



POUR ÉVITER UN PLAN SOCIAL

Chez Qualiflow, les cadres ont baissé leur salaire

Cas d'école. En pleine crise, cette société industrielle s'apprêtait à supprimer plusieurs emplois. Jusqu'à ce que les cols blancs acceptent une alternative originale : une baisse de 8 % sur leur feuille de paie.

Il fallait oser le faire, diront certains. En vrai pragmatique, Claude Jacquemin a sauté le pas : il a réduit le salaire de tous ses cadres. Pour comprendre comment ce dirigeant d'entreprise en est arrivé à cette extrémité, il convient de s'attarder sur le secteur de Qualiflow. « Nous sommes spécialisés dans les composants pour l'industrie du gaz ultra purs, explique son fondateur. Or ce marché est extrêmement cyclique, avec des phases de croissance en dents de scie. On est incapable de prévoir les coups durs, mais on sait qu'ils vont arriver un jour ou l'autre. » L'un de ces fameux coups de grisou se produit en 2001. Fort de ses vingt ans d'expérience et des six crises traversées dans le secteur, Claude Jacquemin réagit très vite. Il gèle les embauches et ne reconduit aucun CDD arrivant à échéance. Mais ces deux actions ne suffisent pas, hélas. La crise prend de l'ampleur et le dirigeant de l'entreprise montpelliéraine doit passer à la vitesse supérieure. Avec

l'aide de son directeur financier, le patron de Qualiflow met sur pied un projet de diminution des coûts salariaux : « Afin de réduire la voilure sans opérer de licenciement, nous avons décidé d'imposer une journée chômée par semaine et d'annuler le temps de travail. Autrement dit, nous avons demandé aux salariés de travailler 30 heures par semaine au premier semestre et de passer à 40 heures au second. »

Moins d'argent pour les cadres, au nom de l'équité sociale

Mais si ce type de décision s'impose d'autorité pour les non-cadres, c'est une toute autre histoire avec les cadres. La convention collective de la métallurgie interdit de leur appliquer le chômage technique. Seule issue pour Claude Jacquemin, proposer à ses trente-trois cols blancs de faire un effort financier au nom de l'équité sociale dans l'entreprise : « C'était la meilleure façon de ne pas pénaliser une

catégorie de personnel par rapport à l'autre, estime-t-il. Quand une société trinque, tout le monde doit trinquer. Dirigeants compris. » C'est ainsi que, en janvier 2002, il est proposé aux cadres de réduire provisoirement leur salaire net de 8 à 9 %. Ce pourcentage représente à peu près le manque à gagner subi par les non-cadres. Comment les salariés concernés réagissent-ils ? « Passé le choc de l'annonce, tout le monde a compris l'importance de l'enjeu, raconte le délégué du personnel Marcel Douchant. Ce sont les anciens qui se sont montrés les plus réticents. Les jeunes ont plus vite accepté de se serrer les coudes... et la ceinture. Surtout que, en compensation, nous avons fini par obtenir une journée et demie de congé mensuel supplémentaire. »

Après discussion, un seul salarié refuse la baisse de son salaire

Trois semaines suffiront ensuite pour mettre ce projet en application. « Chacun

Un plan stratégique pour sauver l'entreprise

LES CLÉS

► Des économies drastiques.

Pour éviter de recourir au licenciement pur et dur, Claude Jacquemin a préféré opter pour la solution homéopathique : chômage partiel imposé à tous les non-cadres et baisse temporaire de salaire pendant cinq mois pour les autres. Avant d'avertir les délégués du personnel, le dirigeant de Qualiflow a contacté la direction départementale du travail pour valider la faisabilité technique et juridique des mesures à prendre.

► La sauvegarde de certaines dépenses.

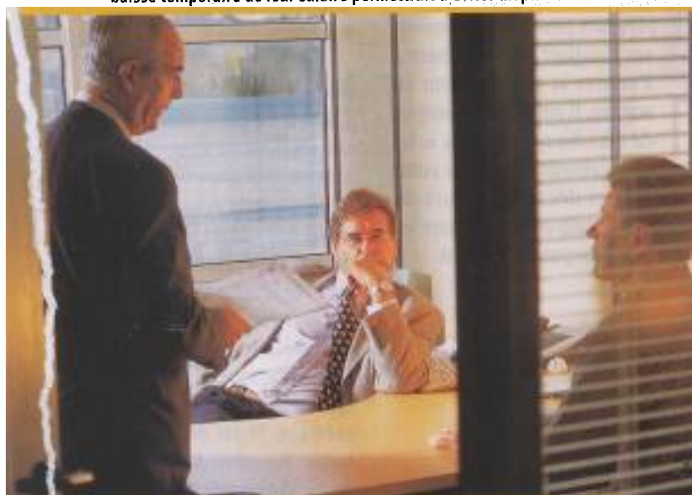
« Il faut se tenir prêt si l'activité redémarre, assure Claude Jacquemin. C'est justement dans ces périodes de crise que certains font l'erreur de baisser la garde. » Pas question alors de rogner sur les budgets stratégiques de l'entreprise. En renforçant ses efforts sur les activités marketing et commerciales et en maintenant les investissements en R&D, le patron de Qualiflow choisit de privilégier le moyen terme.

► L'investissement à bon escient.

Tout en menant une gestion stricte des dépenses, le dirigeant de Qualiflow parie sur la croissance externe. En octobre, il a verrouillé l'acquisition de l'entreprise Jipelec. Une synergie qui devrait permettre à la société de se concentrer sur les segments d'activité les plus porteurs, de réduire son exposition aux cycles industriels et d'optimiser ses capacités de production en les réunissant sur un seul site.



UNE IDÉE SOUMISE À TOUS. Claude Jacquemin, le PDG de Qualiflow, a d'abord réuni tous ses cadres pour leur parler de son projet. Il leur a expliqué que cette baisse temporaire de leur salaire permettrait d'éviter un plan social.



UN ENTRETIEN INDIVIDUEL. Un par un, les cadres ont ensuite été reçus par la direction de Qualiflow afin d'exprimer leur point de vue. Sur 33 personnes, une seule a refusé la baisse de salaire. Les autres l'ont acceptée de leur plein gré.



UN ACCORD PAR ÉCRIT. Chaque cadre ayant choisi l'alternative d'une réduction de salaire a dû signer un avenant à son contrat. Celui-ci stipulait que cette mesure ne pouvait excéder les cinq mois sans renégociation.

HERNÉ BOUJET POUR L'ENTREPRISE

était libre d'accepter ou de refuser, tient à préciser Claude Jacquemin. Ceux qui ont choisi de jouer le jeu sont ensuite passés en entretien individuel dans mon bureau, afin de signer un avenant à leur contrat. Valable du 1^{er} février au 30 juin, il stipulait deux points essentiels : qu'il n'y aurait pas de tacite reconduction de la baisse de salaire sans nouvelle négociation. Et que, en cas de licenciement ultérieur, les indemnités seraient calculées sur la base de l'ancien salaire. » Au bout du compte, un seul cadre refusera de signer cet accord.

« Un coup d'épée dans l'eau », estime le délégué du personnel

Hormis ce cas isolé, les trente-trois cadres de Qualiflow ont donc consenti un effort financier de cinq mois. Comme prévu dans les termes de l'avenant à leur contrat, ils ont ensuite à nouveau bénéficié d'une rémunération à taux plein. Le bilan de cette mesure extrême? Il varie quelque peu selon que l'on interroge le patron de la société ou ses salariés... « Je ne regrette rien au nom de l'équité sociale, mais nous avons tout de même l'impression d'avoir donné un coup d'épée dans l'eau, conclut avec amertume Marcel Douchant. L'effort aura finalement été plus dur pour les salariés qu'avantageux pour la boîte. » Le pessimisme du délégué du personnel s'explique hélas aisément. Malgré ce sacrifice consenti par tous les cadres, au final, Qualiflow n'échappera pas à un plan social. Bouclé en janvier prochain, il devrait concerner environ trente-cinq personnes. Pour autant, Claude Jacquemin se veut plus positif : « Cette opération aura permis d'économiser 5 % de la masse salariale. Certes, nous allons devoir licencier et nous perdrons encore de l'argent en 2003. Mais on aura limité la casse et protégé notre outil de production. Leur geste de solidarité n'aura donc pas été vain. »

● William Coop

MANAGER

+ REPÈRES

4 moyens de réduire la masse salariale.

► **Le chômage partiel :** il s'assortit d'une allocation spécifique de l'Etat (2,44 euros par heure perdue, dans la limite annuelle de 600 heures), accompagnée d'une indemnisation à la charge de l'entreprise (50 % de la rémunération horaire brute, avec un minimum de 4,42 euros de l'heure).

► **La baisse de salaire :** elle ne peut en aucun cas être imposée au salarié, qu'il soit cadre ou non. L'employeur doit proposer une modification du contrat de travail, soumise à l'accord du salarié.

► **La dénonciation d'usage,** comme la suspension du versement d'une prime, n'a pas à être motivée par l'employeur. Elle suppose juste d'informer individuellement les salariés dans un délai suffisant.

► **Le licenciement économique :** c'est l'étape ultime du processus. Il nécessite un motif économique valable et doit respecter une procédure rigide qui passe par une convocation à un entretien individuel.

POUR EN SAVOIR PLUS

► **Consultez la fiche pratique :** « Est-il possible de réviser la rémunération d'un salarié ? », dans *L'Entreprise* n° 180.