

DES RESTRUCTURATIONS DISCRETES :
MONDIALISATION ET RECONSTRUCTION DE L'EMPLOI
(Article paru dans la revue Travail et Emploi n°95, Juillet 2003)

Myriam Campinos-Dubernet

En matière de restructuration, on observe actuellement “ *la relative absence d'évaluation a posteriori des modalités des plans sociaux et de leur implication économique et sociale (à cours et moyen terme)* ”. Tel est le constat que dressait récemment la DARES dans un colloque consacré aux dimensions juridiques et gestionnaires des plans sociaux ¹.

En vertu de l'article L321-4 du Code du Travail, l'employeur doit informer le comité d'entreprise de l'exécution du plan social ainsi que l'autorité administrative, la DDTEFP. Cependant, cette obligation n'est assortie d'aucune sanction, et les DDTEFP rencontrent des difficultés à opérer en pratique un suivi de qualité [cf. Géa, 2001]. Pourtant, le suivi des résultats obtenus par ces dispositifs, malgré les difficultés qu'il peut représenter, paraît nécessaire d'un double point de vue : dans l'intérêt des salariés concernés et sous l'aspect des processus d'apprentissage développés dans ce domaine.

C'est ce deuxième aspect qui a motivé l'étude du GIP MIS : étudier trois restructurations, identifiées par des consultants du reclassement et de la réindustrialisation comme “ *représentant ce qui se fait actuellement de mieux dans ce domaine* ”. L'objectif de la recherche conduite sur ces trois restructurations industrielles récentes, ou en cours pour l'une d'entre elles, a été d'en vérifier le caractère “ relativement positif ” à travers les documents recueillis auprès des consultants et des commissions paritaires de suivi [cf. section III], pour expliciter avec les acteurs concernés les processus qui avaient permis d'y parvenir, ainsi que leurs points de vue sur ces résultats [cf. encart 1], ². L'objectif visé consistait donc à se focaliser sur les processus développés. On s'est ainsi attaché à rendre compte du contexte, des interactions entre acteurs et du rôle de chacun, des méthodologies développées, des apprentissages effectués voire des innovations introduites (section I et II). Il s'agissait de tenter de répondre à la question suivante : est-il possible de gérer mieux les restructurations actuelles, et à quelles conditions ?

¹Cf. “ *Le salarié, l'entreprise, le juge et l'emploi* ”, sous la direction de J.Y. Kerbourc'h et C. Willman avec R. Beaujolin-Bellet et D. Méda, Ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité, 2001.

L'évaluation des plans sociaux de Chausson de 1993 et de 1995 par le Cabinet CEDISE représente dans ce passage une sorte d'exception cf. dans l'ouvrage cité ci-dessus F. Bruggeman.

² Elles ont été étudiées en 2001 dans le cadre d'une recherche financée par le Secrétariat d'État à l'Industrie, publiée en 2002 “ *Restructurations, Nouvelles donnees* ”, M. Campinos-Dubernet, B. Louis, D. Redor, Éditions du MINEFI, 228 p.

ENCART N°1

L'évaluation des résultats des plans sociaux (ou accords d'entreprise)

Elle demeure complexe.

↳ **En terme d'objet**, si l'on exclut l'incidence sur l'entreprise, il s'agit d'apprécier le devenir des salariés concernés, et celui du territoire touché par la restructuration dans les dimensions économiques et sociales. Outre la nécessité de recueillir de l'information objectivée et objectivable, se pose le problème de **l'horizon temporel** de cette information. Un recul temporel est indispensable et suppose, concernant l'emploi retrouvé, une analyse des trajectoires difficile à réaliser (cf. l'étude Chausson assez exceptionnelle, cf. Bruggeman, 2001). Les résultats produits dans la recherche du GIP MIS sont des " coupes " réalisées à une distance jugée suffisante du début des processus (cf. annexe).

La question de l'impact sur le territoire est-elle aussi techniquement complexe parce qu'il s'agit alors d'apprécier les effets directs, mais aussi indirects en matière d'emploi et de développement. Cet aspect a été en partie abordé dans le cas de la fermeture d'un des établissements de Sanifrance à Fresnay-sur-Sarthe.

↳ **En terme d'acteurs** susceptibles de produire une évaluation, ils sont nombreux et n'apportent pas le même type de résultats. Les **consultants**, professionnels de ces changements, représentent une ressource précieuse. Ils ont été doublement mobilisés : dans le déroulement de l'enquête en tant qu'acteurs directs des cas étudiés ; mais aussi au cours du déroulement de l'étude comme groupe de réflexion (dit " Balint "), élargi cette fois à l'ensemble des grands cabinets (10) intervenants sur ce sujet.

Les représentants de l'entreprise sont à l'évidence concernés : **direction, DRH, représentants du personnel**, ainsi que les **institutionnels locaux** ; enfin, les **salariés directement touchés**, interrogés dans cette enquête en nombre limité (tableau 1) pour des raisons matérielles mais aussi d'objectifs retenus. Souvent encore sous le choc, voire le traumatisme de la rupture [Cordier, 2000], d'une remise en cause parfois profonde de leur vie professionnelle, personnelle, des projets qu'ils avaient construits, ils demeurent fréquemment inscrits dans la douleur et le ressentiment. Leur interrogation fournit d'autres types de résultats, certes précieux, mais éloignés des objectifs retenus [cf. Durand, Linhart et Rist, (2002)]. Attendre d'eux des éléments sur les méthodologies utilisées, seraient un peu comme si on interrogeait un divorcé qui vient de subir une séparation sur le professionnalisme de son avocat !...

ENCART N°2

LES RESTRUCTURATIONS ETUDIEES (EN 2000/2001)

Une fermeture de site

- Annoncée octobre 1998.
Effectuée en janvier 1999
- Fab. de matériel sanitaire dont robinets délocalisée en Bulgarie
- Groupe Américain :
American Standard/
Sanifrance
- Suppression de 514 emplois sur 3 sites industriels dont 1 étudié **(169 salariés)**
- Ouvriers qualifiés et non qualifiés techniciens, maîtrise
- Fresnay-Sur-Sarthe
- **Plan social** 28/11/1998 (200 millions de Francs)

Une externalisation

- Annoncée automne 1999.
Effectuée septembre 2000
- Fab.de compteurs électriques (281 salariés)
- Groupe Allemand :
Siemens
- Externalisation d'un atelier de cartes électroniques à un groupe spécialisé **(38 salariés)**
- Ouvriers non qualifiés et techniciens
- Montluçon
- **Accord d'entreprise** soumis aux votes de l'atelier

Une fusion

- Dispositif de mobilité
Campus/Alizé, 2000/2001
- Fab. Pharmaceutique
- Groupe Franco-Allemand :
Rhône-Poulenc-Rorer avec
Hoescht-Marion-Roussel
➤ **Aventis-Pharma**
- 7 000 sal. dont un centre de recherche étudié **1 647 salariés** :
300 départs (dont préretraites) et 125 recrutements
- Cadres hautement qualifiés, Techniciens et employés
- Région Parisienne
- **Accord d'entreprise** avril 2000, application 2000-2001

**Tableau I : ENTRETIENS REALISES ET TYPE D'INTERLOCUTEURS
RENCONTRES (1)**

	SANIFRANCE	SIEMENS	AVENTIS	TOT. GENERAL
• Direction d'entreprise				
- DRH Groupe.....	2.....		2	
- Directeur site.....	1.....	1		
- RH site et groupe.....	1.....	2.....	3	
- Autres cadres.....	4.....	4.....	34	
⇒ Total	8.....	7.....	39.....	54
• Nouvelle entreprise				
- PDG.....	1.....	1		
⇒ Total	1.....	1.....		2
• Syndicalistes/représentants du personnel				
- Site.....	2.....	4		
- Groupe.....	1			
⇒ Total	3.....	4.....	2.....	9
• Salariés (2)				
⇒ Total	5.....			5
• Consultants				
🔗 Externe				
- Emploi.....	2.....	3.....	14	
- Réindustrialisation.....	3.....	3		
🔗 Interne				
⇒ Total	5.....	6.....	17.....	28
• Acteurs locaux				
- DDTE.....		1		
- Sous-préfet.....	1.....	1		
- Député.....	1			
- Conseil général.....	2			
- Maires.....	2			
- Resp. de développement local.....	3			
⇒ Total	9.....	2.....		11
• TOTAL GÉNÉRAL	31.....	20.....	58.....	109

(1) un interlocuteur a pu être interrogé plusieurs fois

(2) hors représentants du personnel et encadrement. Certains d'entre eux appartiennent également à la nouvelle structure créée.

Note : Les profils et le nombre des acteurs interrogés ont été adaptés à la particularité de chaque cas étudié.

I. UN CONTEXTE FAVORABLE ET DES ACTEURS PRETS AU COMPROMIS

Les trois restructurations étudiées témoignent d'un contexte commun : l'importance accordée par les directions d'entreprise à leur image. Elles ont directement intérêt à éviter les problèmes, et à utiliser pour cela tous les moyens nécessaires. Un tel objectif peut devenir une ressource pour les salariés. Les menaces de dégradation de cette image ne sont pas indifférentes à l'entreprise et pèsent sur la négociation.

I.1. L'importance croissante des questions d'image

Le développement du marketing " relationnel ", utilisé pour rapprocher l'entreprise de ses clients suppose également une très forte cohérence de l'ensemble des messages qu'elle émet, sans laquelle le consommateur perçoit des effets de dissonance dans les discours ³. Un discours proche et humain tel que celui utilisé par Danone par exemple, ou encore les messages du type Rhône-Poulenc : " *préparer un monde meilleur* ", s'accommodent mal de l'annonce d'une restructuration industrielle accompagnée de licenciements, surtout s'il s'agit d'améliorer la performance.

• Incidence des stratégies d'activation de l'image de l'entreprise sur la conduite des projets de restructuration

Du côté des clients, les RH rencontrés nous ont mentionné sans y être invités l'effet Hoover ⁴, c'est-à-dire une sanction spontanée des consommateurs, d'une politique jugée anti-sociale. Les actionnaires sont moins sensibles aux licenciement eux-mêmes – devenus au contraire un indicateur de gestion saine (cf. Beaujolin, 1999) – qu'à la crainte d'un contexte troublé qui risque de pénaliser les résultats de l'entreprise. La sollicitation des investisseurs sur les marchés financiers, suppose d'assurer la confiance et d'éviter les facteurs de risques susceptibles de l'entamer. Enfin, pour achever le panorama général qui, en liaison avec la montée de l'image, induit la nécessité d'un bon déroulement des restructurations, il convient d'ajouter le poids du politique et notamment celui de l'État.

Dès lors la direction de l'entreprise a intérêt à ce que la restructuration se déroule au mieux, de manière discrète. Ceci nécessite de mettre en œuvre les moyens financiers et humains nécessaires en termes de préparation et de conduite. La préservation de l'image de la marque et de l'entreprise constitue dès lors un atout dans la négociation du plan social par les représentants des salariés. Il devient tout à fait stratégique pour les directions de maîtriser le déroulement du projet engagé.

³ On note actuellement le développement de l'impérialisme des marques cf. Naomi Klein, " No logo ", Actes Sud, 2000.

⁴ Peu développé par la presse (notamment lors du mot d'ordre de boycott des produits Danone) et de fait passé largement inaperçu, sauf aux yeux des professionnels, il a consisté en une sanction spontanée des consommateurs français pendant 18 mois qui ont suivi la délocalisation de Dijon en Irlande en 1993.

• *Une planification très en amont dans une confidentialité absolue*

Une forte anticipation et une préparation rigoureuse en comité restreint, sont décrites par les RH et les consultants eux-mêmes comme un des moyens essentiels de réussite d'un projet de restructuration. Tous les aspects du dossier doivent avoir été étudiés par des professionnels : domaines juridique, économique, de la communication surtout, auxquels vient nécessairement s'ajouter la préparation de l'ensemble d'autres actions conjointes de négociations dans le cas de fusion, de conduite de projets industriels dans le cas de délocalisation par exemple. Le projet s'organise avec des professionnels extérieurs à l'entreprise, pilotés au plus haut niveau de celle-ci, dans le plus grand secret, notamment à l'égard de l'encadrement des sites directement concernés. Celui-ci n'est souvent informé qu'à la toute dernière minute, parfois moins d'une semaine avant l'annonce officielle. Les entreprises considèrent que la réussite d'une restructuration dépend de ce strict contrôle de l'information. Le cas de Danone qui n'a pu l'assurer vient, a contrario, corroborer ce point de vue ⁵. Une information préalable très en amont auprès des salariés n'est pas du tout perçue comme de nature à faciliter les relations avec les partenaires sociaux, à permettre de susciter une certaine confiance favorable à la conduite de l'opération. Un des arguments avancés afin de justifier ce paradoxe, serait la crainte d'accusation de " délit d'entrave " avec les risques de correctionnel que l'on connaît.

• *Maîtrise du calendrier prévu et évitement de la procédure de plan social*

Éviter le plan social est une tendance très récente, pour de grandes entreprises (dans l'enquête 2 cas sur 3), expliquée en partie par la volonté de ne pas courir le risque d'annulation qui peut sanctionner la procédure de licenciement collectif depuis la Loi Aubry du 27 janvier 1993. Les enjeux d'une annulation sont évidemment plus lourds que ceux d'une indemnisation pécuniaire, qui peut être provisionnée, dans la mesure où ils ne sont pas entièrement mesurables, ni prévisibles (cf. Legrand, 2000). Les arguments avancés par les entreprises pour échapper à cette contrainte juridique ⁶, concerne le risque de glissement du calendrier prévu, dans le cas où le plan social pourrait être révoqué [cf. encart n°3]. Le second risque avancé et toujours envisageable, est que soit intentée une action en justice de la part des représentants de salariés (développement de la judiciarisation). Celui-ci provoquerait le dérapage du calendrier. La définition d'un nouveau calendrier prévisionnel demeure toujours aléatoire. Dans ce cas, toute la planification engagée est à revoir.

⁵ Les fuites et donc le caractère officieux de l'information, ont contribué à accroître l'émotion provoquée par la projet de fermeture de plusieurs sites en France.

⁶ Aux termes de l'article L 321-4-1 du Code du Travail " *dans les entreprises employant au moins cinquante salariés, lorsque le nombre des licenciements est au moins égal à dix dans une même période de trente jours, l'employeur doit établir et mettre en œuvre un plan social pour éviter les licenciements ou en limiter le nombre et pour faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourrait être évité, notamment des salariés âgés ou qui présentent des caractéristiques sociales ou de qualification rendant leur réintégration particulièrement difficile* ". Bien que résultant d'une obligation d'origine légale le plan social repose sur " *une volonté de l'employeur collective par destination dans la mesure où il est tourné vers une collectivité de salariés* " (GEA Opus Cit., page 139). Le plan social serait donc un acte " *unilatéral collectif* ". Ceci permettrait de mieux comprendre la spécificité de son régime juridique, tant au stade de son élaboration qu'à celui de son exécution.

La solution qui se développe consiste donc en un accord entre les parties concernées, sans intervention de l'État. L'entreprise ne sollicite pas de financement public pour les préretraites et préfère les financer sur ses propres deniers. On assiste à une sorte de "privatisation des mesures engagées" qui doivent être explicitées et soumises à la consultation du comité d'entreprise, avec la construction d'un livre IV qui explicite les causes économiques de la décision de licencier et leurs incidences sur les sur-effectifs, puis d'un livre III qui décrit les mesures sociales d'accompagnement. L'entreprise cherche à échapper ainsi au contrôle de la DDTE. Elle gère la négociation avec les représentants syndicaux dans les délais souhaitables pour parvenir à un accord. La perte des aides publiques ne paraît pas constituer un handicap important. Ce financement, nécessairement issues de financements collectifs, risque en effet d'apparaître dans l'opinion publique comme illégitimes lorsqu'il s'agit de groupes industriels puissants et prospères. Ces mêmes demandes peuvent également apparaître inopportunes lorsque les entreprises sont des fournisseurs de l'État, des entreprises publiques ou des collectivités locales (l'exemple récent d'Alcatel entre dans cette configuration), ou encore lorsque l'État joue sur le marché considéré un rôle tarifaire et réglementaire (le cas d'Aventis avec les autorisations de mise sur le marché (AMM) des médicaments).

ENCART N°3

Caractéristiques comparées du plan social et de l'accord d'entreprise

CARACTERISTIQUES	PLAN SOCIAL	ACCORD D'ENTREPRISE
❑ Négociation	• non-obligatoire, consultation du CE et accord DDTEFP obligatoires	• indispensable pour la mise en place de l'accord
❑ Maîtrise du processus ↳ délai-amont ↳ délai-aval ↳ définition du périmètre ↳ risque d'engagement d'une action en justice par le CE	• défini par la loi • incertain (risque d'annulation) • rigoureuse • fort	• souple • effectif à partir de l'accord • peut rester floue • moyen ou faible si accord véritable
❑ Contenu ↳ structure ↳ désignation du sur-effectif ↳ moyens/reclassements ↳ financements des pré-retraites ↳ gestion des licenciements ↳ recrutements	• livre IV, livre III ⁽¹⁾ • explicite via la désignation des emplois • OVE : offre valable d'emplois • ressources publiques • formalisée • non autorisés	• équivalent d'un livre IV, puis d'un livre III • pas nécessairement nominatifs • OVE et dispositif ad-hoc • ressources d'entreprise • si "volontariat", absence de solution avant le terme du processus • possibles
❑ Incidence interne ↳ Productivité du travail	• réduction forte	• réduction faible
❑ Evaluation	• théoriquement par l'administration du travail DDTE, dans les faits peu pratiquée • information du CE, art. L321-4	• quasi obligation : commission paritaire de suivi + points réguliers aux CE et CCE

(1) **Livre IV** : explicite les causes économiques de la décision de licencier et leur incidence sur la définition des sur-effectifs.
Livre III : comporte les mesures sociales d'accompagnement des licenciements.

I.2. Le pragmatisme exigeant des relations professionnelles

Les représentants des salariés avaient tous eu l'expérience, depuis au moins une dizaine d'année, de nombreuses restructurations (cf. Campinos-Dubernet et alii, opus cit.)⁷. Aussi, la remise en cause de la décision elle-même leur est apparue comme étant inutile, voire hors de leur portée. La stratégie majoritaire a consisté à se limiter à la gestion des conséquences des décisions prises.

• Une stratégie dominante de gestion des conséquences de la décision

Le diagnostic d'inutilité d'un combat contre la décision est devenu manifeste, dans la mesure où les représentants des salariés avaient le sentiment d'être confrontés à des stratégies mûrement réfléchies et préparées de longue date, étant donné qu'« ils [la direction] ne reviendraient jamais sur leur décision ».

« Certains délégués des boîtes extérieures sont venus nous voir en disant : « les gars, vous ne faites pas le bordel ? ». On leur a dit : le bordel, pourquoi ? Dans six mois la boîte sera fermée et on sera au chômage. Les Américains, quand ils ont décidé ils ne changent pas d'avis. De toute façon avec ce qu'ils ont investi en Bulgarie !... » (représentant du personnel).

Le champ de la négociation a été d'emblée circonscrit⁸.

« Etant donné qu'ils ne reviendraient jamais sur leur décision, on a demandé le maximum » (représentant du personnel).

« Il faut admettre qu'on ne s'est pas trompé : je voyais Vilvorde, un pays entier, un gouvernement. Cela n'a pas empêché qu'ils [Renault] ferment. Ils [Sanifrance] avaient construit une usine à un milliard de francs à elle toute seule. Pour 30 MF de plus, ils n'allaient pas revenir en arrière alors que tout était en place » (représentant du personnel).

La CGT de Sanifrance et de Siemens aurait souhaité engager le conflit contre la décision elle-même mais, minoritaire, elle ne pouvait l'assumer seule. Dans le cas d'Aventis, la position de la CGT paraît plus complexe. Du côté de Rhône-Poulenc-Rorer, son refus de signature de l'accord d'entreprise qui organise la restructuration est fondé sur le constat du solde négatif des emplois annoncé. La CGT d'HMR (Hoescht-Marion-Roussel) a développé un point de vue plus proche de celui de Siemens-Montluçon. Le comité d'établissement de Romainville (ex HMR) a engagé seul une action judiciaire destinée à faire requalifier l'accord d'entreprise en plan social, ce qu'elle a obtenu (cf. infra).

⁷ Ceci est moins vrai dans le cas d'HMR qui n'a connu dans les années quatre-vingt-dix que l'épisode du rachat par Hoescht du groupe Marion-Roussel.

⁸ L'ensemble des sections syndicales de Siemens et de Sanifrance étaient pourtant hostiles à la restructuration. Pour Aventis cette hostilité n'était pas avérée. Les salariés des deux groupes fusionnés s'étaient majoritairement déclarés favorable à la fusion lors d'une enquête interne en 1999, compte tenu du contexte mondial (cf. p. 161, Campinos-Dubernet et alii, opus cit.).

• **Une amélioration négociée des procédures prévues et une orientation résultats**

Dans les trois cas les représentants des salariés ont adopté une stratégie de gestion des conséquences de la décision. Ils ont ainsi accepté de limiter leur rôle, et ont obtenu en contre partie un accroissement des moyens mobilisés (Sanifrance et Siemens). Les salariés du premier groupe ont arraché une amélioration des conditions d'indemnisation (30 millions de francs supplémentaires par rapport au plan social initial) et une augmentation des conditions contractuelles imposées au consultant (80 % de reclassement des salariés de moins de 48 ans et 100 % des 48 ans et plus) sous peine de pénalités financières. Dans le cas de Siemens, les exigences des représentants du personnel ont concerné le choix d'un " *repreneur socialement bien orienté* " ⁹ et porteur d'un projet industriel sérieux et fiable. Les restructurations précédentes qu'avait connues l'entreprise leur avait montré les limites de la protection offerte par l'article L122-12, en cas d'externalisation ¹⁰. L'entreprise Siemens a pour sa part accepté la participation effective des salariés aux pré-négociations conduites avec le repreneur potentiel de l'atelier à externaliser. Elle a consenti ensuite à compenser l'écart salarial entre l'ancienne et la nouvelle situation de l'atelier externalisé pendant 12 ans, le temps nécessaire au départ à la retraite des personnels repris. Les salariés de leur côté ont accepté de passer de 32 heures hebdomadaires à 35 heures et de perdre quelques jours de repos supplémentaires obtenus dans des temps plus fastes (fêtes des mères etc.).

De manière générale, les représentants du personnel se sont montrés très exigeants sur les conditions d'évaluation des résultats obtenus. Ils ont joué un rôle actif dans les commissions paritaires qui se sont réunies pendant les 18 mois à 2 ans postérieurs au déclenchement du processus. Elles ont eu lieu au niveau entreprise/établissement pour Siemens et Sanifrance et également au niveau du groupe pour Sanifrance et Aventis. Un certain pragmatisme l'a emporté, un peu à la manière des syndicats de l'Europe du Nord, sans pour autant exclure le recours aux divers moyens de pression disponibles. Cette orientation fut patente dans le contexte de la fermeture de site par exemple (Sanifrance). Les salariés jeunes, bénéficiant d'indemnités de licenciement faibles dues à leur courte ancienneté, et sans doute aussi déçus d'avoir précédemment consenti des efforts importants pour en arriver là, menaçaient de faire une action d'éclat du type souder les grilles de l'usine ¹¹.

" On [les délégués du site] leur a dit de ne pas faire n'importe quoi. C'est facile de faire une action d'éclat. Mais après, les ouvriers ne s'en sortent pas forcément mieux. Il faut se renseigner, voir des conseillers juridiques et puis regarder où l'on peut agir. C'est un travail d'équipe. On ne peut pas faire n'importe quoi, surtout l'irréversible. Il faut toujours négocier. Cela ne sert à rien de tout casser, de tout bloquer " (délégué syndical).

⁹ Ancien membre d'une DRIRE, il avait précédemment participé à la négociation lors du conflit de la chapelle d'Arblay.

¹⁰ Dans le cas de reprise d'une activité par un nouvel employeur, celui-ci doit respecter les contrats de travail antérieurs " *mais il n'est tenu de le faire qu'autant que dure l'entreprise* " (syndicaliste).

¹¹ L'accroissement de la productivité du site pendant les deux années précédant la fermeture avait été, selon la direction, de +36,7 % en 2 ans (1997, 1998).

Certains d'entre eux ont donc accepté les offres de mobilité interne vers le site du Jura, de manière à pouvoir bénéficier des avantages dont elle était assortie ; et une fois ceux-ci touchés ils ont démissionné.

Dans le cas d'Aventis, l'ensemble des syndicats ont eu, selon la direction, quelques difficultés à abandonner leur préférence pour un plan social classique. Des préretraites généreuses, des mobilités internes et externes largement aidées sur le plan des moyens humain et financiers, mais aussi la conscience des limites des logiques indemnitaires précédemment utilisées pour la réinsertion des salariés dans les restructurations précédentes, ont permis l'acceptation finale (8 signatures sur 10).

II. DU COMPROMIS A SA MISE EN ŒUVRE : COORDINATIONS ET INTERMEDIATIONS

Des contextes propices au compromis, et des acteurs en dispositions de les construire, ne peuvent constituer des conditions suffisantes à l'efficacité des réinsertions des salariés. Encore faut-il que le mode de coordination qui va s'organiser concrètement dans le dispositif de restructuration, se révèle adapté aux objectifs du compromis adopté. Les apprentissages antérieurs effectués par chaque catégorie d'acteurs facilitent les coopérations, de même que le rôle d'intermédiation développé par les consultants et les institutionnels locaux entre les directions et les salariés.

II.1. Des principes communs d'efficacité

• La mobilisation des ressources sur le modèle de la gestion de projet

L'analogie entre la conduite d'un projet industriel et celle de la conduite d'une restructuration est manifeste. L'organisation par projet a été construite dans le double souci de répondre à des contraintes d'urgence et d'incertitude auxquelles sont soumises nombre de situations de la vie économique actuelle, qui exigent une combinatoire de savoirs (Midler, 1993) ¹². Le projet se caractérise par son caractère provisoire (le début et la fin du projet sont initialement définis) et l'aspect composite de l'équipe et des métiers qui vont avoir à coopérer pendant cette durée. Dans les restructurations étudiées, l'équipe projet est généralement composée des différents responsables de chacun des champs gérés par un consultant (droit du travail, économie-finances, fiscalité, communication, emploi, réindustrialisation). Elle est pilotée par un haut dirigeant de l'entreprise, son directeur ou son président, accompagné du DRH ¹³. L'intérêt de la forme projet est de

¹² A tel point que certains sociologues font de la " forme projet " la configuration organisationnelle emblématique du " *Nouvel Esprit du capitalisme* ", Boltanski, Ciapello, 1999, Paris Gallimard, Coll. Essais 843. D'autres auteurs, tel Pierre Veltz, accordent un poids symbolique plus grand de l'étape actuelle du développement à la " forme réseau ", cf. " *Le nouveau monde industriel* ", Gallimard, 2000, Coll. Débat, Paris, 230 p.

¹³ Une des entreprises concernées a même exigé lors des négociations initiales la présence des directeurs des grands cabinets eux-mêmes, considérant sans doute que, compte tenu du risque encouru, l'engagement des

permettre non seulement de faire face rapidement aux événements imprévus, mais également de construire et de mettre en œuvre des solutions innovantes. Elles seront analysées lors des réunions périodiques (tous les 15 jours au début, une fois par mois par la suite). Ces bilans successifs des avancées du projet mettent en évidence les adaptations, les inflexions, nécessaires au vu des résultats obtenus. Ceux-ci sont également présentés devant des comités de suivi paritaires, présents dans les trois cas étudiés.

La sélection des consultants est basée sur la réputation des grands cabinets, source de minimisation des risques. Le commanditaire peut ainsi s'en servir si la coopération au sein du projet ne se déroule pas de façon satisfaisante. À la question : “ *De quels moyens disposez-vous pour obtenir la coopération de cabinets concurrents* ” à qui l'on confie, soit des tâches différentes, soit la même tâche, lorsque le chantier est important ? La réponse des DRH est très explicite : “ *La réputation !* ”. La diffusion de l'information d'absence de performance de tel ou tel cabinet à l'extérieur de l'entreprise, au sein des réseaux connectant grands DRH et consultants, pourrait être tout à fait rapide voire immédiate en cas de défaillance. La diffusion d'une telle information permet à l'entreprise d'obtenir la coopération souhaitée bien au-delà de la stricte logique du respect contractuel envisagé. A l'inverse, une restructuration considérée comme réussie devient un moyen de publicité, un objet de communication.

La sélection des grands cabinets, leur utilisation dans le sens que souhaite l'entreprise suppose de sa part un réel savoir-faire et nécessite une conduite très rigoureuse des projets eux-mêmes. Il est manifeste que les apprentissages successifs lors des restructurations précédentes ont été mobilisés dans les trois cas étudiés. Celles-ci ont permis aux responsables de ces projets de savoir plus précisément quels services attendre des consultants, comment les définir et comment organiser leur transfert vers les salariés de l'entreprise (consultants internes), comment faire jouer la concurrence pour négocier âprement les prix.

• ***Développement d'une logique de moyens vers une logique de résultat***

L'implication est nécessaire à la réussite, jamais garantie du résultat. Elle suppose une grande vigilance de la part de tous. Si les apprentissages ont été construits grâce aux expériences antérieures des différents protagonistes, les conflits n'ont pas pour autant disparu. Tel cadre est censé “ *jouer franc jeu* ” ; tel syndicaliste être “ *suffisamment ouvert et positif* ” ; tel consultant à la réputation d’“ *être efficace et innovant* ”. Direction et salariés ont construit ensemble les solutions utilisables, bien que de manière opposée, et vérifié leur efficacité. Ils ont appris les manières de faire du “ *camp d'en face* ”, ce qu'il est difficile de transgresser, jusqu'où il est possible d'aller. Bref, une pratique commune bien que conflictuelle a permis, de construire des “ *repères cognitifs partagés* ” qui permettent le dépassement de points de vue irréductibles et singuliers [Thévenot, 1989]. Certains aspects des engagements sont classiquement formalisés, tel le plan social ou l'accord d'entreprise. D'autres sont plus inhabituels. Ainsi, une entreprise demanda aux salariés concernés par une fermeture de s'engager formellement, à travers un contrat dûment signé par l'intéressé, à suivre la totalité de la démarche prévue par le consultant,

habituels responsables de projet était insuffisant, et que l'engagement ne pouvaient être assurés qu'au plus haut niveau de responsabilité de l'entreprise (le président) et des cabinets de consultants (directeur).

lequel ne pourra ainsi se voir imputer la responsabilité d'un échec dû au désinvestissement du salarié.

L'originalité des cas étudiés tient davantage à leurs aspects informels, qui valent pourtant engagement pour les salariés, mais aussi pour l'entreprise. Ils mettent en évidence la définition d'une sorte de contrat moral implicite, non-formalisé sur un support quelconque. Par exemple, le contrat de "bonne conduite" par rapport aux médias pour préserver l'image de l'entreprise, ne peut être en aucune manière formalisée. Il s'agit d'une sorte de pari dans la bonne foi des négociateurs. Ainsi, la sollicitation par FR3 des représentants des salariés le matin même de ce qui s'est avéré être la dernière étape de négociation du plan social pour Sanifrance (fermeture de site) a représenté un moment crucial signalé par tous les participants. Si les membres du CE avaient alors accepté de se servir des médias, le plan social risquait de ne pas être amélioré comme ils le souhaitaient. Mais une fois celui-ci amélioré et dûment signé, il leur était toujours possible de les faire intervenir. Seul un argument d'ordre moral resté implicite les en a retenu.

Ce contrat moral a aussi conduit les représentants du personnel à considérer qu'ils ne pouvaient légitimement pas décider à la place de ceux d'entre eux qui étaient directement concernés, et qu'un exercice de démocratie syndicale s'imposait. Ainsi, dans le cas de Siemens, l'atelier externalisable n'avait pas d' élu du personnel. Deux représentants de cet atelier furent élus pour participer, avec les délégués du personnel, à la pré-négociation conduite avec le repreneur potentiel. Cette pré négociation fut suivie d'un vote des salariés de l'atelier sur les résultats provisoires obtenus. Malgré la consigne d'abstention de la CGT, une majorité confortable les accepta (95 % des 60 % de participants).

Le déplacement progressif d'une logique de moyens vers une logique de résultats, soutient manifestement les tendances observées. Compte tenu de la difficulté des situations, les parties en présence sont tenues de collaborer de manière pragmatique et pour cela de "converser avec la situation" (Schön, 1983). Cette collaboration nécessaire peut demeurer querelleuse, conflictuelle. Elle n'empêche nullement chacune des parties de s'entourer de toutes les précautions qui lui paraissent utiles¹⁴. Mais elle implique cependant une confiance minimale, une sorte de "convention de confiance" telle que l'évoque Supiot (1999, p.270) permettant de gérer au mieux une situation aléatoire. En revanche, la construction de la confiance suppose que l'entreprise fasse preuve "*de rigueur, de transparence et de loyauté*", à partir de l'annonce du processus. Telle est la manière dont un des syndicalistes résume les conditions nécessaires. Mais que le déroulement de la restructuration annoncée ne se passe pas comme prévu, que les représentants du personnel, les salariés concernés aient soudain le sentiment "*qu'on leur cache quelque chose*", alors la confiance est rompue. Chacun des acteurs se retranche dans son camp. On s'éloigne du compromis, et s'engage alors un affrontement qui peut tourner vite au bras de fer. L'exemple de cette situation de crise de confiance, a été celle du site de Romainville dans la fusion Aventis, sur lequel nous reviendrons ultérieurement.

¹⁴ Ainsi, lors des négociations préalables à l'amélioration du plan social au comité central d'entreprise (CCE), les représentants du personnel de Sanifrance avaient déclaré : "*si on n'a pas ce qu'on veut, c'est la guerre ! et ça a été inscrit au compte rendu du CCE*".

• *La singularisation du traitement des salariés*

Les salariés inscrits en reconversion ont fait l'objet de démarches qui sont généralement adoptées pour des cadres à potentiel, à partir du constat de l'inefficacité des méthodes standards. Celles-ci consistaient en un rapprochement entre l'activité antérieurement exercée d'activités identiques ou voisines. Or, il est peu à peu apparu qu'un emploi ne se limite pas à l'exercice d'une activité donnée, mais que c'est également un salaire, un statut social, des conditions de travail. En outre, les personnes concernées subissent le licenciement comme un véritable traumatisme, qui non surmonté, rend impossible la construction d'un nouveau projet professionnel, sans accompagnement spécifique.

Les méthodes utilisées dans les projets étudiés sont le fruit de cette conception élargie de la reconversion et de la mobilisation, des apports de diverses disciplines (telles que psychologie, psychanalyse, philosophie), (Cordier, 2000). Elles sont plus ou moins formalisées selon les cabinets. Toutes admettent que les critères dits objectifs sont trop réducteurs, que les salariés sont très différents les uns des autres et que pour une personne entreprendre une démarche de reconversion est à la fois déstabilisant et coûteux. Engager la construction d'un projet professionnel sans que soit achevée la phase de rupture avec le passé proche, est inutile. Si la " phase de deuil " n'est pas achevée, il ne sert à rien de proposer un emploi, même étroitement adapté au profil de la personne. Celle-ci ne sera pas capable de s'y adapter. Tel est le cas d'un chef d'atelier qui s'était énormément investi dans l'amélioration de la performance de son unité, et ne parvenait pas à faire son deuil du passé. Son état était tel que ses liens familiaux étaient en train de se dégrader et son avenir professionnel compromis. Lors du recueil d'une offre d'emploi correspondant à son profil, le consultant, grâce aux relations de confiance établies, obtint de l'offreur qu'il acceptât de différer son offre jusqu'à ce que le candidat puisse être en état d'affronter la nouvelle situation, soit une quinzaine de jours. A l'issue de celle-ci, la phase de deuil étant plus avancée, le chef d'atelier se présenta et fut recruté en CDI.

Ces démarches rejoignent un courant sociologique, développé autour d'Alain Touraine (cf. " La formation du sujet ", 1995). Ainsi que le définit très explicitement cet auteur : *" J'appelle sujet [...] le désir d'être un individu, de créer une histoire personnelle, de donner un sens à l'ensemble des expériences de la vie individuelle [...]. Le sujet est individu et il est communauté ; il n'est ni être de nature, ni être de raison. Il échappe à la communauté par la raison instrumentale et au marché par l'identité collective autant que personnelle "*, [cf. pages 29 et 32]. Cette notion de sujet n'est nullement synonyme d'individualisme et de rejet d'une appartenance communautaire, mais elle tient compte simultanément de toutes ces dimensions.

II.2. Des coopérations étroites et de nombreuses intermédiations

• *L'importance des négociations entre acteurs*

Quel que soit le dispositif d'observation adopté, on ne peut recueillir toutes les négociations informelles. Celles qu'il nous a été possible d'identifier témoignent de la complexité des situations. La direction française d'un groupe a eu ainsi à convaincre

l'actionnaire majoritaire, partisan de méthodes plus expéditives, qu'il fallait respecter un certaines conditions, dont la négociation d'un plan social confortable, s'il souhaitait que les objectifs assignés à la restructuration puissent être atteints.

Les cadres de terrain, mis tardivement dans la confiance de la fermeture du site de Sanifrance, ont soutenu les salariés afin qu'ils ne se laissent pas aller au découragement. Ils ont ainsi développé un discours constructif, ont organisé avec les chefs d'atelier l'écriture de CV, la collecte d'offres d'emploi auprès des entreprises environnantes. Par la suite, selon les représentants du personnel, ils ont interprété le plan social de la manière la plus favorable possible aux salariés.

Enfin, le rôle des représentants du personnel et des délégués syndicaux dans les trois cas étudiés s'est révélé central. Il s'exerce tout d'abord lors de la négociation initiale, lors de la construction de l'accord définissant le plan social, quelle qu'en soit la forme finale. *“ Il faut négocier, négocier, défendre le plus possible l'intérêt des salariés. Un plan social c'est de la dentelle ”*. Une fois le dispositif arrêté, ils jouent un rôle d'accompagnement très important, de manière à rassurer les salariés, les convaincre de ce qui va dans leur intérêt. Ils sont souvent tenus de les aider, plus spécialement ceux qui se trouvent en grande difficulté, de tenter de les persuader de regarder la réalité en face, de se mobiliser etc. Une telle démarche n'est d'ailleurs pas sans risque, celui *“ d'être accusé de collaborer aux transferts ”*.

• Le rôle d'intermédiation des consultants

Ils jouent un rôle de médiation entre l'univers des entreprises et celui des salariés qu'ils ont la charge de réinsérer. Il en va manifestement ainsi lorsque le consultant est chargé de trouver un repreneur potentiel économiquement performant pour assurer la viabilité du projet et socialement bien orienté *“ afin d'accepter la reprise d'un atelier (Siemens) dont le statut avait été qualifié de 5 étoiles ”* par un institutionnel local. Il revient également à ce consultant d'avoir proposé à l'entreprise une pré-négociation entre les représentants du personnel et le repreneur potentiel, préoccupé de *“ jouer franc jeu ”* avec eux. Dans tous les cas les consultants doivent convaincre, pour faire en sorte que les points de vue se rapprochent. Ils aident les salariés à franchir l'étape de deuil, puis à les outiller pour affronter la recherche d'emploi dans les entreprises, tout en démarchant les entreprises locales. Ils cherchent à construire des relations de confiance avec les entrepreneurs locaux, reposant sur leur crédibilité d'opérateur de l'emploi, préoccupés d'offrir un service correspondant d'abord aux attentes du recruteur. De la qualité de ces relations dépend leur possibilité de négocier les caractéristiques de l'offre recueillie. Ainsi, une PME cherchant un responsable des achats, a accepté de recruter une employée acheteuse de qualification inférieure, dont on lui garantissait le professionnalisme, reportant à plus tard le recrutement du responsable initialement recherché. L'exemple précédemment mentionné de report d'une offre pour que le candidat correspondant puisse être prêt à en bénéficier, ressort du même phénomène. La conduite efficace des intermédiations avec le marché du travail suppose une étroite coopération entre le consultant emploi chargé d'accompagner les salariés et celui chargé de la prospection des offres d'entreprise, avec au besoin une inversion des rôles à un moment donné, de manière à ce que, par la pratique, cette coopération puisse être la plus affinée possible.

Les critères de jugement des consultants peuvent parfois être pris en défaut. Ainsi, l'aide à la création d'entreprise fut refusée à un ouvrier professionnel polisseur (Sanifrance), au prétexte que la viabilité de son projet était risquée puisqu'il n'avait pas de carnet de commandes. Ce candidat, aidé par la chambre de commerce dans une formation à la gestion et dans le démarchage de clients, a si bien réussi qu'il a recruté deux de ses anciens collègues par la suite.

• *Des innovations controversées difficiles à imputer à un seul acteur*

Ainsi, le dispositif Campus Alizé d'Aventis-Pharma, est difficile à attribuer à la direction de projet, ou à l'un ou l'autre des cabinets intervenants (BPI et Altédia). Cet accord, qualifié d'"accord de méthodes", instaure un dispositif dont les caractéristiques ne peuvent pas être confondues avec une unité de reclassement "*compte tenu de la qualité des moyens mis en œuvre et de la recherche privilégiée de construction de projets professionnels viables*" (direction et consultants). Les candidats sont conseillés (bilan de compétences) et soutenus dans leurs démarches de recherche d'emploi interne ou externe, d'obtention de stages préalables ou de période de test, de recours à la formation et d'aides à la création d'entreprise. Ce dispositif entend fonctionner sur le "volontariat", hormis pour ceux qui peuvent partir en préretraite¹⁵. Tous les salariés inclus dans le périmètre de la fusion peuvent s'adresser au Campus de leur site, hors de leur hiérarchie, hors du RH. "*Pendant son temps de travail, le salarié utilise le dispositif s'il le veut, quand il le veut, le temps qu'il souhaite*" (consultant). Le système entend reposer sur sa propre initiative¹⁶. Dans ce contexte, les sureffectifs ne sont pas définis, ni en terme d'emploi, ni en terme d'individus concernés. L'architecture de la nouvelle organisation reste en effet largement imprécise, sauf au sommet, et dans la localisation géographique des grands projets de recherche (France, Allemagne, USA). La rupture du contrat de travail ne peut ainsi intervenir qu'à l'initiative du salarié. Ceci signifie que la subordination salariale se trouve momentanément dissociée de la subordination d'affectation qui résulte classiquement de la première. Le salarié décide où il souhaite aller (Bourse des Emplois), et après accord du responsable du service visé et du comité de validation, il peut mettre en œuvre son projet et pour cela se former, ou faire un stage si nécessaire. Tant que son projet n'est pas élaboré et accepté, le candidat reste financièrement à la charge de son département d'origine.

Ce dispositif original a fait l'objet de différentes critiques de la part de certaines organisations syndicales et de certains consultants. "*Sa principale limite est de n'être pas conçu pour gérer les licenciements*". Ainsi les salariés dont le poste est manifestement supprimé et qui ne souhaite pas "se mettre en mouvement" ont intérêt à attendre la fin du dispositif (2001) pour être licenciés et indemnisés¹⁷. C'est notamment le cas des

¹⁵ "Le dispositif Alizé s'applique aux salariés qui auront 55 ans et plus depuis le 1^{er} juin 2000 jusqu'au 31 décembre 2001. En outre, afin d'éviter que la cessation anticipée d'activité entraîne un préjudice sous forme de diminution de la pension de retraite complémentaire, l'entreprise prend en charge les cotisations aux régimes ARRCO et AGIRC" (cf. article 10).

¹⁶ De fait, dix-huit mois après l'ouverture des Campus, 43,3 % des 717 salariés passés par ce dispositif pouvaient être considérés comme de véritables volontaires (cf. tableau 4b en annexe).

¹⁷ Notons toutefois que pour les salariés en mobilité externe (création ou reprise d'entreprise, externalisation d'activité, nouveau contrat de travail), l'accord d'avril 2000 mentionnait, "*le contrat des salariés est*

personnes des deux réseaux commerciaux manifestement en doublon, ou encore des chercheurs dont les projets sont délocalisés en Allemagne par exemple.

Le cas de l'établissement HMR de Romainville est-il significatif de cette limite ? Au départ, cet établissement devait être vendu à Dupont de Nemours puis à l'entreprise Pierre Fabre. Après l'échec de la négociation, il fut ensuite réintégré dans le périmètre d'Aventis. Une réorganisation de la recherche fut ensuite annoncée accompagnée de 487 suppressions d'emplois (principalement dans les fonctions support), et de mutations vers le site de recherche de Vitry. Or, la direction de la R & D – à la différence de la DRH – considérant qu'il s'agissait de transferts en région parisienne, ne jugea pas nécessaire de les accompagner d'un plan social, ni de les intégrer dans l'accord Campus-Alizé. Une divergence est également apparue au sein du CCE sur la conduite à suivre : soit négocier immédiatement des mesures d'accompagnement ; soit introduire une action en justice et faire requalifier l'accord en plan social. Seul le CE de Romainville introduisit cette action auprès du Tribunal de Versailles et obtint satisfaction en décembre 2001. Mais cette décision fournit à la direction d'Aventis, l'occasion d'un désengagement du site de Romainville, ce que craignaient la majorité des membres du CCE hostiles à l'action en justice. Ce désengagement est actuellement en cours, avec recherche de deux repreneurs : un pour les maladies de l'os, le second pour les anti-infectieux. Il devrait aboutir à l'horizon 2005.

Pour les défenseurs du dispositif Campus-Alizé, la logique indemnitaire avec licenciement, peut toujours être utilisée en fin de processus. Le trait dominant du dispositif serait de favoriser le retour à l'emploi, à l'aide des meilleurs moyens actuellement disponibles.

• Rôle d'intermédiation des institutionnels locaux

La commission de ré-industrialisation de Fresnay-sur-Sarthe (Sanifrance), , réunit pendant 24 mois, à l'initiative du Sous-Préfet, les maires, députés, conseillers généraux, des institutions privées comme le comité d'expansion et la Chambre de Commerce, des représentants de l'administration (DRIRE), des industriels locaux. Elle a pour but de veiller à la création de nouveaux emplois sur le territoire. Les consultants impliqués y viennent régulièrement exposer les avancées de leur travail. Une précédente expérience lors de la fermeture d'un établissement industriel voisin en 1996, avait permis de tester l'efficacité de ce type de dispositif. Ses résultats ont porté sur l'accélération de procédures administratives préalables à l'installation d'un nouvel établissement industriel. L'intérêt général a été pris en compte, dépassant la notion d'“ emploi utile ” défendue par certains élus, restreinte à l'espace de la communauté de communes immédiatement concernées. Dans un autre cas, les institutionnels locaux ont servi de “ go-between ” entre les parties, de manière à s'assurer des réelles intentions de l'entreprise vis-à-vis la région et à faciliter le rapprochement des points de vue entre partenaires.

rompu à l'initiative de l'entreprise dans le cadre d'une procédure légale de licenciement collectif au motif économique. Le préavis sera payé et non effectué. Les salariés concernés bénéficient de l'indemnisation conventionnelle de licenciement avec un minimum de 100 000 Frs ”, (cf. article 2).

Cependant, ce type d'intervention est difficile lorsque les représentants de l'Etat ne rencontrent pas les décideurs effectifs de grandes entreprises, mais leurs représentants, sans grand pouvoir. Ses représentants en viennent à souhaiter l'installation de PME dont il est plus aisé de connaître le responsable et de cerner les orientations.

L'ensemble des démarches développées ne sont pas exemptes d'ambiguïté dans la mesure où elles présentent le risque que soit attribuée aux personnes, plus qu'à la situation la responsabilité des échecs. Mais elles présentent surtout l'avantage de s'appuyer sur la négociation collective et de favoriser les reclassements. De fait, dans le cas de réductions d'effectifs, la structure d'un accord d'entreprise peut difficilement s'éloigner de celle d'un plan social classique avec un livre IV, puis un livre III (cf. encart 3). Plusieurs raisons poussent à ce rapprochement : la construction d'un accord avec les représentants du personnel ; le risque de recours éventuel d'un salarié ; et plus ponctuellement le dégrèvement des indemnités salariales accordées d'une imposition fiscale et de cotisations URSSAF.

III. REINSERTION DES SALARIES ET NORMES SALARIALES DESTABILISEES

Les stratégies des groupes internationaux s'inscrivent dans un espace mondialisé. Elles sont la conséquence d'un certain déplacement du marché des produits. Elles provoquent l'ouverture de l'espace de concurrence entre les salariés. La délocalisation vers les Pays de l'Est a entraîné la fermeture des sites de Sanifrance. Le déplacement de la fabrication des compteurs électro-mécaniques vers la Grèce a réduit l'activité de Siemens-Montluçon, tandis que le transfert de la fabrication des circuits imprimés vers le Maghreb a induit l'externalisation complète de cette activité pour cette même entreprise. Ces délocalisations mettent à mal les " normes salariales " antérieures des grandes entreprises françaises. Lorsque leurs salariés se réinsèrent c'est dans les PME, aux conditions des PME. L'avantage relatif d'appartenance au salariat d'un grand groupe disparaît, sauf dans le cas où l'ancienne entreprise s'engage à compenser la différence salariale (cas de Siemens). Les ouvriers non qualifiés sont alors les plus pénalisés, tandis que les possibilités offertes aux ouvriers qualifiés dépendent de la diffusion locale des métiers qu'ils détiennent dans de plus petites entreprises.

Les qualifications élevées des chercheurs d'Aventis ne les protègent pas davantage. Ils entrent également en concurrence avec les chercheurs des autres pays développés et deviennent dépendants des décisions stratégiques de localisation des projets de recherche-développement. Si " leur " projet est délocalisé, ils sont contraints de changer de métier, sauf à accepter de s'expatrier, ce qui se révèle rarement possible. L'étroitesse des marchés de développement de la recherche dans leur domaine, exclue toute possibilité de réinsertion nationale. En effet, la recherche pharmaceutique est désormais gérée au niveau monde.

Ainsi avec la mondialisation, c'est l'ensemble des " normes salariales " prévalentes dans les grandes entreprises françaises qui se trouvent mises en cause. La réinsertion d'un salarié ne peut s'effectuer que dans des conditions profondément transformées. Elle

s'accompagne souvent de réajustements brutaux. Dans ce contexte, le modèle du " marché interne " (Doringer et Piore, 1971) qui a prévalu en France pendant les trente glorieuses dans les grandes entreprises, se trouve mis à mal. Il ne protège plus les salariés de ces entreprises des principes marchands en vigueur. Quand ils ne disparaissent pas totalement avec la fermeture de sites, les " marchés internes " se voient profondément déstabilisés comme le montre le cas d'Aventis.

III.1. Des conditions hétérogènes de réinsertion des ouvriers

Une restructuration provoque un réajustement brutal aux conditions du marché externe du travail. Les ouvriers qui détenaient des qualifications spécifiques à l'entreprise (Becker, 1964) se trouvent fortement pénalisés. A l'inverse, les ouvriers professionnels qui détiennent des qualifications transférables se réinsèrent sans trop de dommages dans les PME environnantes.

• Des ouvriers non-qualifiés fortement pénalisés

Ces ouvriers sont souvent des femmes, voire des immigrés touchés par la fermeture de site ou par l'externalisation. Confrontés à la concurrence des salariés non qualifiés des pays à bas coût de main-d'œuvre dans l'un et l'autre cas, les conséquences en ont été fort différentes (Sanifrance et de Siemens).

Dans le cas de la fermeture, les ouvriers réinsérés ont dû subir une perte de salaire de l'ordre de 20 %, c'est-à-dire que leur recrutement par des PME locales s'est effectué aux conditions du SMIC. Il s'agit donc d'un réajustement brutal, d'autant qu'il s'accompagne parfois de dégradation des conditions de travail et d'allongement des temps de transport. Aussi, nombre de ceux qui pouvaient bénéficier des mesures d'âge, les ont acceptées (cf. tableau 2). Ce choix paraît tout à fait rationnel, compte tenu des conditions de réinsertion possibles. Aussi, comprend-t-on aisément que les ouvriers réinsérés dans des PME locales gardent un sentiment d'amertume lié à la nette dégradation de leur situation économique. Il faut noter en outre que les immigrés représentent l'essentiel des 5 % de salariés sans solution ¹⁸.

L'externalisation s'est traduite par une situation assez différente dans le cas de Siemens. Le groupe repreneur, constitué d'un ensemble de PME spécialiste des cartes électroniques, s'est déclaré incapable de conserver le niveau de salaire antérieur, parce que trop décalé de celui pratiqué dans ses usines françaises, davantage encore dans celles implantées au Maghreb. L'engagement de commandes garanties sur trois ans par Siemens, n'était pas suffisant pour compenser cet écart. Le compromis passé a permis de limiter la dégradation des conditions d'emploi : allongement de la durée annuelle de travail pour les salariés (de 32 à 35 heures hebdomadaires) et maintien du niveau global du salaire antérieur grâce à une compensation du différentiel par Siemens, jusqu'à l'âge du départ en retraite des plus jeunes (soit 12 ans maximum).

¹⁸ Les représentants du personnel déplorent à leur sujet de n'avoir pas prévu de clause de " discrimination positive " du type subvention accordée au recruteur.

Ainsi, sauf conditions particulières, on peut observer que les salaires des ouvriers non-qualifiés tend à s'aligner sur le niveau de celui pratiqué par les PME.

• ***Ébauche d'un marché professionnel pour les ouvriers qualifiés***

Les ouvriers professionnels du travail des métaux et de la maintenance du bassin de Sarthe¹⁹ se sont réinsérés aisément dans les PME locales. Certains d'entre eux, avant même l'arrivée des consultants, avaient déjà trouvé une offre d'emploi, grâce à l'intervention de la RH du site. La conjoncture du marché du travail en 1999 était très propice. À la différence des non-qualifiés, ils n'ont pas eu à subir de réduction de salaire. Certains ont même eu une augmentation. Le changement de taille d'entreprise ne les a pas pénalisés. Tout s'est passé comme si on assistait dans ce cas à l'émergence d'un " marché professionnel " c'est-à-dire d'un espace relativement homogène de reconnaissance des qualifications définies par l'ensemble des entreprises qui offrent ce type d'emploi. Ce type de marchés, peu développés en France, à la différence de l'Allemagne ou de la Grande-Bretagne (Eyraud, Marsden, Silvestre, 1990)²⁰, offre un espace de mobilité plus large, et donc moins dépendant de l'impact de la localisation d'un grand groupe.

Deux réserves concernent l'allongement des temps de transport, et plus encore la crainte exprimée de précarité des emplois retrouvés, bien qu'en CDI, dans la mesure où il s'agit d'entreprises dont la pérennité n'est pas toujours assurée.

III.2. L'introduction de principes marchands au sein des marchés internes

Les deux entreprises qui ont donné lieu à la création d'Aventis-Pharma, relèvent toutes deux du modèle du " marché interne " dont le " segment primaire supérieur " était particulièrement développé, étant données les activités (importance de la recherche, développement des fonctions " corporate ", affaires réglementaires, juridiques, marketing, gestion etc.). À côté de ce segment il existe un segment inférieur, plus ou moins important selon les sites, et composé d'employés et de techniciens anciens, intervenant dans des organisations hiérarchiques, plus ou moins rigides (cf. tableau 4).

La fusion s'accompagna de grandes transformations : localisation aux USA de la partie corporate-monde ; réduction et redéploiement géographique entre la France, l'Allemagne et les USA des projets de recherche ; orientation vers une organisation par projets partant désormais de la cible maladie pour aller à la molécule pharmaceutique (primauté des biologistes sur les chimistes) ; enfin fusion des réseaux commerciaux. Le marché interne de ces entreprises s'était, pendant cette même période, modifié sous l'effet d'une ouverture accrue au marché externe. Il s'était, comme l'ont montré différents travaux, progressivement contracté en terme d'opportunités de carrière (Goux, 1991, et Germe, 2001) et accompagné, pour les cadres, d'une réduction du rendement salarial de l'ancienneté (Béret, 1992).

¹⁹ Nombre d'entre eux ont été formés sur le tas. Un petit nombre étaient titulaires d'un CAP/BEP industriel.

²⁰ Le caractère émergent, hormis la nouveauté, tient à la quasi absence de formes institutionnelles destinées à les garantir et à en assurer la stabilité.

Dans ce contexte, la fusion s'est accompagnée de l'introduction de principes marchands au sein du marché interne, traditionnellement régi par des règles administratives. En effet, tandis qu'un nombre global de sur-effectifs était annoncé, un nombre de recrutements l'était également (cf. supra), de manière à faciliter, selon la direction, l'adaptation nécessaire de la structure. Ainsi, les salariés en mobilité interne entraient-ils en concurrence avec les candidats issus du marché externe.

• *Hétérogénéité des possibilités offertes au segment primaire supérieur*

Les opportunités de mobilité internes et externes se présentaient de manière fort différente selon la nature de l'activité exercée. Si les fonctions "corporate" sont transversales à de nombreuses entreprises, si les salariés médecins et pharmaciens ont l'opportunité d'ouvrir un cabinet ou une officine, à l'inverse, les chercheurs même hautement qualifiés, surtout s'ils sont des experts pointus, ont des opportunités restreintes au niveau national. Rhône-Poulenc-Rorer en particulier se situait à la pointe de la recherche en France. Or, ceux dont les projets étaient soit arrêtés, soit délocalisés, n'avaient d'autres solutions que la reconversion. Cette solution était aussi la plus répandue chez les techniciens et les employés de cette même activité qui se sont trouvés touchés par des changements technologiques (synthèse automatisée, robotisation des tests). Nombre des premiers se sont spécialisés dans l'informatique scientifique construisant ainsi une double compétence.

Le rôle des consultants Campus devient, dans le contexte de concurrence avec des candidats externes, très proche du rôle d'intermédiaire sur le marché du travail (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997). Il faut recueillir les offres (intranet), il faut ensuite aider le candidat à rechercher l'information, construire un projet réaliste, en étudier les conditions de réalisation. Il faut ensuite "*vendre le candidat*" au comité de validation et surtout au manager ciblé et à son RH.

• *Construction d'itinéraires de mobilité*

La contraction du marché interne jointe au contexte de la fusion et aux divers changements introduits à cette occasion, ont brouillé les repères antérieurs. Le soutien à la reconversion supposait l'identification d'itinéraires peu pratiqués, mais qui pouvaient s'avérer opératoires du point de vue des proximités entre activités. La fusion a été l'occasion de la construction d'une carte des itinéraires potentiels. Il s'agit là d'un véritable investissement (de l'ordre de 2 millions de francs pour un seul des deux cabinets). L'outil a été construit avec les recruteurs potentiels que sont les managers. En réalité, cet outil a eu une faible effectivité, en raison du caractère tardif de son achèvement (août 2001 soit 18 mois après le démarrage de la fusion). Aussi, ce sont surtout les réseaux personnels internes qui ont été activés pour soutenir la mobilité et impliquer le management interne.

Nous l'avons vu, ces démarches sont ambiguës, notamment sous l'aspect de responsabilisation des salariés. Elles ont produit des réussites dans le domaine de l'informatique scientifique, dans les passages d'employés à techniciens et dans la création d'entreprise. Le diagnostic de certains de ceux qui les ont négociées et qui n'en étaient

pas nécessairement signataires demeure au final plutôt positif. *“ Il y a une réelle intelligence à créer ces structures de mobilité. Elles donnent des résultats meilleurs que des affectations autoritaires ”* (syndicaliste non signataire).

* *
*

Les restructurations d'entreprises sont trop souvent des “ machines à exclure ”. Un tel constat a fondé le choix d'étudier trois restructurations qui avaient privilégié le retour à l'emploi. Les réinsertions réalisées se sont certes effectuées dans les contraintes actuelles d'un marché du travail dont les formes institutionnelles sont mises à mal par la mondialisation en cours. Cependant ces réinsertions, malgré le caractère incontestablement dégradé de certaines conditions de travail offertes, peuvent être jugées moins défavorables que le seul recours à des solutions strictement indemnitaires, trop souvent privilégiées [cf. le bilan de 46 plans sociaux effectué par Mallet et alii, 2001].

Comment cela a-t-il été possible ?

Il paraît manifeste que dans les trois cas le facteur privilégié a été celui de la négociation d'entreprise. Quel que soit le dispositif adopté, plan social ou accord d'entreprise, ces trois cas démontrent en effet l'importance de la négociation et d'un engagement-résultats accompagné d'un suivi paritaire permettant de tester et de contrôler l'efficacité des solutions utilisées. L'expérience accumulée par les acteurs a facilité une telle orientation, tandis que les intermédiations développées par les consultants et les institutionnels locaux ont permis de dépasser les logiques d'affrontements. Elles ont incité direction et représentants des salariés à accepter une éventuelle modification de leur point de vue initial en vue de la construction d'un compromis.

Au final, les orientations prises par ces restructurations, que les directions de groupe souhaitaient négocier, s'éloignent de logiques procédurales et de contrôles de l'Etat telles qu'elles sont renforcées par la loi de Modernisation Sociale. Nombre d'acteurs s'interrogent en effet, sur l'efficacité de procédures légales plus favorables au respect d'un déroulement prescrit, qu'au soutien de négociations toujours incertaines. Construire un compromis demande du temps. Le propre du dialogue est que la conclusion n'en soit pas acquise d'avance. L'ouverture d'un dialogue suppose l'acceptation de l'incertitude. Dès 1998, un ancien Délégué à l'Emploi se demandait : “ Le droit du licenciement est-il vraiment un droit favorable à l'emploi ? ”²¹. Tout récemment dans le cadre des débats relatifs à la Loi de Modernisation Sociale, Bernard Brunhes critiquait l'orientation du droit du travail français pour l'accent qu'il met sur la procédure, sur les contrôles et l'intervention des pouvoirs publics, davantage que sur la recherche d'un accord entre les parties²². Cette solution se révèle toujours, disait-il, plus favorable à l'emploi. Lui aussi considérerait que notre code du travail protège très mal, dans les faits, les salariés français

²¹ D. Balmory, Droit Social 1998, p. 131 ;

²² Cf. les propos recueillis par Frédéric Lemaître, Le Monde du 31/10/2002.

et que la Loi de Modernisation Sociale ne fait qu'aggraver la situation. On peut estimer que le seul fait que l'employeur soit tenu de demander l'avis du comité d'entreprise, sans être obligé de tenir compte de l'avis des représentants des salariés, ne favorise pas la nécessité de parvenir à un accord. Une telle situation est d'ailleurs contraire à la directive européenne relative aux licenciements collectifs ²³.

L'avantage de la loi sur l'accord est de s'appliquer à l'ensemble des entreprises et d'éviter – théoriquement – que celles-ci ne se défaussent de la conséquence de leurs décisions. Son inconvénient tient à sa faible capacité à intégrer l'incertitude issue de la négociation collective. Pourtant celle-ci fait actuellement défaut et une intervention croissante de l'Etat et de ses représentants ne paraît pas de nature à la renforcer.

²³ La directive européenne (n°75/129 du 17/02/1975) indique qu'en cas de licenciements collectifs, l'employeur doit consulter les représentants du personnel **pour parvenir à un accord**.

ANNEXES

Tableau 2 :
ENSEMBLE DES SALARIES DE SANIFRANCE – 30/03/2000⁽¹⁾

	Site de Fresnay			Ensemble des sites ⁽¹⁾
	< 48 ans	> 48 ans	Ensemble	
1. Solution de reclassement	132	34	166	482
• Reclassement groupe	9	2	6,5 %	11,2 %
• Reclassement ext. CDI	66	8	43,8 %	32,7 %
• Reclassement ext. CDD/CDI	25	2	16,0 %	10,1 %
• Intérim longue durée – pré- embauche	16	1	10,0 %	4,7 %
• Création d'entreprise	3	-	1,8 %	1,4 %
• Projet personnel	2	12	8,3 %	10,5 %
• Création propre d'emploi	1	2	1,8 %	1,6 %
• ACA ⁽²⁾	-	6	3,6 %	2,7 %
• FNE/Préretraite/retraite	-	1	0,6 %	7,0 %
• Reconv. (formation longue)	1	-	0,6 %	1,7 %
• Divers (refus d'EME ⁽³⁾ , d'OVR ⁽⁴⁾ , invalides, autres)	10	-	5,2 %	10,2 %
TOTAL				
2. Démarches externes en cours	1	1	1,2 %	4,3 %
3. Actifs à l'antenne	-			1,2 %
4. Autres situations	-	1	0,6%	0,7 %
Total = 100	133	36	169	514

⁽¹⁾ 15 mois après la fermeture des sites de Fresnay-sur-Sarthe, d'Angoulême et du Coteau.

⁽²⁾ ACA : Aide aux Chômeurs Agés (dispositif Unedic actuellement abandonné)

⁽³⁾ EME : Espace Mobilité Emploi : cellule de reconversion mise en place par l'entreprise

⁽⁴⁾ OVR : Offre Valable de Reclassement

Tableau 3 :
SITUATION DES SALARIES EXTERNALISES DE SIEMENS

↳ 38 salariés

↳ Différentiel de salaire entre Siemens et le repreneur, compensé par Siemens pendant 12 ans (âge de départ en retraite du dernier salarié)

↳ Durée du travail passée de 32 à 35 heures

Tableaux 4 :

4.1. IMPACTS DU DISPOSITIF CAMPUS SELON LES SITES AVENTIS (31/07/01 ⁽¹⁾)

Incidence des Campus	Croix-de-Berny (CRB)	Centre de recherche de Vitry-Alfort (CRVA)	Centre de recherche de Romainville (RMV)
Population concernée/ Population totale	17,2 1 195 ⁽²⁾	11,8 1 414 ⁽²⁾	9,0 1 818 ⁽²⁾
Taux par avenants			
• Cadres	13,0	13,5	7,6
• Oetam	23,1	10,7	9,8
Taux par sexe			
• Hommes	13,0	9,7	7,3
• Femmes	19,9	14,0	10,6

Sources : traitements Aventis

⁽¹⁾ 15 mois après le début de la fusion

⁽²⁾ Effectifs inscrits aux bilans sociaux (31 décembre 1999)

4.2. CAUSES DE MOBILITE PAR SITE DES SALARIES PASSES CAMPUS (31/07/01)

	CRB	CRVA	RMV	CSN*	TOTAL
Causes organisat.	46,6	42,5	51,2	34,4	43,6
Causes individuelles	12,6	8,4	22,6	8,9	13,0
Volontariat	40,8	49,1	26,2	56,7	43,4
Total	206	167	164	180	717

* CSN : Central Seine + Tour HMR La Défense

4.3. FORMES DE MOBILITE ET TYPES DE CAUSE (31/07/01)

	Causes orga.	Causes perso.	Volontariat	Total	
Mobilité interne	65,2	39,8	50,8	399	55,6
Mobilité externe	22,7	49,5	26,7	200	27,9
Création d'entreprise	2,5	1,1	13,2	50	7,0
in/out	9,6	9,7	9,3	68	9,5
Total = 100	313	93	311	717	100

BIBLIOGRAPHIE

- Balmory D.**, (1998), “ Le droit du licenciement économique est-il vraiment favorable à l’emploi ”, *Droit Social* n°2, février, p. 131-158.
- Beaujolin R.**, (1999), “ *Les vertiges de l’emploi : l’entreprise face aux réductions d’effectifs* ”, Grasset.
- Becker G.**, (1964), “ *Human Capital* ”, Columbia University Press.
- Beret P.**, (1992), “ Salaires et marchés internes : quelques évolutions récentes en France ”, *Economie Appliquée*, Tome XL, n°2 p.5-22.
- Boltanski L., Ciapello E.**, (1999), “ *Le nouvel esprit du capitalisme* ”, Gallimard.
- Bruggeman F.** (2001), “ Analyse de l’exécution d’emploi, l’exemple de l’entreprise Chausson à Creil ”, in *Kerbourc’h et alii*, opus cit.
- Brunhes Consultants**, (2000), “ La gestion des crises industrielles en Europe ”, Septembre, *Cahier n°6*.
- Cordier F.**, (2000), “ L’accompagnement social des restructurations et les problématiques de mobilité ”, in “ *Des restructurations des hommes* ”, Lemasle, Tixier, (sous la direction de), Dunod.
- Doeringer P-B., Piore M-J.**, (1971), “ *Internal Labour Markets and Manpower Analysis* ”, 2^{ème} édition avec une nouvelle introduction, Sharpe, New-York, XXXV + 214 pages.
- Durand E., Linhart D., Rist B.**, (2002), “ *Perte d’emploi, perte de soi* ”, Editions Eres, Collection Sociologie Clinique.
- Eymard-Duvernay F., Marchal E.**, (1997), “ *Façons de recruter* ”, Paris, Métailié.
- Eyraud F., Marsden D., Silvestre J.J.**, (1990), “ Marché professionnel et marché interne du travail en Grande-Bretagne ”, *Revue Internationale du Travail*, vol. 129 n°4.
- Géa F.**, (2001), “ L’intervention des différents acteurs de l’entreprise en matière d’exécution du plan social ”, in *Kerbourc’h, J.Y. et alii*, opus cit.
- Germe J.F.**, (2001), “ Au-delà des marchés internes : quelles mobilités, quelles trajectoires ? ”, in *Formation Emploi* n°76, La Documentation Française.
- Goux D.**, (1991), “ Coup de frein sur les carrières ”, *Économie et Statistiques* n°249, déc. p.75-87.
- Legrand H.J.**, (2000), “ Restructurations, droit et salariés ”, in Lemasle et Tixier, opus cit.
- Lemasle T., Tixier P.E.**, (sous la direction de) (2000), “ *Des restructurations et des hommes* ”, Dunod.

Mallet L., Reynès B., Teyssier F., Vicens C., (2001), “ A quoi servent les plans sociaux ? ”, in *Travail et Emploi* n° 72.

Midler C. (1993), “ *L’auto qui n’existait pas* ”, Luter Editions, Paris.

Supiot A., (sous la direction de), “ *Au-delà de l’emploi* ”, Flammarion.

Thévenot L., (1989), “ Équilibre et rationalité dans un univers complexe ”, *Revue Économique* n°40 (2), pp.147-197.

Touraine A., (1995), “ La formation du sujet (pp.21-45) ”, in Dubet F. et Wieviorka M. (sous la direction de), “ *Penser le sujet : autour d’Alain Touraine* ”, Fayard 633 p.

Schön D., (1983), “ *The Reflective Practitioner. How Professional Think in Action* ”, Basic Book, New York.

Veltz P., (2000), “ *Le nouveau monde industriel* ”, Gallimard.