

Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

LA NÉGOCIATION D'ENTREPRISE SUR L'EMPLOI : GÉRER LES SUREFFECTIFS

La négociation sur l'emploi touche un nombre limité d'entreprises (115 accords durant le premier semestre 1993), pour l'essentiel industrielles et de grande taille. Elle porte surtout sur la gestion des sureffectifs et l'accompagnement de la prévention des licenciements, plus rarement sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). Elle est fortement encadrée par les conventions Etat-entreprises conclues dans le cadre du Fonds national pour l'emploi (FNE) et les procédures réglementaires en matière de concertation.

UN DÉVELOPPEMENT LIMITÉ DE LA NÉGOCIATION SUR L'EMPLOI

Les mutations de l'appareil productif et les incertitudes économiques et financières incitent progressivement les directions d'entreprise à s'engager dans une démarche préventive, voire prospective, portant sur l'emploi, les compétences et les qualifications.

Cependant, bien qu'en progression (5,6% de l'ensemble des accords d'entreprise en 1993 contre 3,5% en 1991), ce thème de négociation reste limité quantitativement par rapport aux accords salariaux ou sur le temps de travail, pour lesquels s'imposent des obligations de négocier (voir encadré 1).

Les profils d'entreprises qui contractualisent sur l'emploi s'avèrent stables. Depuis 3 ans, la prédominance des entreprises du secteur industriel (métallurgie, industries agro-alimentaires, matériaux de construction) s'affirme aux dépens des activités de services. Parallèlement, la répartition des accords par taille d'entreprise rend compte d'une concentration de la négociation sur l'emploi dans les grandes unités de production puisque près de la moitié des accords sont entérinés dans les entreprises d'au moins 500 salariés. La répartition géographique des entreprises qui négocient sur l'emploi s'ordonne autour des grands pôles économiques (un accord sur quatre émane de la région parisienne). La centralisation de la négociation s'accroît, la majorité des accords est conclue au niveau de l'entreprise, un tiers

restant négocié dans les établissements. Bien que la proportion des syndicats représentatifs à signer des accords sur l'emploi diminue en 1993, les taux de signature restent élevés, allant de 65,5% pour la CGT à 94% pour la CFDT. Les incertitudes économiques, le nombre croissant d'entreprises en difficulté, les licenciements collectifs qui touchent également des salariés protégés (des délégués syndicaux par exemple) contribuent à cette mobilisation des représentants des salariés et des employeurs dans la négociation sur l'emploi.

LE CONTENU DES ACCORDS : DU LICENCIEMENT A LA GESTION PRÉVISIONNELLE

Les grands thèmes de la négociation

Plus des deux tiers des accords sur l'emploi portent sur la gestion des sureffectifs (voir tableau 1). La mise en place d'outils spécifiques s'intensifie en 1993 et concerne près de la moitié des accords. Dans 4 cas sur 10, les textes prévoient des dispositions financières. Le recours à des mesures d'accompagnement des mobilités internes et externes, telles que les congés de conversion, les aides à la mobilité géographique, à la formation et aux reclassements, est négocié dans 1 accord sur 5 portant sur l'emploi. L'engagement des entreprises dans des structures d'appui comme les bourses de l'emploi, les antennes de reclassement ou de reconversion, les répertoires d'emplois ... reste très minoritaire puisque seul 1 accord sur 10 y fait référence.

Encadré n°1 La base de données ACCENT

Ces résultats sont issus d'exploitations statistiques de la base de données ACCENT, dispositif d'analyse systématique et continu des accords d'entreprise sur les classifications, la formation professionnelle et l'emploi signés au cours du premier semestre de l'année civile, créée en 1992 conjointement par la Direction des relations du travail et le Céreq, soutenue financièrement par la Direction de l'animation de la recherche et des études statistiques du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle. L'objet de ce dispositif est de dégager les grandes tendances de la négociation d'entreprise sur ces thèmes, d'appréhender la dynamique du processus de négociation et l'interaction entre les différents niveaux d'intervention des partenaires sociaux. L'outil statistique comprend une grille d'analyse composée de 250 variables et modalités, une fiche d'identification de l'entreprise, et trois volets relatifs aux trois thèmes de négociation, classification, formation professionnelle et emploi.

La remontée des accords d'entreprises est effectuée par les Directions régionales du travail et de l'emploi.

Les résultats de ces exploitations statistiques viennent nourrir chaque année le bilan de la négociation collective édité par la Direction des relations du travail à la Documentation française.

La proportion des accords portant sur les classifications, la formation professionnelle et l'emploi par rapport à l'ensemble des accords négociés sur le territoire national varie depuis 3 ans entre 9 % et 11 % ; 48,7% concernent les salaires et primes dans le cadre de l'obligation annuelle de négocier, 43,4 % portent sur la durée et l'aménagement du temps de travail ; viennent ensuite les accords sur les institutions représentatives avec 5,6% et sur le droit d'expression des salariés avec 2,3%.

En outre, les textes conventionnels qui prévoient le recours aux préretraites progressives et compensent celui-ci par un aménagement du temps de travail ou le recrutement de jeunes sont également fort rares (moins de 10 accords pour l'un et l'autre cas). Pourtant, l'apparition des préretraites progressives ou partielles participe d'un mouvement visant, pour les pouvoirs publics, à limiter l'ampleur et les coûts des retraits anticipés du marché du travail en proposant des dispositifs de compromis (voir encadré 2).

Une typologie d'accords

Les accords d'entreprise sur l'emploi répondent à quatre grandes préoccupations : la prévention des licenciements, l'accompagnement de la gestion des sureffectifs, le recours aux formes particulières d'emploi et la gestion prévisionnelle des emplois. Quatre types peuvent être distingués :

Encadré n°2 Deux exemples d'accords sur l'emploi

Une entreprise de la chimie fine (457 salariés) a négocié en février 1993 un accord qui vise à cumuler des dispositions relatives au congé de fin de carrière et au passage en préretraite progressive. Cet accord sur l'établissement d'un système de retraite progressive fait suite à l'accord signé en 1990, créant un congé de fin de carrière. Les modalités de l'accord prévoient que le congé de fin de carrière s'étend de 12 à 24 mois avant la date du départ en retraite en fonction de l'ancienneté (20 à 40 ans) et concerne toutes les catégories de personnel, sur la base du volontariat du seul salarié.

Le congé correspond à une réduction de la durée de travail d'environ 5 % à l'échelle de la vie professionnelle. Cet aménagement du temps de travail s'organise sur la base de la carrière des salariés dans l'entreprise.

L'entreprise verse la totalité de la rémunération et conserve le salarié dans ses effectifs. Entre 1990 et 1993, 125 salariés ont usé de cette possibilité, alors que 107 l'ont quitté dans le cadre des mesures FNE.

Le second accord crée un système de préretraite progressive, applicable jusque 48 mois avant le départ en retraite, uniquement pour les salariés travaillant en poste (donc essentiellement des ouvriers) dans des établissements non concernés par des plans sociaux. La préretraite progressive peut être relayée par le congé de fin de carrière si l'intéressé remplit les conditions d'ancienneté suffisantes. Le salarié en préretraite progressive perçoit 100 % de sa rémunération, travaille à mi-temps, le plus souvent au poste antérieur aménagé, et chaque fois que possible comme tuteur de nouveaux embauchés.

L'entreprise s'engage à embaucher à hauteur de 70 % des heures de travail dégagées par le départ en retraite.

- les accords qui relèvent exclusivement d'une **gestion des sureffectifs** et ne s'assortissent pas de mesures d'accompagnement des licenciements ou de recours à des structures d'appui autres que des dispositions financières. Ils portent sur les procédures de licenciement économique, de chômage partiel, de reconversion et sur la contractualisation de conventions AS FNE. Ils représentent plus d'un tiers des accords signés.

- une deuxième catégorie vise une **gestion préventive de l'emploi**. Ces accords associent des mesures liées à la gestion des sureffectifs à la mise en place d'aides à la formation sous la forme d'actions d'adaptation aux changements organisationnels et de formations visant le reclassement professionnel et les reconversions. Ils définissent la nature des dispositifs institutionnels mobilisés par l'entreprise pour procéder au reclassement ou au départ des salariés et représentent 10% des accords sur l'emploi.

Tableau 1
THÈMES DE NÉGOCIATION DES 115 ACCORDS
SUR L' EMPLOI AU 1er SEMESTRE DE 1993

Thèmes *	Nombres d'accords concernés	Fréquence
GESTION DES SUR EFFECTIFS	79	68,7
RECRUTEMENTS	26	22,6
OUTILS	56	48,7
• Dispositions financières	44	38,5
• Mise en place de structures d'appui	11	9,5
• Mesures d'accompagnement	24	20,8
DISPOSITIONS D'ORDRE RÉGLEMENTAIRE ET PROCÉDURAL	29	25,2
DÉMARCHE DE G.P.E.C	8	6,6
PROCESSUS DE NÉGOCIATION ET PROCÉDURES	100	86,9
• Projet de réflexion sur la GPE	5	4,5
• Accord conditionnel	4	3,4
• Clause de rendez-vous	30	26,1
• Référence à une négociation	74	64,3
• Bilan des effectifs	16	13,9
• Clause de garantie de l'emploi	8	6,9
PARTENAIRES SOCIAUX MOBILISÉS DANS LE SUIVI DE L'ACCORD	40	34,7

Source : Dispositif ACCENT - Céreq 1994

* Un accord peut porter sur plusieurs thèmes de négociation

- 22,6% des accords sur l'emploi portent sur des **modalités particulières de recrutement**, qu'ils s'articulent ou non avec la gestion des sureffectifs. En réalité, les stipulations ne portent pas sur les politiques de recrutement des entreprises à proprement parler mais seulement sur des mesures qui associent préretraites progressives et compensation partielle sous forme d'embauches de publics défavorisés (personnes handicapées, chômeurs de longue durée). Elles interviennent en contrepartie des aides publiques à la gestion des sureffectifs. Ces accords portent également sur le recours aux formes particulières d'emploi (CDD, travail temporaire, contrats d'alternance, accueil des stagiaires), ainsi que sur l'égalité professionnelle ou la réintégration de personnels touchés par la mobilité interservices à l'intérieur du groupe ou de l'entreprise.

- les accords qui s'inscrivent dans une démarche de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** et anticipent les reconversions à venir des salariés sont rares (moins de 10%). Ils organisent la mobilité interne par la mise en place d'outils de gestion collectifs et individualisés (bourse de l'emploi, répertoire des emplois, antenne de reclassement). Ils opérationnalisent la construction des itinéraires professionnels souvent par des aides à la formation et à la mobilité. Ils vont au-delà d'une gestion préventive de l'emploi, dans la mesure où ils visent la construction des professionnalités et des modalités de reconnaissance dans le système de classification des compétences acquises par la formation. Cependant ces démarches de GPEC vont rarement jusqu'à formaliser les déroulements de carrière des salariés.

La faible part des accords qui articulent emploi/formation/classification rend compte de ces limites. Seuls sont significatifs les accords sur l'emploi qui portent également sur la formation. Les entreprises sollicitent celle-ci afin d'anticiper leurs besoins, en termes de nouvelles professionnalités et d'adaptabilité de la main-d'oeuvre aux contraintes de l'environnement économique.

UNE NÉGOCIATION FORTEMENT ENCADRÉE

Cette activité conventionnelle s'inscrit dans un ensemble de règles et de dispositifs d'origine publique.

Les accords prolongent souvent les contrats Etat-entreprises

Dans 38,2% des cas, les stipulations relatives à la gestion des sureffectifs découlent d'une contractualisation préalable entre les entreprises et les pouvoirs publics sur des conventions d'allocations solidarité du FNE (tableau 2). La période 1981-1991 a en effet été marquée en France par la création ou le développement de toute une série de dispositifs institutionnels d'incitation aux retraits d'activité et d'accompagnement des restructurations, afin de prévenir les situations de chômage (les principaux d'entre eux - conventions et congés de conversion, allocations spéciales du FNE, préretraites progressives - ont augmenté de 43% en 1992). Cette recherche de prévention est présente dans la plupart des accords sur l'emploi ; près de la moitié de ceux visant une gestion des sureffectifs s'inscrivent dans cette optique qui fait probablement écho à la loi du 31 décembre 1992 sur les préretraites progressives.

Un habillage procédural et instrumental sans précédent

Depuis trois ans, la négociation d'entreprise sur l'emploi est accompagnée d'un renforcement des procédures institutionnelles et réglementaires relatives aux conditions de contractualisation et de rupture du contrat de travail, à la durée et aux modalités d'exécution

de la période d'essai, aux procédures de licenciement économique et à la protection sociale des salariés en matière de retraite et de maladie. La négociation de ces dispositions vise à stimuler la concertation et le dialogue social dans l'entreprise et engage aussi la recherche de compromis entre les deux logiques qui coexistent au sein des accords : d'une part, l'externalisation du coût de la main-d'oeuvre s'appuyant sur des outils proposés par les pouvoirs publics en matière de gestion des sureffectifs et de recrutement de jeunes (les contrats de retour à l'emploi, les contrats d'adaptation ou de qualification, les conventions AS FNE, les conventions de reclassement ou de conversion, ...); d'autre part, l'internalisation des ajustements qui s'organise plus difficilement autour d'enjeux liés à la gestion des compétences individuelles et remet en cause les modalités traditionnelles de construction des itinéraires professionnels dans le cadre des marchés internes du travail.

Depuis 1990, la négociation d'entreprise sur l'emploi s'accompagne d'une augmentation du nombre des procédures de concertation sur la mise en oeuvre des accords. Les partenaires sociaux sont mobilisés dans 34,7% des cas, principalement dans les commissions paritaires *ad hoc* de suivi et de mise en oeuvre des dispositions de l'accord (tableau 2). L'habillage procédural vise à définir conjointement l'implication des partenaires sociaux dans les différentes phases d'élaboration, de suivi et de recours relatives à la mise en oeuvre de l'accord d'entreprise. Il s'agit en l'occurrence de la création de commissions de suivi coordonnées par la direction et l'encadrement ou par les organisations syndicales qui siègent sur demande motivée des deux parties et se réunissent notamment pour examiner des demandes de recours concernant l'interprétation et la mise en oeuvre effective des dispositions de l'accord. Cet essor du paritarisme dans l'élaboration et la mise en oeuvre des stipulations des accords sur l'emploi a pour but d'assurer la continuité du dialogue social et de garantir la transparence des différentes étapes de la mise en oeuvre. C'est effectivement le cas lorsque cet habillage procédural se double d'une volonté des partenaires sociaux d'inscrire le résultat de leurs négociations dans la durée en établissant des calendriers de rencontre et des clauses de rendez-vous.

Nathalie Quintero

Tableau 2
CONTENU DES ACCORDS (79) PORTANT SUR LA
GESTION DES SUREFFECTIFS AU 1ER SEMESTRE DE 1993

Thèmes	Nombres d'accords concernés *	Fréquence
GESTION DES SUREFFECTIFS	79	68,7
• Licenciement économique	26	22,6
• AS FNE préretraite	44	38,2
• Chômage partiel	12	10,4
• Partage du travail	9	7,8
• Incitation aux départs volontaires	8	6,9
• Reconversion reclassement externe	8	6,9
• Reconversion reclassement interne	8	6,6
• Mobilité mutation des salariés dans l'entreprise	26	22,6
• Référence au plan social	14	12,7
• Autre	20	17,3

Source : Dispositif ACCENT - Céreq 1994

* Un accord peut porter sur plusieurs dispositions

BIBLIOGRAPHIE

BESUCCO N., QUINTERO N., TALLARD M., "Formation, classification, emploi. Analyse des accords d'entreprise" in *La négociation collective en 1991*. La Documentation française, Paris, 1992.

BESUCCO N., QUINTERO N., TALLARD M., "La gestion des compétences dans les accords d'entreprise sur les classifications, la formation et l'emploi" in *La négociation collective en 1992*. La Documentation française, Paris, 1993.

CALABRESE F., QUINTERO N., "La négociation d'entreprise sur les classifications, la formation professionnelle et l'emploi" in *Bilan de la négociation collective en 1993*. La Documentation française, Paris, 1994.

Reproduction autorisée à condition expresse de mentionner la source.

Dépot légal n°49-459.

Administration : CEREG, 10, Place de la Joliette, 13474 Marseille Cedex 02. Tél : 91 13 28 28

Direction de la Publication : Yves Lichtenberger. Rédaction : Service de la Communication, Béatrice Belbenoit.

Commission Paritaire n°1063 ADEP.