



PROGRESSER SUR LES LICENCIEMENTS COLLECTIFS

A partir de l'étude EDC :

PROGRESSER SUR LES LICENCIEMENTS COLLECTIFS

24 propositions des EDC

(Série intitulée : Les EDC s'engagent)

Première réunion

Notre perception de la composante "personnel" de notre entreprise

On dit et on entend :

- *L'entreprise, c'est une confiance partagée entre la direction et le personnel.*
- *« Il n'est de richesses que d'hommes » (Jean Bodin).*
- *Le travail (des hommes) a une primauté morale sur le capital, certes. Mais si, historiquement, personne n'avait cherché à créer des capitaux, ne serions-nous pas restés à l'âge de pierre?*
- *L'emploi, c'est comme un tuyau d'arrosage : stopper l'écoulement à une extrémité et l'eau ne peut plus rentrer par l'autre bout !*
- *Une "bonne" gestion, c'est produire toujours plus avec toujours moins de personnel.*
- *L'économie moderne (notamment sous la pression boursière) "marchandise" les salariés...*

Et nous, entrepreneurs et dirigeants chrétiens ?

- **Pour nous, membres des EDC,**
 - qui affirmons le primat de la dignité de la personne humaine,
 - qui portons une attention particulière au sort des plus faibles et des plus pauvres,
 - qui ne voulons pas dissocier la notion de pouvoir de celle de service,
- **que représentent ces hommes et ces femmes qui, sous notre responsabilité, constituent cette unité de travail et de vie que sont nos entreprises ?**
- **notre "prisme" chrétien peut-il – doit-il – nous conduire à une autre vision de notre entreprise et des licenciements quelquefois nécessaires?**

Au "menu" de la réunion de section

☛ Une réunion réussie requiert de s'imposer une certaine discipline méthodologique : revoir notamment les suggestions méthodologiques de la fiche introductive.

Avons-nous conscience que nos entreprises ne sont pas uniquement des lieux de travail, mais aussi des "lieux humains" ?

- Considérons-nous, dans la gestion de nos effectifs, que l'entreprise est d'une certaine manière un "lieu de vie" pour nos salariés (même si la finalité de l'entreprise n'est pas elle-même, mais le service à des tiers), et que devoir la quitter, est pour certains (pour beaucoup ?) un effondrement de ce "lieu de vie" ?
- Être responsable de cette communauté de personnes (ce "corps intermédiaire") que constitue l'entreprise contribue-t-il à donner un sens à notre vie ? Quelles responsabilités ressentons-nous vis à vis de notre personnel ? Se sentir une responsabilité envers son personnel nous paraît-il être une limitation de notre vocation d'entrepreneur ?
- Sommes-nous heureux si nous créons des emplois ou considérons-nous cela comme des soucis supplémentaires ?
- Considérons-nous que l'idéal pour un employé c'est de passer toute sa vie professionnelle dans la même entreprise et au même endroit ?

La "dialectique" travail / capital – la contrainte économique

- En cas de crise, la perte est généralement plus vitale pour ceux qui perdent leur travail que pour les investisseurs qui sont le plus souvent déjà nantis (toutefois il faut intégrer le fait que certains retraités ne bénéficiant pas ou peu du régime général de retraite ont besoin des revenus de leur épargne). Faut-il pour autant considérer que le bien commun nécessite que, systématiquement (par principe), l'activité économique doive sacrifier les investisseurs au profit des salariés ?
- "*Les profits d'aujourd'hui sont les investissements de demain et les emplois d'après-demain*" (Helmut Schmidt, ancien chancelier socialiste d'Allemagne Fédérale). Qu'en penser ?
- Pourrait-il se créer des capitaux disponibles nécessaires au développement et à la pérennité de l'activité économique si on devait sacrifier systématiquement le profit au maintien des emplois existants ?
- La concurrence pousse à la réduction des coûts dont bénéficient les consommateurs (puisque je cherche à vendre moins cher que mes concurrents – toutes choses égales par ailleurs). Ceci conduit **nécessairement** à des réductions d'effectifs et souvent à des licenciements. D'où, dans la culture économique française, une vision souvent négative de la concurrence. Est-ce justifié ?
- "*En France, on regarde l'emploi qui se crée et l'emploi qui se perd, jamais l'emploi qui ne se crée pas*" (Alfred Sauvy). Une telle culture a-t-elle des effets sur la création de nouveaux emplois pouvant compenser les emplois détruits ?
- Conserver du travail à ceux qui en ont – au dépend des résultats financiers – est-il plus important qu'une activité économique plus dynamique qui crée en abondance des emplois nouveaux ?
- Beaucoup de produits que nous utilisons aujourd'hui n'existaient pas il y a une génération. Aurait-il fallu empêcher les innovations et les évolutions économiques sous prétexte qu'il n'aurait pas fallu toucher aux emplois existant à l'époque ?
- Considérons-nous nos effectifs salariés comme une richesse ou comme une charge ?

- Est-il légitime que je décide de limiter le développement de mon entreprise pour ne pas dépasser le seuil de 49 salariés ou pour garder le contrôle à cent pour cent (ou un autre seuil significatif) ?
- Considérons-nous que la "variable d'ajustement" en fonction de l'évolution de la demande de nos produits est le personnel ou le profit des investisseurs ? En cas d'évolutions en profondeur ? En cas de ressauts conjoncturels ?

Devant les risques économiques, de quels « devoirs » nous sentons-nous responsables vis à vis de nos employés ?

- Informons-nous nos employés de l'évolution de l'entreprise, des évolutions du marché sur lequel est présente l'entreprise ? Leur faisons-nous comprendre que l'activité économique est guidée par les consommateurs (comme eux), que les besoins et goûts de ceux-ci évoluent, que les circonstances autour de l'entreprise changent, et que ceci peut avoir des conséquences sur leur emploi à terme ? Comment faisons-nous passer ce message ?
- Cherchons-nous à faire de nos employés – autant que faire se peut – des personnes responsables d'elles-mêmes dans leur activité d'aujourd'hui dans l'entreprise, mais aussi responsables – là encore, autant que faire se peut ! – de leur destin professionnel ? Cherchons-nous à développer leur « employabilité » et comment nous y prenons-nous ?
- Comment réagissons-nous à une chute du cours de bourse ou à des résultats inférieurs aux prévisions ? Analysons-nous avec sérénité et objectivité cet "indicateur" que sont les cours de bourse ?
- Avant de nous précipiter sur les réductions d'effectifs, considérons-nous les autres raisons, conjoncturelles ou autres, qui peuvent expliquer cette chute du cours de bourse ?
- S'ils sont le signe que notre productivité est inférieure à ce qu'elle devrait être, considérons-nous immédiatement les licenciements comme la seule possibilité d'action ou envisageons-nous toute la panoplie des moyens d'améliorer la productivité de notre entreprise ?
- Est-il légitime de chercher à sous-traiter une partie de sa production, à "l'externaliser" le plus possible, de remplacer des contrats salariaux par des contrats commerciaux ? Sous quelles conditions pouvons-nous penser que ces solutions nous paraissent humainement acceptables ?
- Si je cherche un jour à vendre mon entreprise, puis-je envisager de la vendre à un acquéreur dont l'objectif serait de ne garder qu'une partie de l'entreprise (par exemple, ne garder que le réseau commercial) ? Quelles alternatives envisager ?

Envoi / prière

- Un texte à choisir ou un commentaire du conseiller spirituel.

Repères

(Suggestions de textes à lire ou à réfléchir)

- Les EDC : **PROGRESSER SUR LES LICENCIEMENTS COLLECTIFS** - 24 propositions des EDC (Série intitulée : Les EDC s'engagent)
- Principes de la Pensée sociale chrétienne (Fiches de référence) : site internet EDC

Pistes pour réfléchir :

● **Le vrai « capital », c'est l'homme.** "Dans la considération des rapports entre travail et capital, (...) il faut retenir que la 'principale ressource' et le 'facteur décisif' aux mains de l'homme, c'est l'homme lui-même, et que le « développement intégral de la personne humaine dans le travail ne contredit pas, mais favorise plutôt une meilleure productivité et une meilleure efficacité du travail lui-même ». (*Compendium de la doctrine sociale de l'Église catholique*, n° 278)

■ **Dignité du travail, dignité de la personne qui travaille..** "C'est en tant que personne que [l'homme] travaille, qu'il accomplit diverses actions appartenant au processus du travail ; et ces actions (...) doivent toutes servir à la réalisation de son humanité, à l'accomplissement de la vocation qui lui est propre en raison de son humanité même: celle d'être une personne."

"En supportant la peine du travail en union avec le Christ crucifié pour nous, l'homme collabore en quelque manière avec le Fils de Dieu à la rédemption de l'humanité. " (*Jean-Paul II, "Laborem Exercens"* ; cité dans *"Progresser sur les licenciements collectifs"*, pages 13 et 14)

● **L'entreprise, communauté de personnes.** "L'entreprise ne peut être considérée seulement comme une société de capital ; elle est en même temps une société de personnes, une communauté de personnes" (*Jean-Paul II – Centesimus annus – n° 43*).

● **L'entreprise, lieu de vie sociale.** La dimension du travail comme lien social implique que le contrat de travail a une valeur, pour le travailleur, qui va au-delà de la fixation de sa rémunération et de ses conditions de travail ; c'est la matérialisation de l'appartenance à une équipe, à une communauté, à une aventure collective. L'entreprise est un lieu de vie sociale, et le contrat de travail implique une relation de confiance, de solidarité. (*Les EDC : Progresser sur les licenciements collectifs*, page 24)

● **Licenciements et contraintes morales.** Les licenciements économiques peuvent être lus comme une manière de libérer une ressource mal employée, ainsi disponible pour des entreprises en développement, qui en feront un meilleur usage. (...) La liberté d'entreprendre implique logiquement celle d'embaucher et de licencier, même si notre conscience nous dicte des conditions à l'exercice de cette liberté. (...) Mais il n'y a pas de liberté sans responsabilité. La liberté, pour les entreprises, de licencier leur fait porter une responsabilité qui appelle une exigence éthique. Cette exigence s'oppose au cynisme. Le respect mutuel est nécessaire. (*Les EDC : Progresser sur les licenciements collectifs*, pages 28,29 et 30)

■ **Productivité, concurrence, profit (François Guiraud).** **Première évidence, la productivité :** C'est la productivité, et elle seule, qui génère du niveau de vie. C'est la réduction de temps pour réaliser un produit ou offrir un service qui permet d'accroître les salaires et de diminuer les prix de vente. (...) Nous sommes tous, nous les consommateurs, les premiers bénéficiaires de la productivité. Si celle-ci s'arrête, notre niveau de vie, qui inclut la sécurité sociale et la retraite, s'arrête. **Deuxième évidence, la concurrence:** C'est la concurrence qui génère la productivité. (...) Or, le moteur de la concurrence, c'est nous tous, les consommateurs, bien plus que les actionnaires ou les marchés financiers. (...) En conclusion, nous serions tous, collectivement, les premiers moteurs et bénéficiaires de la productivité. (...) Rechercher des coupables ailleurs sur lesquels se défaire est facile mais tout simplement malhonnête. (...) **Qu'en est-il des actionnaires ?** (L)a productivité coûte cher (recherche, développement, formation, etc.) beaucoup plus cher, soit dit en passant, que les dividendes. Les entreprises ont besoin de l'argent des actionnaires. Ces derniers sont de plus en plus des épargnants souvent groupés en fonds de gestion, par exemple pour constituer des retraites. Ces fonds, comme les actionnaires en général, s'intéressent tout naturellement aux entreprises qui présentent une bonne santé financière dans la durée. Il y a donc pression des actionnaires pour que s'améliore la productivité et la rentabilité de l'entreprise. Mais cette pression est seconde par rapport à celle des clients évoquée plus haut. On l'oublie souvent, les actionnaires sont de l'ordre des moyens. Les clients sont la finalité et les arbitres au bout du compte. (*Les EDC : Progresser sur les licenciements collectifs*, pages 81-82)

Bibliographie :

■ *Dejours (Christophe) : « Souffrance en France » Editions du Seuil ; « Points ». Janvier 98.*

■ *Kaisergruber (Danielle) : « Flexisécurité . L'invention des transitions professionnelles ». ANACT.Lyon*



PROGRESSER SUR LES LICENCIEMENTS COLLECTIFS

A partir de l'étude EDC :

PROGRESSER SUR LES LICENCIEMENTS COLLECTIFS

24 propositions des EDC

(Série intitulée : Les EDC s'engagent)

Deuxième réunion La décision de licencier

On dit et on entend :

- *L'avenir s'assombrit, dois-je "réduire la toile" ou prendre le risque de couler ?*
- *L'entreprise X a annoncé un grand plan de licenciement. Les investisseurs se réjouissent. La bourse monte !*
- *Les "capitalistes" traitent les salariés comme des mouchoirs jetables...*
- *Culpabiliser les entreprises parce qu'elles licencient est infondé et contre-productif. La vocation première des entreprises n'est pas de créer des emplois mais bien des services correspondant à une demande.*
- *Un des effets pervers des plans sociaux pour l'entreprise elle-même est qu'ils détruisent son "savoir-faire collectif".*
- *Un cynique : "Les licenciements : que voulez-vous ? 'On ne fait pas d'omelettes sans casser des œufs !"*
- *"J'approche de la retraite. Le dernier plan de licenciement était 'intéressant' (sic). J'attends avec impatience le prochain plan qui va toucher ma classe d'âge !"*

Et nous, entrepreneurs et dirigeants chrétiens ?

- **Nous qui savons d'expérience que le succès économique est une route semée d'embûches et d'aléas, mais qui, parce que chrétiens,**
 - savons que la réussite financière de l'entreprise, même si elle est nécessaire, n'est pas la seule mesure du succès de celle-ci,
 - intégrons notre gestion de tous les jours dans une vision à long terme du devenir de notre entreprise,
- **si nous sommes confrontés à une situation difficile,**
 - quels éléments prenons-nous en compte pour décider s'il est nécessaire de se séparer d'une partie de notre personnel ?
 - notre "prisme" chrétien peut-il – doit-il – nous conduire à une autre vision de notre entreprise et des licenciements quelquefois nécessaires?

Au "menu" de la réunion de section

Dois-je prendre (ou puis-je assumer) la décision de licencier ?

- ☛ Une réunion réussie requiert de s'imposer une certaine discipline méthodologique : revoir notamment les suggestions méthodologiques de la fiche introductive.
- ☛ Cette session doit, particulièrement, être l'occasion d'échanges d'expériences réelles.

Comprendre la gravité du licenciement collectif

- Connaissons-nous suffisamment notre personnel pour évaluer les dégâts personnels ou familiaux qu'un licenciement collectif aura sur telles ou telles personnes ?
- Avons-nous pesé suffisamment les avantages (financiers, économiques, et même humains) et les dégâts (humains, mais même financiers ou économiques – à terme) qui résulteront de la décision d'engager un licenciement économique ?
- Un licenciement collectif fait toujours (ou au moins très souvent) mal à ceux qui le subissent. Pouvons-nous cependant le considérer comme un "mal en soi" (un mal moral) ?
- Le licenciement collectif ne peut-être un mal en soi que s'il s'oppose à un droit absolu de la personne. Est-ce le cas pour un licenciement ? Si on considère qu'un licenciement est un mal, est-ce à dire que la conservation d'un emploi dans une entreprise serait un droit intangible ?
- Peut-on considérer que le licenciement économique est, en soi, une injustice ? Quand peut-il l'être ?
- Lorsque je licencie, est-ce que, quelquefois, ce n'est pas la sanction de fautes ou d'erreurs de gestion ? de moi-même ? d'autres (actionnaires, supérieurs, subordonnés) ? Quelles conséquences en tirer ?
- Le mot "patron" a la même racine que le mot "père". Même s'il faut se défier d'un certain paternalisme, que pensez d'un père qui jette certains de ses enfants dehors parce qu'il ne peut plus les nourrir sans mettre en danger toute la famille ?
- Quel jugement portons-nous aujourd'hui sur les décisions de licenciements que nous avons prises ou exécutées ?

Ai-je envisagé toutes les alternatives possibles ?

- Avons-nous des exemples (*à partager en section*) d'expériences de mesures alternatives à des licenciements que nous avons vécus (par exemple : tenter de remonter les prix de vente, recourir au chômage partiel, réduction générale des salaires, réductions temporaires du temps de travail avec réduction proportionnelle des salaires, reconversion globale de l'unité en difficulté, etc.) ?
- Quelles sont les limites de telles mesures ?
- Est-ce que je gère mon entreprise (ou l'entreprise dont j'ai la responsabilité dans un esprit de "cost cutter", ou en cherchant toutes les possibilités de développement (développement du marché, sophistication des produits existants, recherche de "niches" industrielles ou commerciales, etc.) ?

Le choix du moment

- On dit souvent que les licenciements collectifs sont acceptables à la limite dans la mesure où cela permet de "sauver" l'entreprise. Une volonté d'adaptation au marché, bien en amont du moment où l'entreprise commence à être en difficulté peut-elle être une raison valable pour envisager un licenciement ?
- Un licenciement collectif peut-il être d'autant plus douloureux qu'on aura trop attendu pour en accepter la nécessité, le décider et le mettre en œuvre ? Peut-il y avoir des risques à "reculer pour mieux sauter" (et dans de plus mauvaises conditions) ?
- Si j'envisage à terme un licenciement économique, est-ce que, pour choisir le moment, je prends en compte la conjoncture générale, à savoir rechercher (attendre, anticiper) le moment où la conjoncture sera "porteuse" de créations d'emplois ?
- Avant d'envisager un licenciement économique, ai-je considéré l'environnement de l'emploi dans mon secteur économique (possibilités, pour le personnel licencié, de trouver un emploi de remplacement) ? Dans mon secteur géographique ou mon bassin d'emplois ?
- Devant la nécessité immédiate ou à terme d'un licenciement collectif, comment préparer l'annonce de cette décision vis à vis de mon personnel ?

Mes choix personnels

- J'ai créé mon entreprise, je l'ai développée. Mais le marché n'a pas suivi : investissements trop lourds, trop de personnel ; j'en retire une rentabilité insuffisante à mon goût. Dois-je considérer les licenciements comme une des solutions envisageables ?
- Mes actionnaires m'ont demandé de procéder à un licenciement collectif pour améliorer la rentabilité financière de l'entreprise. Dois-je "obéir" sans réplique ? Si je juge cette décision inopportune, dois-je éventuellement me battre contre mes actionnaires ? Jusqu'à quel point ?
- Faire soi-même partie de la "charrette" (ou risquer d'être soi-même sur la prochaine "charrette") peut-il changer notre regard sur les licenciements ?
- Le courage de licencier les autres peut-il être chrétien ?

Envoi / prière

- Un texte à choisir ou un commentaire du conseiller spirituel.

Repères

(Suggestions de textes à lire ou à réfléchir)

- Les EDC : **PROGRESSER SUR LES LICENCIEMENTS COLLECTIFS** - 24 propositions des EDC (Série intitulée : Les EDC s'engagent)
- Principes de la Pensée sociale chrétienne (Fiches de référence) : site internet EDC

Pistes pour réfléchir :

- **Bien commun** : Le bien commun est cet « ensemble de conditions sociales qui permettent tant aux groupes [qui composent la société] qu'à chacun de leurs membres d'atteindre leur perfection d'une façon plus totale et plus aisée » (*Gaudium et Spes – Compendium de la Doctrine sociale de l'Eglise, para 164*).
- **Privilégier les actions qui rendent les hommes responsables** : Affirmer le primat de la dignité de l'homme, c'est toujours privilégier les actions qui contribuent à rendre la personne responsable (...) Ce regard est particulièrement crucial, dans notre pays où, depuis des décennies, la tendance a été (...) de n'envisager des solutions aux problèmes d'emploi que dans une logique d'assistance. (...)

(L)es EDC privilégient toute action permettant à chacun d'être un véritable acteur de sa liberté. (*Les EDC : Progresser sur les licenciements collectifs, pages 19-20*)

- **Le licenciement, rupture du lien social avec l'entreprise** : "Lorsqu'il y a rupture de ce lien, c'est beaucoup plus que le salaire à la fin du mois qui disparaît. (...) Derrière les chiffres, (...) il y a des hommes et des femmes, qui ont parfois passé une grande partie de leur vie dans l'entreprise, qui y ont investi plus que du temps, de l'énergie, d'eux-mêmes pourrait-on dire. (*Un syndicaliste. Cité dans la brochure EDC : Progresser sur les licenciements collectifs, page 25*)
- **Le profit n'est pas le seul indicateur de gestion pour les décisions les plus graves** : "Le profit est un indicateur pertinent pour juger de la bonne marche d'une entreprise" (Paul VI, *Populorum progressio*, n° 35). Une entreprise qui ne fait pas de profit n'est pas viable. Une entreprise est rentable quand elle sait attirer et retenir des clients. (...) Une entreprise aux produits ou services non compétitifs est appelée à disparaître ou à être restructurée. (...) Mais derrière les courbes économiques, les taux de rendement et les statistiques, il y a des personnes qu'il convient toujours de placer au premier plan au moment de l'analyse et de la prise de décision. (...) Le profit ne peut donc pas être la seule mesure de référence pour l'activité d'une l'entreprise. (*Repères dans une économie mondialisée, page 12 - Commission sociale des évêques de France – 2005*)
- **Être proactif dans la gestion du personnel** : Pour assumer son devoir de replacer sur le marché du travail une personne employable(...) l'entreprise a l'obligation morale de suivre avec précision l'ancienneté de chaque collaborateur dans un même poste, développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, identifier à temps les solutions de reconversion pour les emplois appelés à disparaître, mettre en œuvre une politique de mobilité fonctionnelle. Une règle de transparence sur ce qui est fait en la matière donnerait à cette obligation une portée concrète. (*Les EDC : Progresser sur les licenciements collectifs, Proposition 1, page 40*)
- **La logique de l'Évangile est celle de l'inclusion** : Les difficultés à relever le défi d'un travail pour tous, nous appellent à un devoir d'imagination et de créativité (...). La logique de l'Évangile est toujours celle de l'inclusion, y compris celle des moins performants, de ceux qui souffrent d'un handicap ou de l'étranger. (*Repères dans une économie mondialisée, page 53 – Commission sociale des évêques de France – 2005*)

Bibliographie :

- *Dejours (Christophe) : "Souffrance en France" Éditions du Seuil ; « Points ». Janvier 98.*
- *Kaisergruber (Danielle) : "Flexisécurité . L'invention des transition professionnelles". ANACT.Lyon*



PROGRESSER SUR LES LICENCIEMENTS COLLECTIFS

A partir de l'étude EDC :

PROGRESSER SUR LES LICENCIEMENTS COLLECTIFS

24 propositions des EDC

(Série intitulée : Les EDC s'engagent)

Troisième réunion La conduite du licenciement

On dit et on entend :

- *"On nous avait promis un merveilleux développement de l'entreprise et une magnifique évolution de carrière quand nous avons été embauchés. Et aujourd'hui, comme un coup de tonnerre dans un ciel serein, on nous annonce des 'charrettes' de licenciement ! Peut-on leur faire confiance ?"*
- *"Mon père travaillait déjà dans l'entreprise. J'avais 18 ans quand j'ai moi-même rejoint l'entreprise. Et maintenant, on me jette dehors !"*
- *"Quand j'ai su que j'étais licencié, le plus dur a été d'annoncer à ma femme et mes enfants que j'étais dans la 'charrette'"*
- *Il avait le choix entre être licencié et partir à l'étranger. Il est parti à l'étranger, seul. Un an après, il avait divorcé...*
- *Ils licencient pour faire encore plus de profits, nos vies valent-elles donc moins que leurs profits !*
- *La direction : "nous voulons réduire l'emploi sur ce site de province pour renforcer un autre site de production à quelques cinquante kilomètres". Le syndicat : "nous voulons que soit maintenu l'emploi sur le premier site ; nous ferons grève, si nécessaire".*

Et nous, entrepreneurs et dirigeants chrétiens ?

- **Nous qui, parce que chrétiens,**
 - avons conscience de notre responsabilité vis à vis de ceux qui, dans nos entreprises, nous ont fait confiance,
 - ne pouvons pas nous résigner à accepter avec sérénité les dommages personnels et familiaux qu'entraînent souvent des licenciements collectifs,
- **notre "prisme" chrétien peut-il – doit-il – nous conduire à une autre vision de notre entreprise et de la manière dont nous devons conduire les licenciements collectifs finalement décidés?**

Au "menu" de la réunion de section

Pour un dirigeant chrétien, quels impératifs dans la conduite d'un licenciement collectif ?

- ☛ Une réunion réussie requiert de s'imposer une certaine discipline méthodologique : revoir notamment les suggestions méthodologiques de la fiche introductive.
- ☛ Cette session doit, particulièrement, être l'occasion d'échanges d'expériences réelles.

L'annonce du licenciement

- Devant qui, à quelle date et comment annoncer la liste des partants ?
- Les EDC ("*Progresser sur les licenciements collectifs*", proposition 24) souhaite que, au cours de la procédure, on passe plus rapidement qu'aujourd'hui de l'identification des postes supprimés à l'identification des personnes licenciés. Est-ce souhaitable ? Cela permettrait-il, comme le pense les EDC, de mieux adapter le contenu des plans sociaux aux profils des personnes ?

Le choix des partants

- Quels critères retenir pour le choix des partants ? Les volontaires ? Les derniers entrés ? Les plus payés ? Les moins utiles ? Les plus reclassables ? Autres critères ?...
- Dans quelles proportions doser ces critères pour marier le bien de l'entreprise et la minimisation des souffrances ?
- Comment structurer l'équipe que j'ai chargée du choix des partants ?
- Comment s'assurer de l'équité du choix des partants auprès de ceux à qui j'ai délégué ce choix ?
- Comment connaître la situation familiale et psychologique (ce qui peut amener certains au bord du suicide) de chacun ?

Les indemnisations

- Au delà de la convention collective, peut-on personnaliser les indemnités : selon le mérite, ou selon les besoins ?
- Les volontaires au départ, ceux qui se reclassent tout de suite, doivent-ils recevoir autant que ceux dont on sait qu'ils mettront longtemps à se reclasser ?
- Est-il légitime de chercher à éviter les contraintes de la procédure légale des plans sociaux en licenciant par "petits paquets" ?
- Doit-on perdre toute indemnité parce qu'on accepte une formation ?

Le dialogue avec le personnel

- En tant que patron et décideur, quel niveau de supervision du processus dois-je exercer ? Est-ce que je me sens impliqué dans les problèmes humains de ceux qui sont licenciés ? Quel doit-être mon rôle dans le dialogue avec le personnel ?
- Comment faire comprendre au personnel restant que le projet d'entreprise doit survivre malgré les "charrettes" ?
- Que faire si je pense que les mesures actuelles devront (peut-être ? probablement ? nécessairement ?) être renouvelées dans le futur ?

L'accompagnement des partants

- Quels sont les impératifs moraux de l'accompagnement des partants ? Quels sont les limites ?
- Comment structurer la "cellule de reclassement" ? Quels types de compétences devraient avoir les personnes qui y seront détachées ?
- Sur quels critères déterminer le budget à allouer à l'accompagnement des partants (situation financière de l'entreprise, du groupe auquel elle appartient ; profits ultérieurs attendus de l'opération ; situation de l'emploi dans l'environnement de l'entreprise ; etc.) ?
- Sur quels critères se fonder pour déterminer la durée à accorder pour reclasser les licenciés ?
- Quel temps personnel devrais-je passer sur le problème des reclassements ? sous quelles formes ?
- Si le licenciement a lieu dans un bassin d'emplois durement touché par le chômage, comment s'intéresser à la ré-industrialisation du site ?

Envoi / prière

- Un texte à choisir ou un commentaire du conseiller spirituel.

Repères

(Suggestions de textes à lire ou à réfléchir)

- Les EDC : **PROGRESSER SUR LES LICENCIEMENTS COLLECTIFS** - 24 propositions des EDC (Série intitulée : Les EDC s'engagent)
- Principes de la Pensée sociale chrétienne (Fiches de référence) : site internet EDC

Pistes pour réfléchir :

- **Le licenciement, rupture d'une forme du lien social** : Le travail conditionne l'insertion sociale. Proposer à un exclu de faire du bénévolat dans une association, c'est sympathique et il faut le faire, mais il restera toujours un exclu. Une personne n'ayant pas de travail et vivant de revenus distributifs peut-elle avoir une vie sociale épanouie ? (...) La participation à la production économique ne constitue pas en soi un lien social exclusif ou suffisant, mais constitue une condition d'accès aux autres formes de lien social. (Guy Aznar. Cité dans la brochure EDC : *Progresser sur les licenciements collectifs*, page 17)

- **L'attention aux plus pauvres** : L'attention particulière aux pauvres suppose de reconnaître que l'autonomie de la liberté ne peut s'exercer que lorsque les conditions minimales d'existence sont assurées. (...) Il faut savoir accueillir l'incapacité de certains à pouvoir effectivement être, de façon autonome, les acteurs de leur propre liberté (...). Les EDC veillent tout particulièrement à ce que chaque mesure qui privilégie la responsabilisation ne laisse personne « sur le bord du chemin » et que des dispositions spécifiques soient prévues pour ceux qui ont besoin d'une assistance sur le chemin de la liberté. (...) Conscients du pouvoir des entreprises sur l'emploi, les EDC souhaitent que ce pouvoir soit mis au service de l'environnement social au sein duquel elles œuvrent, dans les limites des contraintes économiques incontournables qui façonnent leur quotidien. (*Les EDC : Progresser sur les licenciements collectifs*, pages 20, 21)
- **Les licenciements peuvent conduire à un gâchis humain** : Comment faire fi des souffrances et de la déstabilisation personnelle et familiale qui en résultent ? (...) . *"Le travail des hommes, celui qui s'exerce dans la production et l'échange de biens ou dans la prestation de services économiques, passe avant les autres éléments de la vie économique, qui n'ont valeur que d'instruments"* (*Gaudium et spes* – n° 67) (*Repères dans une économie mondialisée*, page 50 – *Commission sociale des évêques de France* – 2005)
- **Développer l'employabilité, un devoir moral** : L'exclusion légitimée par la situation économique démontre le plus souvent un déficit d'attention à la personne humaine comme telle. (...) Les indemnités reçues en de telles circonstances ne peuvent que faire grandir le sentiment d'être un assisté (...) et [d'être]déconsidéré par la rumeur qui court à l'égard des personnes en recherche d'emploi. Comment demeurer indifférent aux humiliations et aux situations de dépendance dans lesquelles sont des personnes aux compétences avérées, aux difficultés de celles qui apparaissent aujourd'hui peu qualifiées mais dont la formation n'a pas été prise en charge au long de leurs années de travail, ce qui ne leur a pas permis d'évoluer ? (*Repères dans une économie mondialisée*, page 49 – *Commission sociale des évêques de France* – 2005)
- **La justice n'est pas l'égalité** : La justice est souvent assimilée à une conception égalitaire de la répartition. Ainsi conçue elle ne parviendra jamais à rapprocher les cœurs pour que naisse une cohésion sociale. (...) L'équité conduit la justice à prêter attention aux besoins de chacun, selon les âges, les circonstances... Quand elle est fécondée par la compassion et l'amour, en particulier à l'égard des plus démunis quelle que soit leur pauvreté, la justice embrasse la paix, comme le chante le psalmiste [*Psalme 84 (85)*] : « *Amour et vérité se rencontrent, justice et paix s'embrassent, la vérité germera de la terre et du ciel se penchera la justice* ». (*Repères dans une économie mondialisée*, page 54 – *Commission sociale des évêques de France* – 2005)

Bibliographie :

- *Dejours (Christophe) : "Souffrance en France". Éditions du Seuil ; "Points". Janvier 98.*
- *Kaisergruber (Danielle) : "Flexisécurité . L'invention des transitions professionnelles". ANACT.Lyon*