- 2. Quels risques sont encourus par le salarié qui refuse de se former ?**

Annexe 3.2.1 : Faut-il taxer plutôt que réglementer les licenciements (Jérôme Gautié) ?

Annexe 3.2.1 : Faut-il taxer plutôt que réglementer les licenciements ?

JÉRÔME GAUTIE

Centre d'études de l'emploi - (Connaissance de l'emploi n°5, 2004)

Protéger les travailleurs face au risque de perte d'emploi sans pour autant nuire au bon fonctionnement des entreprises par une restriction trop importante de la flexibilité, tel est le dilemme auquel est confrontée la protection de l'emploi. Selon le rapport de Blanchard et Tirole (2003) et celui de Cahuc (2003), la réglementation française en la matière est trop contraignante et aurait un impact négatif sur l'emploi. Les deux rapports proposent donc d'aller vers un système où l'incitation se substituerait en partie à la règle, les entreprises étant mises à contribution en fonction des licenciements économiques auxquels elles procèdent. Si la préconisation semble simple et cohérente dans ses principes, sa mise en œuvre pourrait entraîner des conséquences négatives pour les entreprises comme pour les travailleurs, variables selon les modalités choisies.

Le système français de protection de l'emploi mis en cause

La protection de l'emploi (PE), telle qu'elle est entendue ici, recouvre les règles régissant le contrat de travail -et par-là les modalités d'embauche et de licenciement dans le secteur privé. Dans la plupart des comparaisons internationales, sa mesure se fonde sur un indicateur synthétique de l'OCDE couvrant trois domaines : la réglementation du licenciement individuel pour un contrat d'emploi « régulier » (en France, le CDI) -qui renvoie à la définition du licenciement abusif, aux délais de préavis, au montant des indemnités, etc. -; la réglementation du licenciement collectif ; la réglementation des contrats temporaires (de type CDD et intérim). Au regard des autres pays de l'OCDE, la PE atteint en France un niveau parmi les plus élevés (OCDE, 2004). Il est cependant intéressant de noter que ce résultat serait dû avant tout à la forte réglementation -en termes comparatifs - des emplois temporaires. Selon l'indicateur retenu, la réglementation des emplois réguliers, en termes de licenciements individuels et collectifs, ne serait pas plus élevée en France que dans la moyenne des autres pays, contrairement à une idée répandue.

Il n'en reste pas moins, selon Pierre Cahuc, que le système français de protection de l'emploi « accroît tout aussi vraisemblablement l'inéquité et l'inefficacité ». Dans des termes plus modérés, Olivier Blanchard et Jean Tirole partagent globalement le même diagnostic.

De fait, certains travaux économiques, aussi bien théoriques qu'empiriques, soulignent les effets pervers potentiels d'une PE trop élevée. De façon générale, plus cette dernière est forte, moins le marché du travail semble fluide : si les passages de l'emploi au chômage sont plus faibles, il en est de même, symétriquement, pour les passages du chômage à l'emploi, ce qui se traduit au total par une durée moyenne de chômage plus longue. Si l'effet sur le niveau de chômage est ambigu, il semble cependant qu'il y ait une corrélation négative au niveau global entre le degré de PE et le taux d'emploi. De même, il apparaît que, dans les pays où celle-ci est forte, les jeunes et les femmes sont plus touchés par le chômage et/ou plus relégués sur des emplois temporaires.

Cependant, ces constats doivent être pris avec prudence. Les résultats des études empiriques sont en effet relativement sensibles aux spécifications des modèles testés et certains travaux révisent le diagnostic négatif sur la PE (Baker et alii, 2003) ; si bien que l'OCDE, elle-même, émet un avis plus nuancé que par le passé sur ce thème (OCDE, op. cit.).

Une proposition : taxer les licenciements économiques

Même si les effets pervers supposés du système actuel de PE sont difficiles à évaluer, on peut légitimement se demander, en suivant Blanchard et Tirole, si un autre système ne serait pas plus performant pour concilier « les deux demandes légitimes : flexibilité et protection ». Selon eux, la préconisation de l'économiste est simple, du moins dans ses principes : l'entreprise « doit payer les coûts que ses licenciements imposent à la collectivité. Une telle internalisation est la rançon, ou plutôt, la condition sine qua non de la flexibilité ». Il faut en effet distinguer, souligne pour sa part Cahuc, la valeur privée de l'emploi de sa valeur sociale. La première recouvre simplement la somme des gains qu'il procure à l'employeur et au salarié. La seconde, qui inclut la première, renvoie aux gains que l'emploi procure à l'ensemble de la société. La suppression d'un emploi crée ainsi des externalités négatives pour cette dernière : elle entraîne une augmentation des dépenses d'indemnisation du chômage, mais aussi d'autres coûts potentiels liés aux effets du chômage (dégradation de la santé des chômeurs, hausse de la délinquance...). Taxer les licenciements économiques responsabiliserait les entreprises en les contraignant à internaliser ces coûts, -sur le mode du « pollueur-payeur » -, et, par-là, les amènerait à prendre des décisions socialement efficaces. Pour Blanchard et Tirole, cette réforme pourrait s'accompagner d'une fusion des CDI et des CDD en un contrat unique, pour lutter contre le dualisme du marché du travail.

La proposition de « fiscaliser » la PE implique que le rôle de la règle et de la loi soit redéfini. Dans ce nouveau contexte, le contrôle du bien-fondé de la décision économique de licenciement n'aurait plus lieu d'être, « dans la mesure où le système fiscal crée des incitations adaptées », note Cahuc. De même, les procédures des licenciements collectifs concernant les plans sociaux devraient être grandement allégées et le droit à l'indemnisation-chômage, en cas de licenciement pour faute, supprimé.

Au risque de pénaliser les entreprises en difficulté...

Un des objectifs affichés de ces propositions est de promouvoir l'efficacité économique en allégeant les contraintes pesant sur les entreprises. Mais comment évaluer le coût social du licenciement ainsi que le montant et les modalités de la taxe ? Blanchard et Tirole proposent de maintenir une indemnité de licenciement versée au travailleur -supposée couvrir le seul « coût psychologique » - et une taxe couvrant l'indemnisation-chômage, qui serait donc versée au système d'assurance-chômage.

Cette solution suscite deux remarques. D'une part, la taxe ainsi définie ne couvre qu'une partie de la « valeur sociale » qui peut être conçue de façon large, mais est très difficile à évaluer. D'autre part, plutôt qu'une taxe, il s'agirait de moduler les cotisations des employeurs à l'assurance-chômage selon le coût induit *ex post* pour cette dernière, en suivant une logique de « bonus-malus ». On se rapprocherait ainsi du système de l'*experience rating* existant aux États-Unis, où, dans la plupart des États, l'entreprise a un compte où sont comptabilisées en crédit ses contributions et en débit les dépenses d'indemnisation versées aux personnes qu'elle a licenciées (Margolis, Fougère, 2000). Ce système a pour fonction d'éviter que les entreprises abusent de la mise en chômage temporaire (*lay off recall*), en reportant systématiquement sur la communauté le coût d'un ralentissement économique conjoncturel.

Tout le problème est de déterminer, dans le licenciement, ce qui relève de la responsabilité de l'entreprise (recours non justifié à l'emploi précaire et, au-delà, absence de gestion prévisionnelle de l'emploi, organisation du travail non qualifiante, politique de formation insuffisante...) de ce qui est indépendant de ses choix et actions. De ce point de vue, taxer les licenciements risque d'accroître la « double peine » que subissent les entreprises en difficulté, cette taxe, couvrant théoriquement les indemnités de chômage, pouvant s'avérer plus coûteuse

que les coûts directs (indemnités de licenciement) et indirects (frais de procédures) existant dans le système actuel. Le maintien d'une certaine mutualisation est donc nécessaire, par exemple en instaurant un étalement des paiements dans le temps et en ne faisant payer aux entreprises qui licencient qu'une partie des coûts induits pour la collectivité, avec une éventuelle modulation sectorielle. Mais plus le degré de mutualisation est important, plus la contribution de l'entreprise s'éloigne de la valeur sociale des emplois supprimés et, en même temps, moins les vertus incitatives du dispositif - censé se substituer à la règle de droit - sont fortes.

Au total, les conséquences pour les entreprises dépendraient très largement des modalités de la « taxe » adoptée, et il est délicat *ex ante* de prévoir quelles seraient les gagnantes et les perdantes (cf. Margolis, Fougère, *op. cit.*).

...et d'induire des effets négatifs pour les individus

C'est aussi en fonction du second objectif affiché - la sécurité des individus - que l'on doit interroger les propositions de fiscaliser la PE. Selon Blanchard et Tirole, faire contribuer l'entreprise au coût effectif de ses licenciements pour le système d'indemnisation-chômage aurait pour avantage de l'inciter en amont à investir dans la formation de ses salariés, pour accroître leur chance de réemploi en cas de licenciement et diminuer leur durée de chômage.

Mais ce système peut avoir aussi, toujours en termes d'incitations, des effets pervers. Tout d'abord, les employeurs auront intérêt à renforcer *ex ante* la sélection à l'embauche au détriment des catégories de personnes identifiées comme peu employables, c'est-à-dire susceptibles de rester longtemps au chômage en cas de licenciement. Ceci plaiderait pour une taxe forfaitaire sur le licenciement, indépendante du coût *ex post* pour l'assurance-chômage de la personne licenciée.

Ensuite, on peut penser que, dans un système où les coûts directs de licenciement pour les entreprises seraient alourdis en étant directement reliés à l'indemnisation-chômage, celles-ci seront incitées à se mobiliser pour réduire le chômage non pas tant en agissant sur l'employabilité des salariés qu'en essayant de réduire leurs droits à indemnisation et en faisant pression pour la mise en place de mesures coercitives les obligeant à reprendre le plus rapidement possible un emploi dans n'importe quelles conditions. Il faut noter que l'*expérience rating* aux États-Unis fonctionne dans un système où les droits d'indemnisation des chômeurs sont nettement inférieurs à ceux des chômeurs français, aussi bien en termes de montant que de durée.

Les salariés peuvent craindre, par ailleurs, les tentatives de contournement des entreprises. Plus encore qu'aujourd'hui, les entreprises auront en effet toujours intérêt à camoufler un licenciement économique (supposé seul assujéti à la taxe) en licenciement pour faute ou à faire pression sur le salarié pour qu'il démissionne. Les « procédures juridiques » (en l'occurrence les Prud'hommes) sont supposées éviter ces dérives. Mais, face à une multiplication potentielle des cas (due à la forte incitation), ces dernières peuvent se révéler un garde-fou insuffisant. On peut au passage remarquer que, si effectivement ces recours se multiplient, la réforme perd un de ses principaux avantages supposés, qui est de substituer une règle simple de contribution à l'incertitude que fait planer l'intervention du juge. Les syndicats - qu'aucun rapport ne mentionne - auraient alors un rôle de vigilance accrue à jouer. Ils sont cependant absents dans de nombreuses entreprises.

Au-delà de la protection de l'emploi : un enjeu plus global

La proposition de « fiscaliser » la PE pose un problème de fond important. Elle repose sur une vision de la règle de droit comme simple entrave au bon fonctionnement du marché. Or, celle-ci est aussi une ressource pour les différents acteurs, ouvrant un espace de négociation où ce qui est en jeu est notamment de définir la valeur sociale de l'emploi. De plus, cette proposition vide la notion de « responsabilité sociale » de l'entreprise d'une grande partie de son contenu en la réduisant à une simple question financière (Freyssinet, 2003). Elle a néanmoins le mérite de susciter le débat sur les effets pervers potentiels des règles actuelles de PE.

La réforme proposée soulève cependant des problèmes de mise en oeuvre qui vont au-delà du formatage optimal d'une taxe sur les licenciements dans le cadre d'un bon dosage entre règle et incitation. Protection de l'emploi, politique active de l'emploi (formation, aide à la recherche d'emploi, contrats aidés) et dispositifs de garantie de revenu (indemnisation du chômage, préretraite, dispositifs d'invalidité...) font système (cf. Galtier, Gautié, 2002). Et c'est bien l'ensemble de ce système qu'il s'agirait de remettre à plat.

D'autres pays, comme le Danemark cité en exemple par l'OCDE, semblent avoir trouvé un meilleur équilibre entre flexibilité et sécurité : la PE y est plus souple qu'en France -et le marché du travail de fait plus flexible et plus fluide -, mais les dispositifs de garantie de revenu et les mesures actives de l'emploi y sont plus développées. Pas plus que l'*experience rating* américain, le modèle danois de la *flexicurity* ne peut être directement importé en France. Il incite cependant à réfléchir à une réforme d'ensemble qui dépasse largement la protection de l'emploi