



CONSTRUIRE DES
MESURES SOCIALES
QUI TIENNENT

RÉORGANISATION

Fausse bonne idée : croire qu'on peut construire un plan social juste.

Autour de la table de négociation, tout le monde réclame la même chose. La justice.

C'est autour des mesures sociales que se rejoignent les intérêts de chacun.

Les organisations syndicales poussent pour l'indemnité la plus haute, convaincues (sincèrement) que l'argent répare l'injustice d'un poste supprimé. Et vous, au milieu, cherchez la formule qui contentera tout le monde.

Elle n'existe pas. Parce que l'intérêt des uns n'est jamais celui des autres.

Ce n'est pas un aveu d'échec. C'est le point de départ. **Le plan parfaitement juste est une illusion**, et tant qu'on le poursuit, on négocie mal.

Le mot de l'expert

“ Les mesures sociales sont le point de rencontre des attentes de tout le monde : salariés, partenaires sociaux et DREETS.

Derrière chaque chiffre que vous mettrez en place, c'est la valeur perçue que vous allez accorder à vos salariés.

L'indemnité matérialise la reconnaissance : quelle valeur accordez-vous au temps que j'ai consacré à votre entreprise ? À mes compétences ? Même la mesure la plus rigoureusement construite ne sera pas perçue de la même façon par chacun. L'équité réelle et l'équité perçue ne se rejoignent jamais tout à fait, et c'est là que les tensions naissent...



Sigrid Sauron

DRH - RSE Manager
de transition

Les mesures sociales : point sur les définitions

Mesures financières :

Elles regroupent l'ensemble des indemnités supralégales, primes et aides directes versées par l'employeur pour inciter aux départs volontaires ou compenser le préjudice de la perte d'emploi.

Mesures d'accompagnement :

Elles réunissent les dispositifs de conseil, de formation, de bilan de compétences et d'aide au reclassement mis à disposition du salarié pour faciliter son repositionnement interne ou externe.

Mesures spécifiques publics fragilisés :

Elles désignent les soutiens renforcés et sur mesure (comme un congé de reclassement allongé ou un budget de formation majoré) réservés aux salariés confrontés à des freins particuliers d'accès à l'emploi, tels que les seniors, les travailleurs handicapés ou les salariés peu qualifiés.

Le paradoxe de la prime d'ancienneté

Prenez la mesure la plus banale : une prime indexée sur l'ancienneté. Ceux qui ont vingt ans de maison trouveront ça normal, légitime même. Ceux qui en ont trois la jugeront punitive. Alors vous basculez sur un montant identique pour tous. Les plus jeunes applaudissent. Et les anciens, eux, vivent comme une gifle le fait de toucher la même chose qu'un salarié arrivé l'an dernier, après tout ce qu'ils ont donné.

Même enveloppe. Deux critères opposés.
Deux camps de mécontents.

**Vous ne réglez pas le problème d'équité.
Vous choisissez seulement qui sera déçu.**

Le paradoxe de l'équité

Quelle que soit la règle choisie, un camp sera lésé

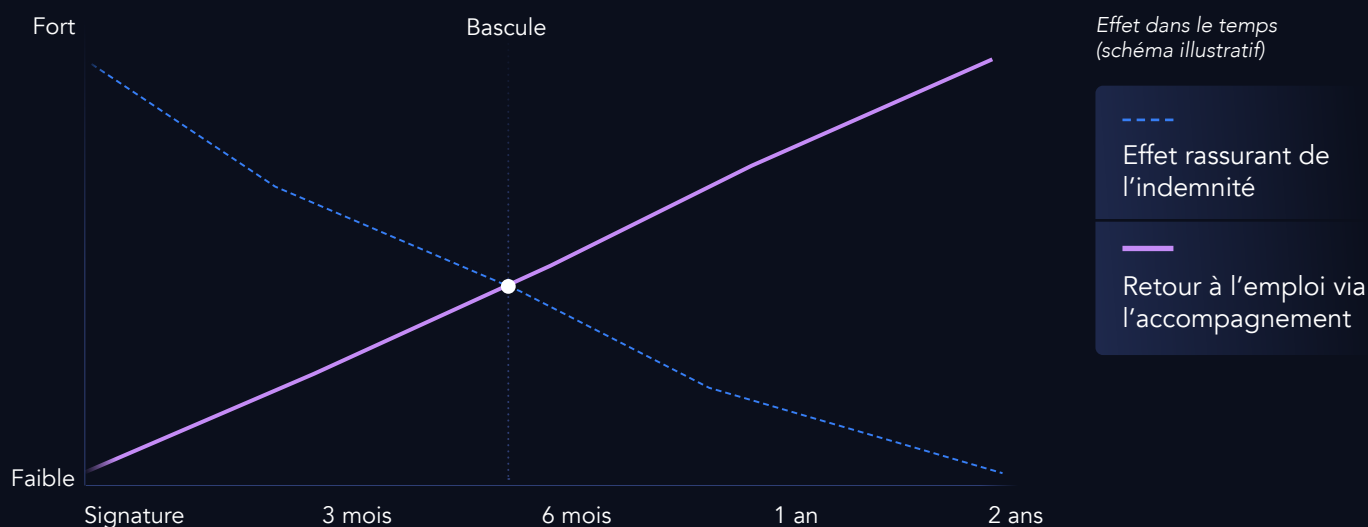


L'équité n'est pas un chiffre. C'est une perception.

C'est l'angle mort des négociations de mesures sociales : on traite l'équité comme un calcul, alors que c'est un ressenti.

La recherche en justice organisationnelle le documente depuis des décennies. Le sentiment d'être traité équitablement dépend assez peu de ce que les gens reçoivent, la justice dite « distributive ». Il dépend surtout de la manière dont la décision a été prise, expliquée, et appliquée à tous selon la même règle : la justice « procédurale ».

Ce qu'ils réclament
, est-ce vraiment ce
dont ils ont besoin ?



Alors, qu'est-ce qu'on vise ?

Pas l'unanimité. La cohérence.

Vous ne mettrez pas tout le monde d'accord. Mais vous pouvez assumer une ligne (plus d'indemnité, ou plus d'accompagnement) et la tenir d'un bout à l'autre. Il n'y a pas de bonne réponse universelle : un cadre de 30 ans très diplômé en Île-de-France n'a pas les mêmes besoins qu'un salarié de 55 ans avec 30 ans d'ancienneté dans un bassin d'emploi sinistré.

Ce qui se négocie vraiment, ce n'est donc pas le montant. C'est la règle. Claire, lisible, appliquée pareil pour tous, arbitrée sur des critères objectifs : l'efficacité d'une mesure, pas la tête du client ni l'émotion d'un cas individuel.

C'est ça qui fabrique de l'équité perçue. Pas la générosité. La clarté.

La fausse bonne idée	Ce qui se passe vraiment	Le bon réflexe
Contenter tout le monde	Les intérêts des uns ne sont pas ceux des autres : impossible	Viser la cohérence, pas l'unanimité
L'équité = trouver le bon montant	L'équité est une perception (justice procédurale > distributive)	Une règle claire, lisible, identique pour tous
Réparer l'injustice avec de l'argent	L'argent rassure sur le moment, mais ne reclasse personne	Équilibrer indemnité ET accompagnement, et l'assumer
Arbitrer au cas par cas, sous l'émotion	Iniquité perçue + usines à gaz ingérables	Arbitrer sur l'efficacité, des critères objectifs

Les 4 questions de l'arbitrage

1 *Quel est mon budget ?*

Coût visible et invisible

2 *Qui est ma population ?*

Cf. diagnostic socioprofessionnel

3 *Quelle est ma stratégie ?*

Ce qui est négociable, ce qui ne l'est pas

4 *Quel impact sur ceux qui restent ?*

Cf. L'analyse d'impact du Livre 4

Ce que ça change

Un plan jugé sur sa cohérence et la dignité du traitement, pas sur le chiffre en bas de page. Parce que dans deux ans, dans cinq ans, ceux qui seront partis, comme ceux qui seront restés, ne se souviendront pas du montant exact de leur prime. Ils se souviendront de la façon dont ils ont été traités. C'est là, et nulle part ailleurs, que se joue votre image d'employeur.

*Un bon plan social
ne se mesure pas à la
satisfaction le jour de la
signature. Il se mesure au
nombre de personnes qui
retombent sur leurs pieds.*

Plan de Départ Volontaire : véritable outil ou faux ami ?

Le PDV favorise l'acceptabilité sociale ainsi qu'un dialogue social plus constructif. Il permet aussi de rendre les salariés acteurs de leur propre projet. Le volontariat est une solution séduisante mais à quel prix ?

En savoir +

Carte mentale - les notions clés

L'illusion du plan juste

- * Chacun réclame la justice... selon son propre intérêt
- * Les attentes des uns ne sont pas celles des autres
- * Chercher le « plan parfait » est une impasse

Paradoxe de l'ancienneté

- * Une prime à l'ancienneté pénalise les plus récents
- * Un montant identique pénalise les plus anciens
- * À budget constant, il y aura toujours des arbitrages
- * L'enjeu n'est pas de satisfaire tout le monde, mais d'assumer ses choix

L'équité, une perception

- * L'équité ne se résume pas à un montant
- * La justice procédurale compte autant que la répartition
- * Ce qui fait la différence : une décision claire, expliquée et appliquée de façon identique

De quoi parle-t-on ?

Mesures financières

- * Supralégales, primes (retour rapide, PDV...)

Mesures d'accompagnement

- * P.I.C., Congé de reclassement ou CSP, Formation, Mobilité, Création d'entreprise

Publics spécifiques

- * Salariés fragilisés, Salariés restant dans l'entreprise (Livre IV)

Ce qu'on vise

- * La cohérence plutôt que l'unanimité
- * Des règles simples, lisibles et identiques pour tous
- * Trouver le bon équilibre entre indemnisation et accompagnement
- * Arbitrer avec des critères objectifs, pas sous le coup de l'émotion

4 questions d'arbitrage

- * Quel est mon budget ?
- * Quelle est ma population concernée ? (diagnostic socioprofessionnel)
- * Quelle est ma stratégie ? (négociable ou non)
- * Quel impact sur les salariés qui restent ? (Livre IV)

La mise en oeuvre

- * La signature n'est qu'une étape : le travail continue
- * Formaliser des critères d'attribution clairs et traçables
- * Piloter, coordonner et accompagner jusqu'à la fin du projet

Le PDV

- * Favorise l'acceptabilité sociale en donnant le choix aux salariés
- * Point de vigilance : risque de départ des profils les plus recherchés
- * Le PDV ne supprime pas les difficultés ; il les rend plus acceptables.

Visez la cohérence



À retenir

Un bon plan social ne se mesure pas à la satisfaction le jour de la signature, mais au nombre de personnes qui retombent sur leurs pieds. Dans cinq ans, ils ne se souviendront pas du montant exact de leur prime - c'est là, et nulle part ailleurs, que se joue votre image d'employeur.

« Ils se souviendront de la façon dont ils ont été traités. »

VOS RESSOURCES EXCLUSIVES POUR ALLER PLUS LOIN

 Modèle**Livre 1 anonymisé**

Télécharger ici une trame de Livre 1 de PSE, anonymisé.

[Télécharger \(.docx\)](#) **Fiche****Bibliothèque des mesures d'accompagnement**

Télécharger un tableau complet des mesures possibles (3 onglets : Mesures / Exemples / Lexique)

[Télécharger \(.xlsx\)](#) **Article de blog****Mesures sociales d'un PSE : pourquoi l'accompagnement décide du rebond**

Consulter en ligne sur notre site un article dédié aux mesures sociales.

[Accéder à l'article](#)**Les attentes actuelles de la DREETS**

Mini-série YouTube #réorganisation

[Visionner](#)**Accompagner les équipes**

Ce qui se joue vraiment derrière les négociations des mesures sociales

[Visionner le replay](#)**Nos guides sur le PSE, la RCC et le PDV**[Accéder aux guides](#)**Quiz**

Testez votre compréhension des notions abordées dans ce guide.

5 questions · une seule bonne réponse · sans limite de temps

[Commencer le Quiz](#)

30 ans au service des hommes et des femmes en entreprise.



Pour toutes questions, veuillez contacter :

Jérôme Binet
Directeur Développement
jerome.binet@analyse-et-action.com