

Compte-rendu de la séance du 30 oct.2003 du séminaire Restructurations

Mélanie Guyonvarch

Les restructurations : De quoi parle-t-on ? *Regards croisés sur un objet mal identifié*

Le séminaire « Restructurations » de l'IREM vise à analyser et approfondir une réflexion dans les différentes directions que recouvre ce phénomène dans l'actualité économique et sociale. La première séance du séminaire s'est donnée pour objectifs de cerner les contours du phénomène des restructurations d'entreprises actuellement à l'oeuvre, en partant du constat que, si elles inondaient les médias et les discours managériaux, les divers réalités et processus qu'elles recouvrent échappent en partie à la compréhension globale de leurs logiques. Elles posent en effet des questions relatives à l'emploi, à la gestion des entreprises, des questions d'ordre juridique et législatif et mettent en jeu des acteurs trop souvent oubliés que sont les travailleurs, pourtant aux premières loges quand il s'agit de restructurations. C'est donc avant tout à un travail de définition et de mise en perspective (historique et économique) que se sont livrés les 4 intervenants et les 52 autres participants de cette première journée.

Dans la complexité de ces éléments, le choix a été proposé de porter notre attention sur quatre axes principaux de réflexion :

- d'une part, les restructurations sont à analyser dans la problématique plus générale de l'emploi et de ses transformations récentes (ces trente dernières années) ;
- de plus, il convient de s'interroger sur les éléments explicatifs de ces restructurations, c'est-à-dire les réinscrire dans des dynamiques économiques et sociales sans lesquelles elles n'ont guère de sens;
- d'autre part, et dans le but d'apporter des réponses jugées plus appropriées aux problèmes qu'elles peuvent poser, une réflexion doit être menée sur le rôle des différents acteurs, et leurs marges de manœuvre respectives, et ce à des échelles territoriales diverses (locale / européenne) permettant de s'interroger sur les déséquilibres économiques et sociaux qu'elles peuvent entraîner sur un territoire donné, et des moyens d'y remédier.

Ces orientations de départ ont été proposées comme grille de lecture de l'ensemble des séances du séminaire, mais n'ont pas forcément été toutes abordées (et peuvent avoir à être complétées par la suite). L'orientation commune à cette journée, au-delà des formations et horizons différents des participants et intervenants, consiste dans le constat d'une nécessaire anticipation des restructurations, dans le but de déployer des outils de prévention indispensables pour éviter des situations de crises sociales succédant à son annonce.

A partir de ces grands axes de réflexions - qui ne prétendent en aucun cas à l'exhaustivité et qu'il conviendra de compléter au cours de la réflexion menée - la question d'emblée posée par le

séminaire peut se formuler sous la forme d'un étonnant paradoxe : **comment peut-on en effet appréhender ces restructurations présentées comme un « accident de parcours » des entreprises, et apparaissant dans le même temps comme un phénomène devenu permanent, diffus, qui semble davantage s'insérer dans une transformation plus profonde (et plus structurelle) de la gestion de l'emploi et du rapport au travail ?**

Nous développerons les principaux enseignements de cette journée selon deux axes, en mettant en exergue les divergences des points de vue et analyses exposés¹ : premièrement, quels ont été les principaux thèmes développés lors des interventions et des questions ? Ceci nous permet de cerner dans un premier temps les contours du phénomène des restructurations qui ont été abordés.

Deuxièmement, quelles ont été les questions soulevées ou les éléments de réponses apportés comme « solutions » aux problèmes des restructurations ?

I/ Restructurations : Les contours d'une notion floue

1.1. Une mise en perspective historique

Celle-ci a fait l'objet d'une partie de la première intervention (**C. Didry et PP. Zalio**). Aux sources de la notion de restructuration se situe le puissant mouvement de rationalisation de l'appareil productif, tel qu'il a été mis en œuvre au niveau national en France dans les années 1960, au moment de la Reconstruction d'après-guerre. Dans ce contexte économique et social marqué par le gaullisme, on veille à l'élimination de tous les doubles emplois afin de parvenir à la constitution de « champions nationaux ». Et ce souci de renforcement de la compétitivité de l'économie française (dont le sens est tout à fait différent de celui qu'on lui donne aujourd'hui) s'inscrit dans le mouvement d'ouverture progressive au marché commun.

Dans quelle direction se mettent en place ces politiques ? Les fermetures de site se justifient par ces objectifs nationaux : le choix est tout d'abord fait de simplifier la structure de l'établissement et son fonctionnement ; en outre, l'idée qui s'impose est celle de la nécessité d'aborder les aspects humains d'un choix désormais présenté comme inéluctable dans l'entreprise. C'est globalement dans le contexte d'une politique « développementaliste » et globale que se mettent en place ces nouvelles pratiques, appuyée par l'action forte de l'Etat, et notamment relayée au niveau de l'aménagement du territoire par la DATAR. Le cadre du développement de l'économie française est donc abordé à l'échelle nationale, tandis que l'objectif d'intégration visé est celui de l'Europe.

1.2. Le changement de nature des restructurations des années 1960 aux années 1990

Le changement dans les logiques à l'œuvre entre les années 1960 et aujourd'hui est un thème récurrent en ce qui concerne les restructurations, et il a été abordé – bien que dans des argumentations différentes - par chacun des quatre intervenants. Il s'agit, pour tenter de comprendre les processus actuels, de les confronter avec ceux qui prévalaient dans les années 1960. Le raisonnement adopté est un raisonnement en terme de « ruptures », qui souligne les contrastes des situations et des justifications économiques de ces mouvements de restructurations industrielles.

J.Freyssinet situe la rupture en 1976. Jusque cette date - où la crise économique est considérée comme durable et responsable de la cassure de la croissance française - les restructurations sont davantage vécues sur « *un mode positif* » (pour les entreprises tout au moins), dans la mesure où elles permettent la création de champions nationaux. Les problèmes des

¹ NB : Les interventions font ici l'objet d'une lecture « synthétique » de cette journée, mais les versions écrites par les intervenants sont également disponibles.

licenciements sont secondaires car les restructurations s'inscrivent dans un mouvement de rationalisation nécessaire visant à accélérer la croissance française.

A partir de 1976 en revanche, l'acuité de la concurrence et de la compétitivité ainsi que l'appel à la réduction des coûts salariaux dans les discours des entrepreneurs s'imposent et ouvrent la voie à une nouvelle logique. Le paradoxe étant que dans la période actuelle, les restructurations, justifiées par la volonté de créer des grands ensembles de complexes économique-financiers dynamiques, riment toujours avec ce processus devenu permanent de liquidation d'activités «jugées déficitaires» dans la grande course à la productivité effrénée qui se joue au niveau des stratégies managériales mondiales.

C.Didry et PP.Zalio soulignent quant à eux ce qu'ils désignent comme « *un mouvement de privatisations des restructurations* » (comme on a parlé des privatisations d'entreprises). Selon eux, la suppression de l'autorisation administrative de licenciement, la loi Seguin du 31/12/ 1986 (relative au nouveau régime de licenciements économiques) et enfin la loi Soisson de 1989 qui limite à deux mois la procédure du licenciement économique contribuent fortement à expliquer la formidable augmentation du nombre de plans sociaux de l'année 1993. Appuyé par cet ensemble juridique, les restructurations deviennent un outil de gestion des sureffectifs pour le chef d'entreprise. C'est dans ce sens que l'on peut parler de privatisation des restructurations. Ces procédures nouvelles s'accompagnent cependant d'une obligation de prévoir le reclassement et pas seulement la compensation financière ainsi qu'une clause de nullité du licenciement si celui-ci ne répond pas aux exigences du plan social.

Si l'analyse en terme de rupture est également adoptée par **JP.Aubert**, c'est dans une toute autre perspective que se situe son intervention, quant à la nature des restructurations actuelles. Pour lui il convient de prendre des distances avec le terme de « restructuration » lui-même, qui renvoie à une certaine période et est généralement négativement connoté, « *ce qui peut empêcher de percevoir des réalités nouvelles* ». Des éléments de ruptures sont selon lui très perceptibles entre les phénomènes des restructurations strictes datant des années 1960/70 et les phénomènes qui se déroulent aujourd'hui. Alors que la focalisation est faite sur les fermetures d'usines, de grands groupes et les gros problèmes que cela engendre, il faudrait s'attarder aujourd'hui sur les restructurations qui ne donnent lieu à aucun licenciement économique. Alors que certaines restructurations peuvent signifier perte de substance dans un territoire donné, d'autres peuvent être à l'origine de leur enrichissement. L'idée est donc d'insister sur la pluralité des dynamiques qui se jouent derrière ce terme de restructuration. Ce dernier ne serait-il pas d'ailleurs inapproprié aujourd'hui ? Car ce phénomène ne renvoie pas qu'aux grands groupes, il est même devenu un mouvement généralisé : il s'étend au secteur public et non pas seulement privé (l'exemple de la Poste), au secteur tertiaire et pas seulement au secteur industriel. En outre, JP. Aubert souligne le caractère structurel et non conjoncturel de ces phénomènes, ceux-ci pouvant s'accélérer même (et surtout) dans les périodes de forte croissance. L'accélération de ce mouvement dans les années 1990, la mondialisation et l'apparition de ce qu'on peut appeler des « *poly-restructurés* » tendraient à faire penser que l'« *on est passé des restructurations de nécessité aux restructurations de compétitivité* ». C'est toutes ces raisons qui conduisent JP.Aubert à substituer au terme de « restructurations » celui de « *mutations industrielles* » afin de définir et d'analyser au plus près de la réalité les transformations économiques et industrielles actuelles.

Les conséquences de cette analyse sont importantes : les références en terme d'emploi et de parcours professionnels sont en effet profondément bouleversées, ce qui invite à s'interroger sur les contours du « *nouvel univers* » dans lequel nous nous trouverions. A cet égard, la référence au dernier livre de Gazier (*Les Sublimes, vers un nouveau plein emploi*)² semble pertinente aux yeux de

² Dans son ouvrage *Tous « Sublimes », vers un nouveau plein emploi* (Flammarion, 2003), Gazier présente ces ouvriers français de la fin du Second Empire, fortement spécialisés, indépendants de toutes organisations politiques ou professionnelles qui se regroupaient librement dans certaines régions. Ils revendiquaient leur indépendance, à l'heure de leur infériorisation sociale prégnante des débuts de l'industrialisation française (arrachement que constituait le travail à l'usine, perte des savoir-faire, etc.), et décidaient notamment de l'alternance au cours de leur

JP.Aubert : nous serions peut-être sur la voie de définition de parcours professionnels dits « transitionnels » où la mobilité et l'adaptabilité seraient les maîtres-mots : les restructurations d'entreprises s'inscriraient alors dans un mouvement généralisé et continu de l'économie qu'il s'agirait de normaliser, en tant que nouvelle dynamique économique.

1.3. Le contexte économique-financier qui sous-tend ce mouvement de restructurations de l'économie

Ceci a fait l'objet de l'intervention de **B.Coriat** qui analyse la façon dont la finance a bouleversé les managers et la coordination inter-entreprises. Il s'agit de réinscrire le phénomène des restructurations dans le mouvement de déréglementation qui a conduit à donner un « rôle superpuissant à la finance sur les restructurations, les redéploiements, les changements de périmètres, comme on dit aujourd'hui ». La situation actuelle est le fruit d'évolutions, déterminées par des conditions à la fois externes et internes. Au niveau externe à la France, la financiarisation a pour point de départ la déréglementation aux Etats-Unis dans la seconde moitié des années 1970 (arrivée de Paul Volker à la Fed en 1979) ultérieurement assumée comme telle par la Commission européenne : en effet, l'Acte unique de 1986 est avant tout un acte financier. En France ce mouvement de déréglementation se déploie au moment où les privatisations battent leur plein (campagne de 1986/87) ce qui a eu pour conséquence d'accentuer encore plus la financiarisation de l'économie française³.

Quels ont été les résultats de ces évolutions en France ? On a assisté à une « titrisation générale des actifs de la société française », c'est-à-dire une représentation de la majorité des actifs productifs par des actifs financiers cotés en bourse, permettant aux détenteurs une plus grande agilité, et une facilité certaine pour effectuer ces « changements de périmètres ». En outre, on assiste à la titrisation de la dette publique : c'est le début d'un régime de financement désintermédié, ou direct (fin du rôle prépondérant des Banques).

Or ces évolutions surdéterminent de nouveaux comportements managériaux, guidés par l'objectif primordial (et unique ?) de maximiser la valeur actionnariale de l'entreprise. C'est bien selon Coriat cette logique qui est à l'origine des « changements de périmètres » actuels. Le raisonnement serait le suivant : dans chaque entreprise, il existe des métiers qu'on considère comme centraux (le « noyau dur »). A côté, il s'agit davantage de gérer ces « ressources humaines » comme des actifs, au gré des marchés financiers, sachant que le « cœur de métier » varie lui-même selon les objectifs des entreprises⁴. Selon la formule de Coriat, « au gré des variations de la valeur actionnariale, un jour on est prédateur, l'autre on est proie », sans que les salariés, ni même parfois le patronat ne maîtrise ces processus déstabilisants incessants.

A l'appui de sa thèse, Coriat développe les exemples de France Telecom et Alcatel-Alsthom, deux groupes ayant été privatisés, et recentrés sur des activités plus limitées (fin de la multi activité). Les mauvais résultats de ces deux grands groupes, et leur fragilisation le conduisent à souligner « l'errance de la coordination de marché à laquelle conduit la nouvelle constitution des mécano financiers vendus comme des stratégies industrielles ».

II/ Quelques pistes pour des à solutions à

vie entre période de travail et période de loisirs. Le « Sublime » (appellation provenant d'une chanson moralisatrice d'époque sur le « sublime ouvrier ») était donc un travailleur émancipé, qui choisissait son patron, et la durée de son travail. Puis, une fois l'argent amassé, il allait le dépenser comme bon lui semblait. Or pour l'auteur, les travailleurs par projets de l'économie high-tech seraient « les Sublimes » d'aujourd'hui, et l'extension de ce statut à l'ensemble des travailleurs serait la solution aux maux du travail actuel.

³ Coriat cite les chiffres des différents taux de contrôle de propriété des actifs par les non-résidents : alors que celui-ci s'élève à 7% aux Etats-Unis, 12% au Japon et 18% au Royaume-Uni, il atteint le chiffre record de 42% en France.

⁴ Coriat cite l'exemple de Vivendi Universal qui multiplie les messages contradictoires sur ce que son PDG, JR Fourtou considère comme le « cœur du métier » de Vivendi.

2.1. Le rôle des acteurs :

Quelle peut être la voie d'émergence de la place du syndicat dans les décisions économiques ? C'est autour de cette question que J.Freyssinet a envisagé le rôle des syndicats dans la tourmente des restructurations. Ne devraient-elles pas en effet constituer l'occasion d'une contestation des décisions de gestion, voire même des pouvoirs de gestion ? Dans cette perspective, il semblerait tout à fait intéressant pour J.Freyssinet d'intégrer les propositions d'alternatives industrielles contre la logique capitaliste, proposées par des sections syndicales dans les années 1970 : on peut citer l'exemple des contre-propositions dénonciatrices dans la sidérurgie, ou bien la démarche de la « *transposition de compétences* », c'est-à-dire trouver d'autres solutions dans le cadre imposé. L'exemple de Lip pose quand à lui la question suivante : les travailleurs peuvent-ils reprendre les activités abandonnées par les entreprises ?

Globalement selon Freyssinet, et pour ne pas s'engager plus avant dans un mouvement qu'il juge à certains égards « *régressif* », il conviendrait d'intégrer ces expériences dans les analyses syndicales afin de structurer leurs stratégies globales. L'idée de base étant celle de la constitution de solidarités locales pour parvenir à contrer la logique des « *centres de profit* », ce qui suppose un changement dans le rapport de force, ou au moins une critique de l'état actuel du rapport de force.

B.Coriat n'a pas centré son intervention sur le rôle des acteurs. Il a évoqué en répondant à JP.Aubert le problème de la responsabilisation des entreprises : si cette idée peut constituer une voie à explorer, encore faut-il qu'il y ait des acteurs publics constitués comme tels, des interlocuteurs précis, afin que cela ne signifie pas un désengagement progressif des secteurs publics sur la question.

Pour JP.Aubert, il faut considérer les restructurations comme des « *processus* » complexes dans le temps : elles prennent leur source bien avant le moment paroxystique de la fermeture d'entreprises et se prolongent bien après. Il y a à l'œuvre des processus bien plus lents, ce qui rend nécessaire un travail sur les procédures en amont et ne pas seulement se focaliser sur « l'évènement ». Parallèlement, l'attention est trop peu portée sur « l'aval », les procédures de reclassement et de leur évaluation. C'est pourquoi JP.Aubert invite à une réflexion sur des « *procédures d'anticipation à investir collectivement* ». Les questions économiques, sociales, environnementales et territoriales posées par ce mouvement permanent de mutations définissent des responsabilités nouvelles pour chacun des acteurs (par exemple pour l'entreprise et son impact sur le territoire LMS article 118) et des formes de « *cogestion* » et de « *coresponsabilité* » entre les acteurs.

2.2. Le niveau de « *règlements des problèmes* » : une question d'échelle ?

Au travers des différentes interventions et débats, la dimension de l'échelle pertinente afin d'appréhender les problèmes posés par les restructurations a été maintes fois évoquée. A cet égard, C.Didry et PP.Zalio ont insisté sur la notion de territoire et la nécessité de « *prendre en compte les singularités des configurations particulières* » contre l'idée de l'inéluctable de cette décision dans une perspective de modernisation de l'appareil productif (justification qui prévalent dans les années 1960)⁵. Un participant a également évoqué la dimension interterritoriale de régulation complémentaire dans une économie mondialisée, chaque firme n'étant pas assez puissante pour agir seul même au niveau de l'économie régionale. En même temps, ceci pose la question de la décentralisation qui ne doit pas signifier mise en concurrence des différents territoires régionaux.

En outre, et sans que les articulations aient été clairement abordées entre les différentes échelles, la dimension européenne de discussion de ces problèmes a été à la fois vivement critiquée mais aussi encouragée comme cadre d'une possible nouvelle législation. J.Freyssinet a notamment souligné les faiblesses certaines des initiatives prises au niveau européen : les « pactes

⁵ PP.Zalio cite l'exemple de la sidérurgie : « *Dans les années 1960 on disait que la sidérurgie c'était terminé. Aujourd'hui, Arcelor est le leader mondial alors que le secteur sidérurgique connaît une dégringolade sans fin aux Etats-Unis* ».

pour l'emploi et la productivité» ne mènent-ils pas à une mise en concurrence entre les établissements et les salariats nationaux, dans la mesure où le message est que seuls les meilleurs en terme de compétitivité seront sauvegardés ? Les comités d'entreprise européens ne sont-ils pas des th?tres où s'organise la mise en concurrence des salariats nationaux ? Que recouvrent enfin la notion ambiguë de la « responsabilité sociale des entreprises » ? Le niveau européen est certes le seul à offrir la possibilité d'une réflexion en dehors de la sphère marchande, mais ces points méritent selon Freyssinet d'être analysés et pris en compte, dans la problématique générale de la constitution d'une solidarité des salariés face aux problèmes des restructurations. Pour Coriat, c'est au niveau mondial que doit être limité le champ de la finance, la déréglementation financière globale constituant l'arrière-plan structurant de ces phénomènes économiques relatés par la presse comme autant de drames économiques et humains locaux, dont on ne peut oublier l'ancrage stratégique mondial du point de vue des employeurs. C'est vers une « re-réglementation » financière qu'il faudrait s'orienter afin d'éviter que le cas ENRON ne devienne l'horizon de l'ensemble de l'économie et l'urgence « à *casser l'hégémonie absolue de la concurrence au niveau européen* ». La mise en place de nouveaux outils pour l'acteur public ainsi que la lancement de grands programmes transversaux de « *compétitivité qualité* » seraient des pistes de réflexion et d'action afin de constituer un « *véritable modèle français* ».

2.3. D'autres pistes

D'autres questions ont été soulevées dans la salle, par les participants, qui dépassaient ou complétaient le cadre des problèmes évoqués lors des quatre interventions. Autant de pistes qui invitent à poursuivre la réflexion lors des prochaines séances du séminaire.

* *Ce n'est pas une question de problème de richesse* : aujourd'hui, c'est sur un tout autre terrain que se situent les enjeux des restructurations. Le problème est celui de « *la guerre entreprise pour le partage de la marge* ». Il convient donc d'en trouver les mécanismes si l'on part de l'idée de l'inéluctabilité du mouvement en cours. Cela nous inviterait à une réflexion approfondie sur les causes mêmes, dans les stratégies entrepreneuriales, du recours aux licenciements, à la fusion, à la fermeture ou autres. A cet égard, l'anticipation des problèmes liés aux restructurations ne peut être une solution si elle invite à l'acceptation pure et simple des décisions entrepreneuriales considérées comme des faits incontestables et à ne pas contester.

* *Et les salariés ? Quels interlocuteurs ?* La question qui est posée en filigrane - mais dont certains intervenants ont pu regretter qu'elle n'ait pas été abordée de manière frontale - est celle de la reconnaissance de la place des salariés dans l'entreprise. Ne faut-il pas revenir à des constatations de base et pourtant primordiales ? Si, « *sans les salariés l'usine n'existe pas* », alors il faut s'interroger sur le rôle déterminant des salariés et des syndicats dans la structuration des politiques industrielles et dans la gestion de l'entreprise.

Car ces phénomènes ne sont en effet pas seulement économiques, mais avant tout des phénomènes sociaux de perturbation d'un collectif de travail, de perte d'identité au travail (et hors travail) et de socialisation, sur lesquels il faut s'interroger.

Le problème consisterait notamment dans les entreprises dans l'absence de toute implication, de toute solidarité entre les travailleurs, les stratégies des firmes étant orientées de telle sorte que le seul objectif de lutte des salariés soit celui du montant de la compensation financière, ce qui accélère d'autant la déstructuration des collectifs de travail. C'est donc une question de solidarité qui se pose derrière les modalités des restructurations d'entreprises d'aujourd'hui et cela invite à une réflexion pour contrer cette déliquescence du collectif dans les entreprises.

Toutes ces interventions, dont nous rendons ici un aperçu partiel, ont animé le débat ; elles ont permis de souligner les questions qui restaient en suspens au terme de cette première journée de réflexion, et qui pourront être débattues lors des prochaines séances.

IRES
Séminaire Restructurations
2003/2004

1^{ère} séance
Jeudi 30 octobre

Les restructurations : De quoi parle-t-on ?
Regards croisés sur un objet mal identifié

PROGRAMME

Première séance

Président : Jean-Pierre MOUSSY (CFDT, Président de l'IRES)

- Claude DIDRY et Pierre-Paul ZALIO (IDHE, INS Cachan) : *Les métamorphoses de la restructuration, socio-histoire d'une notion économique*
- Jean-Pierre AUBERT (Mission Interministérielle aux Mutations Economiques, Délégation interministérielle aux restructurations du Ministère de la Défense) : *Des restructurations aux mutations.*

Deuxième séance

Présidente : Catherine Vincent (IRES)

- Jacques FREYSSINET (Centre d'Etudes de l'Emploi) : *Trente ans de restructurations, permanences et mutations des stratégies des acteurs*
- Benjamin CORIAT (Université Paris 13, CEPN IIDE) : *Finance et coordination inter-entreprises - réflexion sur les évolutions récentes au sein de l'organisation industrielle en France- (Titre provisoire).*

Compte–rendu de la séance du 18 décembre 2003 du séminaire Restructurations

«L'ENCADREMENT JURIDIQUE DES RESTRUCTURATIONS»

Mélanie Guyonvarch

Après avoir consacré une première journée à la présentation générale des restructurations et les différents enjeux posés par ce phénomène diffus et aujourd'hui quasiment permanent, cette seconde séance s'attache à éclairer de manière plus précise la manière dont le droit se saisit de la question des restructurations et des licenciements économiques. Une perspective qui pose la question des enjeux actuels des débats engagés entre les partenaires sociaux en vue de la signature d'un nouvel accord sur l'accompagnement des restructurations.

Soulignons d'emblée que, les licenciements économiques ne concernant que 10% des licenciements dans leur ensemble, le débat se situe immédiatement dans un cadre restreint et particulier de restructurations d'entreprises⁶.

On peut d'autre part se demander si on ne cède pas là trop rapidement à une spécificité française ? Quand on parle de restructurations en France, on en vient quasi-simultanément à parler du droit du licenciement, du rôle des pouvoirs publics, de la place des partenaires sociaux, de celle du juge (son action est-elle néfaste/nécessaire ?), dans un pays où il apparaît que la place de la négociation sur les restructurations reste encore à prouver. Comment sont juridiquement encadrées les restructurations d'entreprises en France, telle est la question centrale posée lors des trois interventions de la journée. Dominique Balmay, conseiller d'Etat et ancien délégué à l'emploi s'est demandé si le droit du licenciement économique est vraiment un droit favorable à l'emploi, en privilégiant une perspective historique. Alain Schweitzer, responsable de l'équipe restructurations au sein d'Alpha, nous a éclairé sur la portée opérationnelle des accords de méthode. Patrick Rémy, juriste et maître de conférence à Paris 1, s'est plus particulièrement consacré à un travail de comparaison des droits allemand et français dans le champ des restructurations en s'interrogeant sur la pertinence de la vertu supposée de la « négociation ».

I/ Mise en perspective historique de la prise en charge juridique des licenciements

Au vu du rythme et la fréquence des restructurations aujourd'hui, nos règles sont-elles adaptées ? Qui sont les responsables de cette « *insécurité sociale* »⁷ latente dans notre société ? Ces questions centrales selon **Dominique Balmay** invitent à considérer l'évolution de la prise en charge juridique des licenciements, depuis les accords de la « Sécurité Emploi » de 1969 et 1974 et la loi du 3 janvier 1975. Il fait l'hypothèse d'un changement de main - de 75 à aujourd'hui – des acteurs en charge de l'objectif de « sécurité de l'emploi » : on passerait une gestion étatique à une gestion davantage interne à l'entreprise. Ce glissement conduirait à s'interroger également sur la

⁶ Notons par exemple que le nombre de licenciements pour motif économique est deux fois moins important que le nombre de licenciement pour motif personnel, en augmentation constante depuis 1997. Cf « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel », Document de travail de la DARES, Premières synthèses, juillet 2003, n°28.2

⁷ Cf. Robert Castel, *L'insécurité sociale, qu'est-ce qu'être protégé ?*, Seuil, coll. « la république des idées », 2003.

légitimité de la décision du licenciement économique, encore plus qu'hier « *propriété souveraine du chef d'entreprise* », du fait du désengagement relatif de l'Etat sur ces questions.

L'évolution perceptible ces 30 dernières années serait donc marquée par le passage d'un régime de légitimation administratif à un régime de légitimation basé sur la négociation. Comment sont alors intégrés les partenaires sociaux (et notamment les syndicats) à la gestion des restructurations mais aussi de l'emploi au sein de l'entreprise ?

D.Balmary retrace ainsi l'évolution historique du droit selon trois étapes :

1/ Issue de l'ordonnance de 1945, la loi du 3 janvier 1975 consacre le *contrôle de l'Etat par le biais de l'autorisation administrative du licenciement économique* (valable jusqu'en 1986). Ce contrôle administratif eut un rôle majeur dans la régulation sociale, car il correspondait à la reconnaissance par l'Etat de la pureté des intentions du chef d'entreprise dans la procédure de licenciements.

En même temps d'autres formes de régulation se mettent en place dans cette période, exprimant une volonté de dépasser le cadre strict du contrôle administratif : les notions de « contrôle interne » et de « prévention » sont introduites en 1966 ; sont également signées les premières conventions négociées entre Etat et entreprises (prétraitements, formation, etc.), ainsi que les premières conventions de branches ; enfin en 1969 est adoptée la série des accords paritaires de la Sécurité de l'emploi, premières « règles modernes » du licenciement économique.

L'Etat a donc un rôle prépondérant et même si les formes d'allègement du contrôle juridique se mettent déjà en place, elles ne sont pas clairement perçues comme telles par l'opinion publique.

2/ De 1975 à 2000⁸, on assiste à un *retrait de l'Etat, dans sa forme administrative*. En revanche l'axe privilégié est celui du « *renforcement du dialogue interne* » à l'entreprise, c'est-à-dire les procédures de « plan social » et l'idée d'une « gestion prévisionnelle de l'emploi ».

Mais ce que souligne et regrette D.Balmary, c'est le silence total des partenaires sociaux face à ces évolutions. Les débats concernant les départs négociés, l'abondance des licenciements boursiers et les ravages sociaux qu'ils engendrent, ne suscitent que peu de réactions chez les partenaires sociaux.

Les réponses viendront alors d'une part du juge, par la création de différentes procédures (notamment de la procédure de reclassement, du « devoir d'adaptation », des livres III et IV) et l'interdiction d'annoncer le transfert interne avant le lancement du plan social. Ce sera d'autre part une « *éruption de règles parlementaires inopinées* » qui régleront ces licenciements : c'est le cas de l'amendement Mandon de 1992 (interdisant les départs négociés, notamment dans le secteur bancaire) et l'amendement du P.C. du 27 janvier 1993 (refusant les licenciements en cas d'insuffisance du plan social).

Cette seconde période consacrerait donc un retrait manifeste de l'Etat, sans que la négociation avec les partenaires sociaux ait été pour autant véritablement stimulée.

3/ A partir du printemps 2000 s'ouvre la troisième phase qui s'achève par l'adoption de la loi de modernisation sociale (LMS) de janvier 2001. Cette phase est marquée selon D.Balmary par une insuffisance de réflexion sur la question. Il souligne les « *dangers d'un vide contractuel* » dans un contexte caractérisé par « *un flux de restructurations de croisière* ». Malgré l'acuité des problèmes économiques et sociaux provoqués par ces restructurations⁹, il n'y a pas eu de négociation interprofessionnelle : l'Etat n'a que peu demandé leurs avis aux intéressés. Le texte de la LMS tente en conséquence d'instaurer une forme de dialogue contractuel qui n'aurait pas prévalu à sa constitution : le texte redéfinit notamment le « motif économique » et instaure « *la possibilité d'une*

⁸ Notamment 30 décembre 1986 et période 1989/2000.

⁹ En effet, durant ces années, la dégradation de la conjoncture a entraîné une hausse de 25% en un an du nombre des licenciés économiques ; les cas de licenciements fortement médiatisés, tels Danone ou Marks et Spencer, ont porté le débat sur la scène publique.

quasi négociation, *c'est-à-dire un droit d'opposition de la part du CE par le recours à un médiateur*» (article 101).

Les dispositions de la LMS ont en outre été mises en veilleuse depuis le 3 janvier 2003 avec le passage à la loi Fillon. Depuis un processus de négociation a été ouvert (4 rencontres ont déjà eu lieu entre les partenaires sociaux).

Cet arrière-plan historique nous permet de mieux réinscrire les enjeux actuels de l'encadrement juridique des licenciements, et plus particulièrement les problèmes pratiques rencontrés dans les entreprises soumises à cette législation.

II/ LES PROBLEMES DE LA PRATIQUE JURIDIQUE DES ENTREPRISES : LE ROLE DES PARTENAIRES SOCIAUX

Alain Schweitzer a présenté un exemple concret d'accord de méthode dans le cas d'un équipementier automobile afin d'illustrer la pratique des entreprises depuis deux ans et souligner les problèmes rencontrés au fil de cette procédure, qui sont de fait communs à de nombreuses entreprises aujourd'hui. **Quelle est la portée opérationnelle de ces accords de méthode ?**

L'entreprise considérée ferme 4 sites dans la même branche d'activité en 2001, et s'engage verbalement à un maintien de l'emploi sur 2/3 ans. Dans un climat conflictuel, Sécafi-Alpha est finalement nommé expert du CE de l'entreprise pour mettre en place un accord de méthode. Selon les partenaires sociaux, l'accord proposé avait des aspects résolument intéressants, même s'il comportait en même temps de nombreux dangers.

La première difficulté rencontrée dans ce cas a été la divergence des positions syndicales entre les partisans de l'accord de méthode et ceux qui ne voulaient pas endosser la paternité d'un compromis et d'éventuels licenciements. D'autre part, A.Schweitzer souligne le problème du choix de certaines organisations syndicales de ne se focaliser que sur le montant des indemnités financières.

Dans un second temps, la procédure de négociation ayant été adoptée, la direction de l'entreprise n'a jamais été sérieusement disposée à négocier. L'enjeu de la lutte devient alors le simple respect de la logique de l'accord de méthode, et la négociation une simple formalité pour une direction qui a déjà pris ses décisions unilatéralement. A.Schweitzer y voit là une « *incapacité culturelle des managers à penser que les syndicats puissent être des partenaires sérieux dans la gestion de la restructuration* ». Alors qu'officiellement les partenaires sociaux devraient travailler à l'analyse des besoins ou à des mesures alternatives, soumises ensuite à la négociation, cette dernière n'existe pour ainsi dire pas.

A partir de là quelle position adopter face à ces accords de méthode ? A.Schweitzer souligne deux aspects :

1/ D'une part, une certaine « *immaturité culturelle des partenaires sociaux* » à s'engager dans la négociation du contenu des restructurations, même si c'est un peu moins le cas pour ce qui concerne les mesures d'accompagnement. On se retrouve dans une situation de blocage complet : les syndicats ne sont pas prêts à endosser une partie de la responsabilité dans ce domaine, les directions d'entreprises n'entendent pas à renoncer à ce pouvoir...

2/ Malgré les difficultés soulignées, A.Schweitzer porte un regard globalement positif sur ces accords de méthodes¹⁰, dans la mesure où ils ouvriraient de nouveaux espaces de négociation. En même temps, les parties prenantes (CE, salariés et employeurs) ne disposent pas du même niveau d'information et de compétences afin de se positionner. Il faut donc selon lui travailler encore dans le sens d' « *ouvertures d'espaces de négociation plus larges* » de manière à ce que le rapport de force ne soit pas trop déséquilibrée.

¹⁰ on parle « d'accords d'entreprises » depuis la Loi Fillon.

A ce jour, les positions des organisations syndicales sont divergentes. Du côté des employeurs, en revanche, la volonté est très marquée de faire passer les restructurations le plus vite possible dans une situation juridique sûre. Au-delà des mesures d'accompagnement, la négociation est pour eux inenvisageable (et inenvisagée). De plus la procédure elle-même souffre de nombreuses imperfections : le séquençage, notamment, est aujourd'hui trop rapide pour réfléchir sérieusement à des alternatives. Cette démarche contractuelle devrait être souple et réactive afin de s'adapter aux spécificités et de sortir de la logique d'information-consultation dans lequel sont contraints les partenaires sociaux.

A.Schweitzer conclut en fixant comme objectif principal la recherche d'espaces de négociation qui soit « compatible avec la culture d'opposition des syndicats et la culture d'imposition des directeurs d'entreprises ». Il s'agirait de partir des contraintes de l'existant et des habitudes des partenaires sociaux afin d'arriver à un traitement moins traumatique des restructurations, pour les entreprises comme pour les salariés. C'est dans cette direction que doivent être envisagés les accords de méthodes pour porter une vision prometteuse de la négociation.

Quel pourrait être l'accord de méthode optimum ? Il devrait selon lui ouvrir un processus de négociation qui fixe des engagements et des objectifs réciproques; qui définit précisément les temps et le calendrier de la procédure ; qui donne les moyens de réaliser un diagnostic partagé (matériel et immatériel) afin d'élaborer des alternatives opérationnelles et crédibles; qui permet d'élaborer des analyses de la population salariée et du bassin d'emploi environnant afin d'anticiper les orientations à poursuivre; enfin qui fournit des moyens d'action et de communication aux représentants du personnel.

Pour **D.Balmary** , si les pronostics sur les accords de méthode ne sont pas encore évidents, ils semblent néanmoins montrer que l'emploi devient un objet de négociation au niveau même de l'entreprise, ce qui était impensable au début du processus, il y a 30 ans.

Il distingue deux niveaux distincts dans la compréhension des enjeux actuels :

- Au niveau global - celui de la création de la règle du droit - l'Etat pousse à l'anticipation et à la prévention¹¹. Divers facteurs ont en effet contribué à redessiner les contours de la place de l'Etat : l'augmentation de la pression de l'opinion publique sur les chefs d'entreprise et les pouvoirs publics (cf. les cas de Danone ou Metaleurop par exemple), l'accélération des changements et la diversification des méthodes de gestion dans les entreprises, les grandes orientations des directives européennes, etc. C'est ainsi qu'on peut expliquer les changements incessants du droit qui se doit d'apporter des réponses sans cesse actualisées à ces exigences contradictoires.

Cette politique de prévention répond au problème suivant : l'Etat est en quelque sorte pris entre deux feux, celui de la libre entreprise et celui de la cohésion sociale. Face à cette situation, il adopte une « réaction hors norme », comme le financement extraordinaire de la restructuration de Metaleurop¹². C'est cette impossible gestion par l'urgence, qu'il ne peut laisser se développer, qui le pousse à faire adopter des démarches d'anticipation et de prévention (auprès des chefs d'entreprises, de la Délégation interministérielle des restructurations dirigée par JP Aubert, etc.).

- Au niveau de l'entreprise et de la communauté de travail, il distingue gestion des restructurations et gestion de l'emploi. Si la première se démarque maintenant clairement d'une gestion dans l'urgence de situations de crises, la seconde est encore nettement moins avancée. Elle commence tout juste à apparaître dans l'entreprise (accord sur la formation tout au long de la vie, accords de méthode, gestion prévisionnelle de l'emploi, politique des âges dans certaines entreprises) mais le chemin est encore long.

¹¹ Cf. l'intervention de JP Aubert lors de la première séance du séminaire (CR-1 du 30 octobre 2003)

¹² Le coût de la restructuration de Metaleurop s'élève à 43 millions d'euros, dont 38 millions sont pris en charge par l'Etat.

Dans ce contexte se pose la question du « dilemme syndical »¹³ : quel rôle a cet acteur économique ? Faut-il et, le cas échéant, comment sortir de cette attitude de refus général et quasi systématique des syndicats à prendre une quelconque responsabilité dans les décisions économiques de l'entreprise, souvent contraire aux intérêts des salariés ?

Pour D.Balmary, si les obstacles sont bien définis et les acteurs clairement circonscrits, les problèmes quant à eux demeurent intacts. Malgré les avancées techniques, les questions de la gestion de l'emploi et des restructurations sont de toute façon éminemment politiques, avant que d'être techniques. Or, on ne pourra selon D.Balmary sortir de cette logique du strict contrôle si les partenaires sociaux ne sont pas tous véritablement intégrés dans un processus de négociation.

Enfin, si la plupart des intervenants à cette deuxième séance ont manifesté un accord général sur la nécessité de privilégier la négociation dans la régulation des restructurations, il n'y a en revanche pas eu consensus pour considérer que ces accords de méthode constituaient une innovation sociale majeure. Peu développés quantitativement, ils présenteraient en outre l'inconvénient de ne focaliser le débat que sur la gestion des mesures de reclassement, sans réinterroger la légitimité économique des restructurations.

III/ « NEGOCIER UNE RESTRUCTURATION », DU POINT DE VUE JURIDIQUE

Juridiquement les restructurations renvoient à toutes les opérations qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'emploi. En outre, la loi de janvier 2003 en France et le droit communautaire mettent l'accent sur le devoir de négociation des représentants du personnel. Mais qu'en est-il précisément du contenu juridique de cette notion ? Cette négociation est-elle une véritable alternative aux procédures d'information/consultation et au contrôle du juge ? Le détour par le droit allemand permet pour Patrick Rémy de mieux cerner les enjeux du cas français.

La négociation est en effet pratique courante dans le droit allemand. Elle se concrétise par la recherche de la « conciliation d'intérêts » entre le chef d'entreprise et le comité d'établissement, avant même le plan social. Ce dernier est également conçu comme un accord collectif, soumis à la codétermination du conseil d'établissement. Autant d'éléments qui différencient le droit allemand et le droit français, pour lequel le Plan social est un acte unilatéral de l'employeur ; et les accords de méthode de la loi de janvier 2003 relatives aux accords de méthodes sont bien différents des accords collectifs allemands.

Cependant les différences ne doivent pas être surestimées et il n'est pas certain selon Patrick Rémy que la protection contre les restructurations soit moindre en France qu'en Allemagne. Notamment parce qu'« *en pratique, la distinction entre consultation et négociation est des plus fuyantes* », dans la mesure où cette obligation de négocier n'est en Allemagne qu'incitative et faiblement sanctionnée. Les difficultés rencontrées en France et en Allemagne tournent donc autour de la difficile conciliation en liberté d'entreprendre et nécessité de sauvegarder l'emploi.

C'est donc la méfiance qui doit prévaloir par rapport aux nouveaux projets législatifs français, relatifs à l'introduction de « plus de négociations » dans les entreprises. Le risque consistant à substituer une négociation informelle à des procédures de consultations et d'informations du personnel qui, d'une certaine façon, inciteraient à la négociation. En France, c'est le contrôle que le juge est susceptible d'exercer sur le contenu des plans sociaux « *qui permet au comité d'entreprise d'exercer une influence sur les restructurations. L'appel à plus de négociation pourrait correspondre à une façon inavouée de remettre en cause les droits d'information et de consultation tels qu'ils ont été progressivement entendus (c'est-à-dire comme une négociation de fait)* ». Si le but est de rendre la négociation déjà existante moins

¹³ Déjà posée par Jacques Freyssinet lors de la première séance. Cf. CR-1.

conflictuelle, le risque est grand de voir remises en causes les prérogatives des représentants du personnel.

Enfin, quelle est la place du droit dans l'analyse et le traitement des questions économiques telles celles relatives aux restructurations ? Certaines critiques ont été émises à propos d'une approche juridique qui se soustrairait de la portée opérationnelle des débats qui s'y jouent. Si l'approche juridique est sans conteste importante dans les procédures, le suivi et le contrôle des décisions économiques du chef d'entreprise, il ne faudrait pas oublier la discontinuité qui peut exister entre la théorie juridique et la réalité du terrain, d'où la nécessité de réinscrire ces débats dans les modes de conflictualité et les relations dans le travail propres à chaque pays. Afin de ne pas tomber dans le travers du « *contentement du droit vis-à-vis de lui-même* », et d'un décalage croissant avec la réalité du terrain, on a souligné l'importance d'une réflexion sur « *l'effectivité du droit* », c'est-à-dire sa capacité à changer les comportements, au-delà de l'application stricte de règles préétablies.

IRES
Séminaire Restructurations
2003/2004

Jeudi 18 décembre

« L'encadrement juridique des restructurations »

PROGRAMME

Première séance

Président : Robert VILLENEUVE (Président EUREXCTER, Fondation de Dublin)

- Dominique BALMARY (Conseiller d'Etat) : « *Le droit du licenciement économique : du contrôle à la négociation ?* »
- Alain SCHWEITZER (Responsable de l'équipe «restructurations», groupe Alpha) : « *Présentation de cas d'accords de méthode* »

Deuxième séance

Président : Udo REHFELDT (IRES)

- Patrick REMY (Maître de conférence Paris I): « *Les restructurations appréhendées par le droit du travail : réflexions à partir d'une comparaison des droits français et allemand* »

**Compte-rendu de la séance du 10 février 2004
du séminaire Restructurations**

Mélanie Guyonvarch

« PRATIQUES D'ENTREPRISES : STRATEGIES INDUSTRIELLES
ET LOGIQUES GESTIONNAIRES »

Nous avons abordé lors des séances précédentes les restructurations « de l'extérieur » en analysant le contexte socio-économique et juridique dans lequel elles s'inscrivaient. Afin de compléter ce point de vue, le thème de cette journée s'est centré sur les pratiques concrètes des entreprises en ce qui concerne les restructurations, à la croisée des logiques industrielles et gestionnaires.

Les pratiques des entreprises diffèrent-elles selon leur taille, le secteur ou la localisation ? Quelles sont les marges de manœuvres des différents acteurs et quel est le poids des pouvoirs publics dans ces décisions ? Quelle peut enfin être la stratégie de l'acteur syndical confronté à de tel scénario ?

C'est selon deux orientations complémentaires que les interventions ont éclairé ces interrogations. Les deux interventions de l'après-midi (**Tristan Boyer** et **Rachel Beaujolin**) se sont attachées à déconstruire la décision du licenciement en considérant « la nécessité » sans cesse invoquée par les dirigeants d'entreprise des licenciements comme relevant très largement d'une construction sociale, voire du mythe et en montrant comment le licenciement devient non plus un outil de gestion de crises mais de gestion interne de l'entreprise.

Les trois interventions de la matinée nous ont offert une illustration de ce cadrage analytique, en exposant les pratiques industrielles et gestionnaires de trois secteurs industriels, fortement touchés par les restructurations récentes. Elles explorent les logiques de restructurations et les pratiques d'entreprises à partir de trois études de cas, permettant d'aborder à la fois des secteurs industriels différents et diverses formes organisationnelles (grand groupe, PME, liens de sous-traitances, systèmes industriels locaux), avec : la filière automobile (**Armelle Gorgeu** et **René Mathieu**), la filière du textile (**Bruno Courault**), et enfin le cas Alstom (**Francine Blanche**).

Nous exposerons le cadre analytique proposé dans la compréhension des logiques gestionnaires à l'œuvre dans les décisions de licenciements, avant de présenter les études de cas qui soulignent l'importance de la réinscription des restructurations dans leurs contextes industriels singuliers.

I/ ANALYSE ET DECONSTRUCTION DE LA DECISION DE LICENCIEMENT¹⁴

C'est en premier lieu sur le mode de prise de décisions de l'acteur patronal qu'est porté l'attention. Rachel Beaujolin et Tristan Boyer nous invitent, en effet, en se situant à l'intérieur de l'entreprise, à conduire une réflexion sur les logiques gestionnaires.

¹⁴ Les enquêtes sur lesquelles reposent ces analyses concernent majoritairement des grandes entreprises.

Des restructurations largement justifiées par une « nécessité implacable »

Rachel Beaujolin explicite le mécanisme par lequel la décision de licenciement tend à être considérée **comme une boîte noire, régie par une stricte rationalité procédurale**, et répondant à des exigences incontournables. Le mécanisme peut se décomposer comme suit : L'employeur a des objectifs, en terme industriel, d'effectifs et de spectre d'activité.

Ces objectifs à atteindre sont autant d'arguments fondés sur une légitimité financière (la rentabilité), une rationalisation de l'appareil productif (logique industrielle) et une recherche de paix sociale (qui passerait par une minimisation des temps de solutionnement des problèmes).

En outre, des instruments précis permettent de mesurer la contrainte en terme d'effectifs (généralement le ratio masse salariale / chiffre d'affaire) ; le postulat de départ est qu'il est toujours préférable de se situer en position de sous-effectifs que de sur-effectifs, afin d'obtenir une meilleure réactivité de l'entreprise.

A partir de là, la décision s'impose « d'elle-même » et « *l'intendance doit suivre* ». Cette décision devient à la limite non plus un moyen (dont l'efficacité resterait à prouver) mais une fin en soi dans la quête de performance. Ce processus conduit à l'irréversibilité de la restructuration une fois son annonce prononcée.

Dans le même ordre d'idée, **Tristan Boyer** a réalisé une étude des rhétoriques des argumentaires des décisions de licenciements : il met en lumière leur grande ressemblance, sorte de « canevas tout fait » des décisions de licenciements. Il y aurait également instrumentation des outils de gestion qui deviennent en tant que tels les facteurs déterminants à l'origine des licenciements.

Mais ce sur quoi Tristan Boyer veut insister – au-delà de la dimension « *mécanique* » voir « *réflexe* » de la décision de licenciement – c'est sur l'aspect profondément stratégique de cette opération. Il recourt pour cela à l'analyse des **justifications qui sous-tendent ces décisions afin de les rendre légitimes et acceptables**. Ces justifications¹⁵ répondent simultanément à plusieurs logiques : elles sont d'ordre marchande (la logique du marché, et la détérioration qui « s'impose » à l'employeur) ; industriel (la recherche de productivité et de rentabilité assis sur des calculs choisis par l'employeur) ; enfin elles répondent à une logique dite civique, la notion de bien commun étant considérée comme la valeur suprême englobant cette décision et auto-justifiant les deux autres ordres de justification.

Dans ces deux analyses, la décision de licenciement – par le biais de ces processus de légitimation et de rationalisation du choix – devient une **donnée exogène, qui s'imposerait à l'employeur et contre laquelle on ne pourrait rien**.

Mais mettre au jour les mécanismes par lesquels la « nécessité » est entièrement construite par l'entreprise, conduit à **substituer à cette logique de la fatalité économique la dimension clairement stratégique des licenciements**, du point de vue de l'entreprise. L'idée serait donc la suivante : l'entreprise décide de licencier face au constat, fait par elle, d'une situation qu'elle seule juge désastreuse, en s'appuyant sur des calculs et des logiques qui lui appartiennent en propre.

A cet égard, comme le cite Tristan Boyer, c'est l'article 4 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen (auquel s'est référée récemment la Cour Constitutionnelle) qui s'impose dans toute son ampleur : la *liberté d'entreprendre* rend unilatérale une décision qui revient à l'employeur.

Les restructurations comme « construction sociale »

Cette déconstruction, on le voit, permet – dans le prolongement de l'analyse de Louis Mallet – de **considérer le calcul des sureffectifs comme une « construction sociale »**.¹⁶

¹⁵ Tristan Boyer s'inspire ici d'une analyse en terme de « registres de justifications » présentés par Boltanski et Thévenot dans *Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.

¹⁶ Louis MALLET « La gestion des sureffectifs comme construction sociale »

Rachel Beaujolin invoque plusieurs arguments à l'appui de cette thèse :

Il n'y a pas de corrélation stable entre restructurations et performances économiques. Il n'existe ensuite pas de mode de calcul unique du sureffectif : on peut dire qu'il y a autant de sureffectifs que de conventions de calculs et d'options stratégiques¹⁷. En outre, le rapport de force qui s'instaure entre les acteurs en présence et le caractère finalement non clairement identifiable du processus de décision conduisent à sérieusement remettre en cause l'hypothèse d'une « boîte noire » de la décision de licenciement. L'argumentaire final de la décision n'est finalement que « *la partie émergée de l'iceberg du processus de décision* », marqué par le secret stratégique d'une part, mais également des jeux d'acteurs asymétriquement dotés en informations et en compétences.

Considérer la décision du licenciement comme une boîte noire constitue finalement « *un mythe utile pour les employeurs* », car cela justifie que l'on n'y touche pas. Ce qui légitime par la même l'absence de toute intervention et réduit les marges de manoeuvre des acteurs en amont du processus de décision.

Tristan Boyer considère pour sa part le projet de licenciement comme une « *convention* »¹⁸, ni une pure formalité ni un mensonge intentionnel, mais plutôt comme un ensemble de discours formalisés. Ces derniers constituent le cadre menant à la décision de licenciement et relèvent des différents ordres de justifications énoncés, dans le but d'apparaître comme de « bonnes raisons ».

Intégration dans la gestion interne des entreprises

Cette analyse des restructurations comme construction sociale permet de voir comment ces recompositions des limitations de l'entreprise s'intègre finalement dans le fonctionnement interne et « normal » de l'entreprise. Comme le pose Tristan Boyer, « *Qu'est-ce qui rend possible et justifie que les licenciements économiques soient de plus en plus nombreux dans les entreprises en bonne santé ?* »

L'étude des logiques actuellement à l'œuvre montre qu'on ne se situe plus dans une logique de l'accident – les restructurations s'imposant comme une situation de crise – mais dans une « simple » situation de gestion. Le rôle de la logique financière est selon Tristan Boyer un élément déterminant : si les actionnaires n'ont pas un rôle direct dans les décisions, la pression sur les dividendes constitue un argument fort pour les dirigeants d'entreprises, soucieux de satisfaire leurs actionnaires¹⁹.

C'est pourquoi il importe de bien considérer toutes les restructurations, y compris celles que Rachel Beaujolin qualifie de « *restructurations douces* », c'est-à-dire une gestion au fil de l'eau de l'emploi, en aidant à la démission par un appel permanent aux départs volontaires. Dans ce cas, pas de plan social, pas de licenciement et pas de décision clairement identifiables mais des pratiques de dégraissage considérées comme des habitudes saines de gestion (et qui représentent tout de même de 3 à 5% des effectifs des entreprises par an).

I/ QUELLES LOGIQUES INDUSTRIELLES ? ETUDES DE CAS

Les trois intervenants ont centré leurs présentations sur l'étude d'un secteur particulier ou une entreprise pour le cas Alstom. Nous ne présenterons pas les analyses des cas en tant que telles et dans leur intégralité, mais nous nous attacherons à en dégager les éléments saillants, afin

¹⁷ Dans *Vertiges de l'emploi, la gestion des sureffectifs* (Grasset, 2000), Rachel BEAUJOLIN souligne le fait que le travail (de la ressource humaine) est nettement positionné du côté des coûts de l'entreprise. Sur ce point, se reporter également à Francis GINSBOURGER, *La gestion contre l'entreprise*, La Découverte, 1998.

¹⁸ Cf. Robert Salais.

¹⁹ Il est d'ailleurs intéressant de noter que l'annonce d'un dégraissage est désormais presque unanimement considérée comme un signe positivement fort pour les marchés financiers et correspond souvent à une remontée du cours de l'action.

de mettre en évidence la diversité des contextes et des logiques industrielles à l'oeuvre dans ces restructurations. Ils illustrent en outre par certains aspects les analyses présentées précédemment.

La décision de licenciement comme construction sociale ; le rôle de l'acteur syndical

Restructurations dans un grand groupe européen : décisions stratégiques de la direction et rôle de l'acteur syndical - Le cas Alstom

La restructuration du groupe Alstom présentée par **Francine Blanche** (secrétaire générale CGT) illustre clairement que la stratégie de l'employeur s'impose comme une nécessité guidée par les exigences de performances économiques. Le conflit autour du PSE d'Alstom pose les questions centrales de poids des salariés dans cette décision de restructurations et la place accordée à l'acteur syndical.

En 1998, la société est considérée comme saine. En mars 2003, les salariés réunis en comité européen apprennent du directeur général que le groupe est complètement surendetté, ce qui suppose son démantèlement et une réduction des coûts de 15%. Le groupe est alors proche de la faillite sans que les salariés aient été mis au courant du problème à aucun moment jusqu'à l'annonce de la crise.

Francine Blanche invoque plusieurs arguments expliquant cette situation : d'abord « *la défaillances des actionnaires historiques* » qui ont gardé le silence jusque l'été 2003. Ensuite des « *fautes managériales* ». On retrouve ici le poids indirect des actionnaires dans la décision de licenciement : Francine Blanche évoque les incohérences majeures des conditions d'entrée en bourse, concernant la création en juin 1999 de la joint-venture avec ABB. Enfin elle souligne une « *gestion calamiteuse de la crise* » qui fait totalement l'impasse sur l'idée d'une négociation, la direction générale réalisant un état de la crise à l'été 2003, imposant sa décision à la Commission Européenne sans aucune discussion.

La question fondamentale soulevée, derrière cette imposition des décisions et le caractère stratégique de l'opération, est celle de la place des salariés et de l'acteur syndical dans l'entreprise. Comme le souligne Francine Blanche : « *En Angleterre, au moment de Thatcher, on a réduit à 90 jours la procédure d'une restructuration. En France, la proposition est faite de ramener cette période à 30 jours* ». Dans un tel contexte, comment constituer un dossier solide pour pouvoir apporter une contre-argumentation, quand on sait que de fortes asymétries d'informations et de compétences caractérisent de toute façon les acteurs concernés par ces situations ? Pour la coordinatrice des syndicats Alstom pour l'Europe, ce conflit soulève les questions de citoyenneté dans l'entreprise, des conditions de mise en bourse des grands groupes ainsi qu'une nécessaire mise en œuvre d'une véritable gouvernance d'entreprise.

Les restructurations comme modes de recompositions permanentes des secteurs industriels

La filière automobile

Rachel Beaujolin insistait sur le caractère large de la notion de restructuration, définie comme tout changement dans la limitation des contours de l'entreprise, comprenant toute vente ou achat d'actifs. Elle peut concerner les structures, l'organisation du travail ou la gestion de l'emploi (y compris hors PSE qui ne sont que la partie émergée de l'iceberg). L'entreprise devient en quelque sorte un objet juridique de moins en moins clair et c'est bien cette idée que soulignent **Armelle Gorgeu** et **René Mathieu** dans leur étude la filière automobile.

En retraçant l'histoire de cette filière née dans les années 1970, Armelle Gorgeu et René Mathieu analysent les recompositions de cette filière et ses conséquences sur l'organisation du travail d'une part et les structures du secteur d'autre part. A partir des années 1990, plusieurs mouvements transforment durablement la filière : les politiques d'achat et la mise en place du « juste à temps » s'accompagnent de nouvelles normes d'assurance qualité qui recompose totalement l'organisation de cette filière et rendent ses frontières instables. Les fournisseurs sont

plus finement sélectionnés, on externalise les producteurs, le triptyque « qualité/coûts/délais » est érigée en règle incontournable. Ajoutées au fort mouvement d'internationalisation, ces transformations sont autant de restructurations dont il faut mesurer les enjeux dans la filière automobile.

Les intervenants présentent ces recompositions comme des éléments de fragilisation de ce secteur industriel et de ses usines, soumises à de fortes pressions (de coûts de délais et de qualités), et dont la pérennité ne peut plus de ce fait être assurée. En outre, les mouvements d'externalisation, de modifications incessantes des frontières de groupes et l'importance de la sous-traitance ont également des retombées très importantes sur l'emploi : le recours à des intérimaires semblent se généraliser dans la filière, en jouant le rôle d'un « *recrutement d'ajustement* » ; les politiques de délocalisations et l'automatisation du aux changements technologiques incessants entraînent de plus la suppression de nombreux CDI, problème d'autant plus aigu que ces suppressions concernent surtout les emplois les moins qualifiés.

Armelle Gorgeu et René Mathieu ont insisté sur l'évolution permanente connue par cette filière, soumise à la double pression des constructeurs et des fournisseurs dans une logique internationale. Ce qui pose la question de la gestion des restructurations, quand celles-ci deviennent des dynamiques permanentes et diffuses des entreprises (en terme d'emplois et de pérennité de ces usines)

Le secteur du textile

L'étude des PME de l'habillement de **Bruno Courault** présente les profondes recompositions du secteur textile, dont la branche production fut la première à s'adapter à une logique de marché mondial. En effet, les délocalisations et la fin des grands groupes ont entraîné un déclin net de la filière textile en France (de 70 000 à 100/160 000 emplois des années 1960 à aujourd'hui).

Il souligne à la fois le déclin du secteur textile, qui ne fait aucun doute, mais met en même temps en lumière les stratégies mises en œuvre par les PME de l'habillement (notamment dans le système industriel local du Choletais) afin de s'adapter à ce nouveau contexte et à ces nouvelles exigences : ces PME ont alors pu user de leur atout en terme de forte capacité de réactivité et en se recentrant sur l'activité de redistribution devenue centrale (par opposition à la production). Traditionnellement inscrites dans le tissu productif local, elles ont du se spécialiser, afin d'assurer leur pérennité, sur des marchés plus pointus et des produits hauts de gamme. Selon Bruno Courault, c'est leur capacité d'expertise à tous les niveaux de segments de marchés qui assurent pour les PME de l'habillement « *ce renouvellement et cette force* ». Il souligne par là la capacité de ces PME à s'adapter à un « *reengineering industriel* » constant dicté par le renouvellement des produits.

IRES
Séminaire Restructurations
2003/2004

3^{eme} séance
Mardi 10 février

***Pratiques d'entreprises :
stratégies industrielles et logiques gestionnaires.***

PROGRAMME

Première séance :

Président : Robert Salais (ENS Cachan)

- Armelle Gorgeu, René Mathieu (Centre d'Etudes de l'Emploi), "Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France".
- Bruno Courault (Centre d'Etudes de l'Emploi), "Les restructurations au miroir de la mondialisation ; le cas de la filière textile habillement distribution".
- Francine Blanche (Secrétaire Confédérale CGT, Coordinatrice des syndicats Alstom pour l'Europe), "Le cas Alstom" (*titre provisoire*).

Deuxième séance :

Président : Charles Demons (Conseil Economique et Social Groupe CGT, Université Paris VII)

- Rachel Beaujolin-Bellet (Reims Management School), "Les décisions en matière de restructuration : une boîte noire ?".
- Tristan Boyer (Université Catholique de Louvain), "Les justifications des licenciements".