



## Le processus de restructuration

### Synthèse transversale

*Dominique Paucard  
Syndex, France  
Novembre 2006*

---

#### **M**onitoring **I**nnovative **R**estructuring in **E**urope

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



## Le processus de restructuration

L'objectif du projet MIRE n'est pas d'établir une nouvelle définition académique des restructurations mais bien plutôt de chercher à répondre à un ensemble de difficultés dans la gestion de leur occurrence et de leurs conséquences. Pourtant, la définition du terme « restructuration » a été assez largement débattue au cours des premières réunions du projet, marquant ainsi tout l'intérêt qu'il y aurait à cerner l'objet dont il allait être question avant de se pencher sur les innovations auxquelles sa gestion a pu donner lieu. Au fil de ces échanges, un consensus s'est rapidement établi concernant l'économie interne du projet : au sens de MIRE, une restructuration est « une opération de réorganisation de l'entreprise ayant des implications importantes en termes d'emploi ». C'est par conséquent à la question de la gestion de l'emploi en situation de restructuration que le projet allait plus particulièrement s'intéresser. Deux points, tout spécialement discutés, sont en revanche demeurés comme en suspens. Celui concernant l'intentionnalité des restructurations, celles-ci pouvant être comprises dans certains cas comme volontaires, dans d'autres comme contraintes, la possible catégorisation signalant en toute hypothèse une difficulté conceptuelle. Et celui concernant la finitude, ou les bornes temporelles, des restructurations, les entreprises, et tout particulièrement les groupes de sociétés, étant, de l'avis même de leurs représentants au sein des ateliers, désormais engagées dans des dynamiques de changement continu. Ces questions, pour formelles qu'elles puissent paraître, n'en sont pas moins décisives, puisqu'elles témoignent de la difficulté à cerner la nature des restructurations et, partant, posent la question de la faculté d'appréhender en généralité un objet autour duquel le projet MIRE se propose de chercher à agir.

A l'issue de près de deux années d'échanges autour d'une trentaine de cas concrets analysés et présentés par les chercheurs des pays engagés dans le projet, sommes nous mieux en mesure de cerner l'objet « restructuration » dont il a été question et d'en modéliser le processus, c'est-à-dire de le ramener à une suite de phénomènes présentant une certaine unité et une certaine régularité dans leur déroulement, et sur lesquels ou à partir desquels il serait possible d'agir ?

### 1. La chronologie des restructurations étudiées

Formellement, si le processus de restructuration parcourt l'ensemble des étapes qui relient l'origine d'une restructuration au devenir des emplois mis en cause, directement ou indirectement, par cette restructuration, il peut être décrit à travers les étapes proposées par l'équipe de recherche belge<sup>1</sup>, selon le déroulement suivant :

---

<sup>1</sup> Séminaire méthodologique, avril 2005

- Changement dans l'environnement
- recherche de solution
- choix d'une solution
- annonce de la solution choisie
- information et consultation
- négociation des mesures à mettre en oeuvre
- accord sur les mesures à mettre en oeuvre
- mise en place des mesures
- suivi des mesures
- correction des mesures
- (évaluation in fine)

Concrètement, la plupart des cas analysés et présentés par les chercheurs inscrivent les restructurations étudiées dans un récit qui en évoque d'autres qui les ont précédées ou même, dans certains cas, qui se sont déroulées concomitamment, l'étude portant alors sur un établissement particulier. Les processus de restructuration analysés sont ainsi situés dans le temps et dans l'espace et inscrits dans une dynamique de changement sur longue ou moyenne période. Les restructurations décrites à travers les cas constituent donc des unités élémentaires précisément circonscrites au sein d'un processus de réorganisation et de changement qui peut en comporter plusieurs (le processus de changement pourrait alors être un agencement de processus de restructuration).

Dès lors, l'origine des restructurations décrites se situe souvent à une grande distance décisionnelle du cas envisagé. Par exemple, dans le cas de la restructuration d'une société de marketing allemande, elle trouve son origine dans la décision stratégique de son actionnaire américain de céder la division à laquelle elle appartient, décision de cession qui s'accompagne d'une décision de fusion des filiales concernées en vue d'optimiser le produit de la cession, fusion qui conduit elle-même à une rationalisation des structures et donc à une restructuration des activités allemandes. De surcroît, le format de la restructuration est lui-même imposé jusque dans sa déclinaison locale, le management allemand n'ayant la faculté de décider que du choix des personnes appelées à quitter l'entreprise ou à y rester et pour quels postes<sup>2</sup>. Dans ces conditions, l'analyse des cas ne nous dit rien, ou presque rien, des étapes du processus qui précèdent l'annonce de la restructuration au niveau de l'entité concernée.

De fait, dans la plupart des cas, c'est l'annonce de la restructuration qui marque l'entrée dans les processus analysés. C'est à partir de cet instant, qu'il concerne la seule direction locale ou qu'il s'agisse d'une annonce publique, que les étapes décrites dans les études atteignent à une réalité tangible, engageant des actions et des acteurs dont les enjeux et points de vue sont précisément documentés. Par exemple, dans le cas de la fermeture d'une unité de production agroalimentaire en Belgique, l'envoi « par mégarde » au siège belge d'un courriel prévoyant qu'à la fin de l'année le groupe annoncerait la fermeture de l'unité pour le milieu de l'année suivante engage une succession d'étapes décrites dans le détail : réaction syndicale, réponse de la direction locale, annonce d'une

---

<sup>2</sup> Zephron (Allemagne)

simple réorganisation quelques mois plus tard, négociation du niveau du sureffectif et des conditions salariales de viabilité du site dans le cadre de ce premier projet, annonce de la fermeture quelques mois après, recherche d'un repreneur et montage d'un projet de MBO par la direction locale, négociation de la fermeture et du plan social, montage du MBO pour une partie de l'activité, etc<sup>3</sup>. On retrouve bien là, dans la plupart des cas, la description des étapes qui s'étendent depuis l'annonce de la restructuration jusqu'à un accord sur les mesures à mettre en œuvre dans différents registres.

De même, les cas décrivent généralement de façon assez précise la mise en place des mesures négociées, en particulier dans le domaine du reclassement, même si, bien souvent, le sentiment prévaut que ce qui a été négocié ou prévu a tout naturellement vocation à s'appliquer. D'ailleurs, les cas entrant dans le détail du suivi et de la correction éventuelle de ces mesures sont beaucoup plus rares. En fait, la plupart des cas opèrent un raccourci entre la mise en place des mesures prévues et l'évaluation des résultats obtenus en termes d'emplois, qu'il s'agisse d'emplois préservés ou de reclassements internes ou externes. Dans ce dernier cas toutefois, l'évaluation est effectuée, souvent à grand peine, pour les besoins de l'analyse par les chercheurs qui ont traité le cas. A l'exception d'un seul cas, il semble bien que cette évaluation n'ait jamais été partie intégrante du processus de restructuration étudié.

Ainsi, si la plupart des cas analysés retracent dans le détail les étapes centrales du processus qui s'étendent de l'annonce de la restructuration envisagée à la mise en place des mesures, la quasi-totalité des cas reste comme insaisissable aux deux bouts. Sans doute, tous inscrivent-ils la restructuration étudiée dans un récit qui évoque les grandes évolutions de la période qui a précédé l'annonce de la restructuration considérée, mais aucun ne rend compte du processus délibératif qui relie un changement identifié dans l'environnement au choix de la solution particulière que constitue le cas étudié. De même, les études de cas se concluent-elles toutes sur une tentative d'évaluation du résultat des mesures sociales d'accompagnement, mais celle-ci ne semble le plus souvent que faiblement inscrite dans la logique de mise en œuvre du plan, suivi et correction des mesures n'occupant qu'exceptionnellement une place dans les monographies. Ainsi, presque partout, dans le domaine social, c'est l'obligation de moyens qui semble dominer et la mise en place de mesures jugées consistantes emporter la présomption de résultats.

## **2. Processus de restructuration et processus de gestion**

La notion de « changement dans l'environnement » fait référence à un événement externe à l'entreprise qui s'impose à elle et qui permet d'expliquer, pour l'observateur extérieur, le comportement qu'elle a adopté. De ce point de vue, le processus de restructuration apparaît déterminé par les évolutions conjoncturelles ou structurelles qui affectent l'environnement économique dans lequel elle évolue. Mais d'un point de vue interne à l'entreprise, que les études de cas ne peuvent manquer de restituer lorsqu'ils entrent dans la description du jeu d'acteurs, il en va tout autrement. Nous retrouvons ici une traduction de la

---

<sup>3</sup> MBO (Belgique)

question du libre arbitre dans un monde entièrement déterminé qui est résolue par Max Planck dans les termes suivants : « observée du dehors, la volonté est causalement déterminée. Observée du dedans, elle est libre. Ce résultat tient compte du problème de la liberté de la volonté. L'existence de ce problème n'est due qu'au fait qu'on ne se montre pas assez attentif à spécifier explicitement quel point de vue on adopte pour observer, et à y adhérer d'une manière conséquente<sup>4</sup> ». C'est pourquoi, pour mieux comprendre ce décalage entre les processus de restructuration tels qu'en toute logique ils se déroulent pour un observateur extérieur et les récits qui cherchent à en rendre compte à partir de cas concrets, il est nécessaire d'effectuer un détour par le processus de gestion des entreprises dans lequel ils s'inscrivent. Ce processus, rendu de plus en plus fluide et continu par les outils et structures dont se sont dotées les entreprises, peut être modélisé en trois temps : un premier temps de diagnostic de la situation de l'entreprise, un second temps de prise de décisions compte tenu de ce diagnostic et un troisième temps de mise en œuvre des décisions adoptées. Chacun de ces temps est porteur d'enjeux et engage des moyens spécifiques.

Le premier temps, de diagnostic, est porteur d'un enjeu de repérage et de discrimination de ce qui importe pour l'entreprise : il procède de la relation à établir entre des contextes interne et externe et la problématique de l'entreprise. Démarche de construction de sens, il s'appuie sur un outillage qui est à la fois sélectif et prospectif. Sélectif, car il a pour fonction de réduire une réalité complexe et énigmatique à une réalité appréhendable et interprétable du point de vue de l'entreprise. Prospectif, car il a pour fonction de repérer dès leurs prémices, ou de prévenir, des dysfonctionnements et difficultés à venir pour l'entreprise. Cette activité de repérage et les outils qui lui sont associés se sont beaucoup développés au cours des années récentes : ils sont désormais disponibles à tous les niveaux de la structure de management des grandes et moyennes entreprises.

En matière de restructuration, dans la mesure où il est associé à un pari souvent lourd sur l'avenir, le diagnostic peut être plus ou moins précoce et pertinent. Par exemple, dans le cas de la fermeture d'une unité de production belge de composants électroniques, le diagnostic de surcapacité structurelle devant conduire à terme à la fermeture de la quasi totalité des sites a été posé par la direction du groupe français auquel elle appartient des années auparavant, diagnostic qui a conduit à mettre en place de longue date un système d'arbitrage entre réductions de capacité, déplacements de production et fermetures de sites<sup>5</sup>. A l'opposé, dans le cas d'un petit groupe belge de services à l'industrie, le diagnostic présidant à la restructuration est posé tardivement par la direction, plusieurs mois après que les signes de difficultés importantes aient été perçus par le collectif de travail<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Max Planck, « Les faux problèmes de la science » dans « Autobiographie scientifique », Flammarion, 1960.

<sup>5</sup> Colfontaine (Belgique)

<sup>6</sup> BIO (Belgique)

Le second temps, de décision, est porteur d'un enjeu d'interprétation et de modélisation de ce qu'il conviendrait de faire du point de vue de l'entreprise : il procède de la relation à établir entre des éléments de diagnostic et un plan d'action compte tenu des contraintes à prendre en considération et des moyens mobilisables par l'entreprise. Il s'appuie sur l'élaboration d'un consensus managérial qui peut être inscrit dans la chaîne de délégation pour ce qui concerne les décisions routinières ou qui va supposer le déploiement d'un dispositif de concertation impliquant les niveaux hiérarchiques les plus élevés pour ce qui concerne les décisions exceptionnelles.

Dans les cas de restructuration, ce second temps est souvent complexe et peut être particulièrement long. Il mêle différents niveaux de décideurs et de décisions, depuis la direction générale du groupe, à qui reviennent les décisions stratégiques portant sur le périmètre de l'entreprise et l'allocation des activités et des ressources, jusqu'au niveau des directions locales des unités concernées, voire de l'encadrement de proximité, qui pourra être sollicité sur les choix de gestion concernant les lieux, niveaux et modes de gestion du sureffectif, ainsi que sur la sélection des salariés concernés<sup>7</sup>. Par exemple, dans le cas d'un groupe suédois d'équipement électronique, le volume global des réductions d'emplois probablement à réaliser à terme au regard de la crise est estimé en comité très restreint par quelques membres de la direction générale du groupe. Ce petit comité décide alors d'une première vague d'emplois à supprimer, d'une ampleur considérée comme acceptable à ce stade d'appréhension des difficultés au sein de l'entreprise, laquelle est ensuite répartie entre les différentes unités opérationnelles, charge aux responsables de ces unités de déterminer le nombre des suppressions d'emplois à effectuer par service, les responsables de services étant à leur tour impliqués dans le choix des personnes à licencier<sup>8</sup>.

Le troisième temps, de mise en œuvre, est porteur d'un enjeu d'effectivité des décisions arrêtées : il procède de la relation à établir entre des décisions concernant la marche de l'entreprise et la construction de solutions opérationnelles congruentes. Il s'appuie sur la légitimation des décisions auprès des acteurs affectés et leur adaptation aux contextes interne et externe compte tenu des effets qu'en attend l'entreprise sur ces mêmes contextes. Dans ce dernier mouvement, l'entreprise vise au changement effectif, changement de ses propres conditions d'exploitation et, ce faisant, changement du monde dans lequel elle s'inscrit en fonction de ses nouvelles conditions d'exploitation.

Là encore, en situation de restructuration, le changement engagé sera souvent porteur de lourds enjeux gestionnaires, qu'il s'agisse de conduire et maîtriser dans ses dimensions économique et sociale une opération de désengagement d'une activité ou d'une ligne de produit, de délocalisation d'une production, d'ajustement de la capacité de production à une prévision d'activité future, d'externalisation ou de regroupement de fonctions, de réorganisation du travail, etc.

---

<sup>7</sup> R. Beaujolin-Bellet, F. Bruggeman, D. Paucard, « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs », *Management et Avenir* n°9, 2006.

<sup>8</sup> Swedtech (Suède)

Cette représentation séquentielle du processus de gestion peut sembler réductrice, ses différents temps ne pouvant en toute rigueur être aussi précisément isolés. En particulier, on conçoit mal un diagnostic qui ne porte en lui-même une part des décisions envisagées de même qu'il n'est guère de décision qui ne résulte d'une opinion sur ses modalités de mise en œuvre, et donc sur les moyens de sa légitimation et de son adaptation éventuelle. Mais cette limite à la représentation ne fait que signaler le caractère central de la décision - expression de la « liberté de la volonté » - dans le processus de gestion, laquelle structure le diagnostic autant qu'elle est déterminée par une perception de sa faisabilité. Cette caractéristique laisse toute sa place au jeu d'acteurs admis à participer à la formation de la décision dans ses différentes dimensions, toute expression d'une préférence venant infléchir tant le diagnostic que les conditions de mise en œuvre.

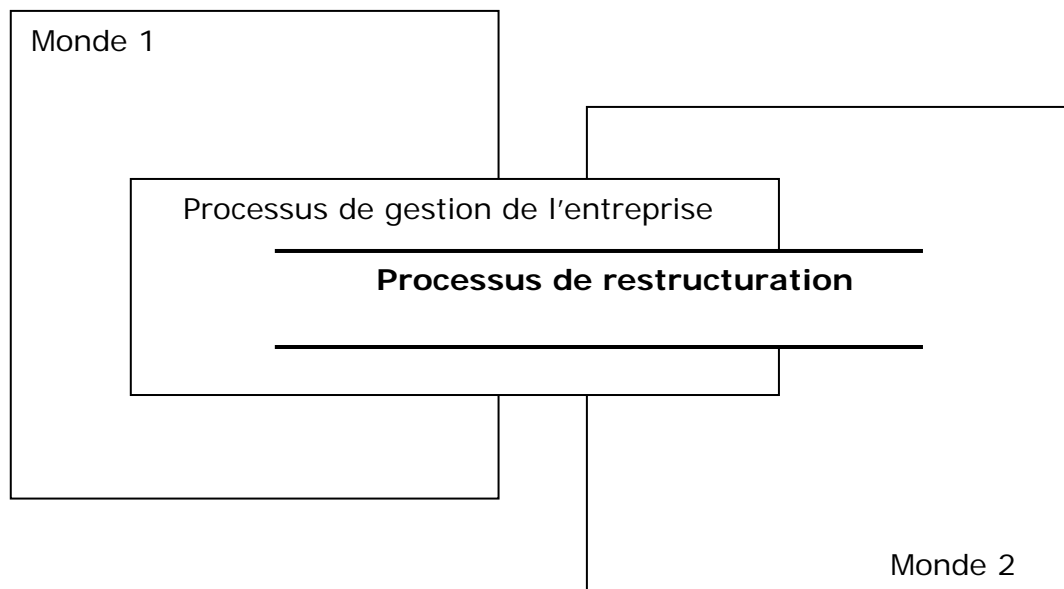
Dans cette logique du processus de gestion, l'hypothèse d'une restructuration prend naissance à l'articulation du premier et du deuxième temps, lorsque l'interprétation des éléments de diagnostic conduit le management de l'entreprise à envisager la nécessité ou l'opportunité d'un changement mettant en cause la structure de l'entreprise. Et la décision de restructuration n'a pris corps dans toutes ses dimensions que dès lors que le consensus managérial est acquis, c'est-à-dire au terme de ce second temps lorsque décisions stratégiques et choix de gestion forment un ensemble cohérent. Sans doute, une relation logique peut elle être tracée entre un changement dans l'environnement, sa perception par l'entreprise, son interprétation par le management et les décisions qui en résultent, mais elle ne peut l'être qu'ex post, au prix d'une analyse de la configuration des éléments de diagnostic retenus ainsi que des procédures de construction du consensus managérial autour des décisions finalement adoptées. Avant leur concrétisation, dont l'annonce constitue la manifestation la plus tangible, la restructuration n'est encore qu'une virtualité plus ou moins susceptible de s'actualiser, sous une forme ou sous une autre, en tout cas frappée d'incertitude.

A l'autre extrême, le processus de gestion s'achève lorsque l'entreprise a changé ses conditions d'exploitation, c'est-à-dire, en situation de restructuration, lorsque la nouvelle structure organisationnelle est en place. Mais cette issue ne marque généralement pas la fin du processus de restructuration tel que nous l'entendons, c'est-à-dire jusque dans la gestion des implications de la restructuration hors de l'entreprise, en particulier pour les salariés qui auraient été amenés à la quitter. La prise en considération des contraintes sociales regardant les salariés dont l'emploi se trouverait mis en cause au cours de ce changement aura pu intervenir sur la teneur des décisions au cours du deuxième temps du processus de gestion, de même que leur adaptation aux contextes interne et externe aura pu s'avérer nécessaire lors de la phase de mise en œuvre. Mais le devenir individuel des salariés concernés, dès lors qu'il ne s'inscrit plus dans l'organisation à l'issue du troisième temps, n'appartient plus au processus de gestion de l'entreprise. Pas plus que le devenir des activités périphériques en relation avec celles de l'entreprise ou avec les ressources qu'elle distribue sous diverses formes. Ainsi, le processus de restructuration envisagé du point de vue de l'emploi excède le processus de gestion de l'entreprise lorsque les salariés concernés n'entretiennent plus de relation à l'organisation ou lorsque le territoire qu'elle occupe doit entreprendre de se



reconstruire. Là encore, une relation logique peut être tracée entre la mise en œuvre de mesures d'accompagnement, le pilotage des dispositifs associés et les résultats obtenus au terme de cette mise en œuvre, mais, cette fois, au prix d'une analyse qui ne porte plus sur le seul périmètre de gestion de l'entreprise mais aussi sur le monde dans lequel elle déploie son activité et qui, par l'opération de restructuration, s'en est trouvé changé.

On comprend dès lors que le processus de restructuration répond à une double complexité : il prend naissance dans un espace et s'achève dans un autre, de même qu'il prend naissance dans un monde et s'achève dans un autre.



Du point de vue de la gestion de l'emploi, on passe ainsi d'une situation de conjonction des trajectoires de l'entreprise, du collectif salarié qu'elle emploie et du territoire qu'elle occupe à une disjonction de destinées singulières, qui atteignent à une atomisation pour une partie de la population concernée.

### 3. Du processus de restructuration à la gestion de l'emploi en situation de restructuration

Cette représentation d'un processus de restructuration largement insaisissable dans ses prémices comme dans l'étendue de ses effets, suggérée par l'analyse des pratiques dans les cas étudiés, peut s'inscrire dans un processus économique de « destruction créatrice » de portée plus large. L'entreprise y est au cœur d'un développement économique qui entraîne une modification continue de la combinaison des facteurs de production, induisant une mobilité de la répartition spatiale des moyens de production, de l'emploi et de la nature des qualifications. De ce point de vue, les restructurations et les bouleversements qu'elles entraînent en termes d'emplois sont aussi anciens que l'économie moderne. Cette représentation laisse toutefois ouverte la question de l'adaptation de la société au « progrès économique ». A cet égard, peut être sous l'effet d'une accélération de ces mouvements et de leur diffusion à des secteurs d'activité de plus en plus variés, tous les pays participant au projet ont mis en place au cours

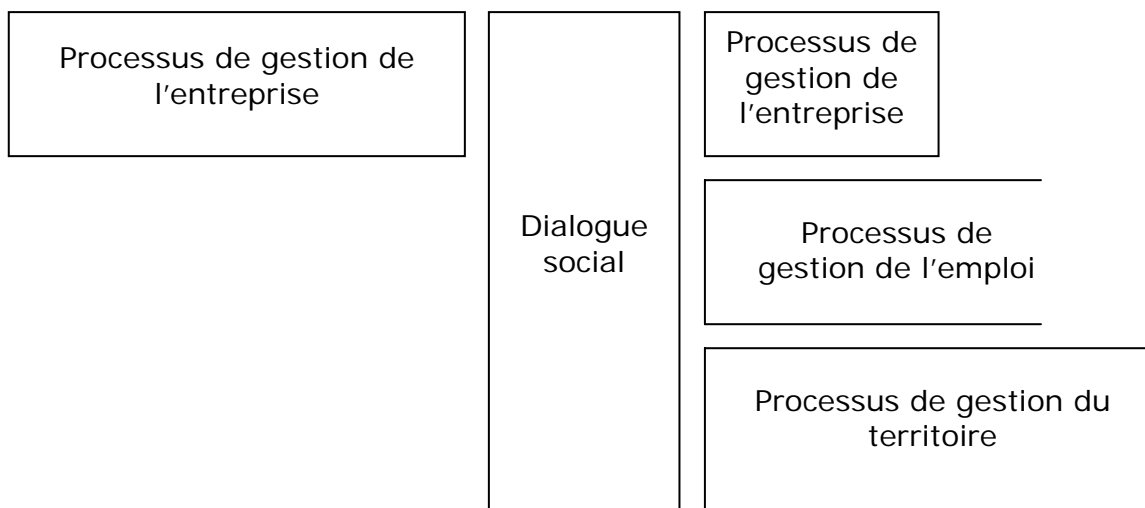


des trente dernières années une modalité commune d'appréhension des restructurations. Celle-ci recouvre d'une part la reconnaissance d'une « question des restructurations » qui oblige à une prise en compte explicite de leur survenue et des effets qu'elles induisent et d'autre part la reconnaissance de parties affectées par le processus qui oblige à une prise en compte des intérêts dont ils sont porteurs.

Pour tous les pays participant au projet MIRE, cette double reconnaissance se traduit par une obligation réglementaire d'inscription de tiers dans le processus de gestion de l'entreprise (représentants du personnel, administration du travail, collectivités locales...) lorsqu'un certain nombre de conditions sont remplies (nombre d'emplois menacés, taille de l'entreprise, existence d'une représentation du personnel...). Cette obligation se concrétise par une annonce du projet de restructuration et l'ouverture d'une procédure de dialogue social, voire de négociation, préalablement à la mise en œuvre de la restructuration. Ce sont elles qui, lorsque cette obligation s'applique, attestent de l'existence du processus de restructuration et ouvrent à une gestion spécifique des intérêts de ces tiers dans le contexte de la restructuration envisagée par l'entreprise.

Sans doute, ce mode d'appréhension des restructurations n'est-il exhaustif dans aucun des pays, compte tenu des conditions de seuil posées, qui peuvent ne pas être remplies ou être plus ou moins aisément contournées, ni homogènes entre pays, compte tenu de la disparité de ces conditions de seuils.

Mais lorsqu'une restructuration est qualifiée comme telle, ce schéma commun conduit à configurer le processus de restructuration en trois sous processus : un processus de gestion de l'entreprise, un processus de gestion de l'emploi des salariés menacés dans leur emploi et, le cas échéant, un processus de gestion du territoire dont les équilibres économique et social se trouvent affectés par la restructuration.



En effet, l'obligation de dialogue social, nécessairement préalable à la mise en œuvre de la restructuration, va venir suspendre le déroulement du processus de gestion de l'entreprise à toute fin d'assurer une expression des intérêts des parties consultées à l'occasion de ce processus particulier. Envisagée du point de vue des intérêts directement mis en cause, la restructuration est susceptible

d'entraîner deux effets immédiats. D'abord, une mise en cause des emplois, et donc des perspectives professionnelles et des ressources, des salariés dont l'entreprise envisage de se séparer. Ensuite, si l'entreprise procède effectivement à des suppressions d'emplois, une mise en cause du tissu économique et social du bassin d'emploi concerné, qui, d'un état où il est peuplé de consommateurs et de contribuables, qu'il s'agisse d'individus ou d'entreprises, peut soudain se trouver peuplé de demandeurs d'emplois plus ou moins démunis et de friches industrielles.

La prise en compte de ces intérêts particuliers repose dès lors sur deux leviers d'action possibles : soit un évitement des suppressions d'emplois problématiques, soit une forme ou une autre de prise en considération des conditions de retour à l'emploi des salariés concernés et de développement des territoires impactés.

### ***3.1. L'évitement des suppressions d'emplois problématiques***

La recherche d'un évitement des suppressions d'emplois problématiques trouve son expression dans un grand nombre des cas analysés. D'abord à travers une recherche d'inflexion des décisions annoncées : renoncement à la fermeture d'un établissement en Grande Bretagne<sup>9</sup>, recherche de repreneurs en Belgique<sup>10</sup>, en Allemagne<sup>11</sup> et en France<sup>12</sup>, préservation d'activités ou recherche de compléments d'activité en France<sup>13</sup> et en Allemagne<sup>14</sup>, étalement des réductions d'emplois sur plusieurs années en Suède<sup>15</sup>... Parmi les cas étudiés, plusieurs ont débouché sur des réussites, totales ou partielles. C'est en particulier le cas de cette unité d'électronique belge dont le projet de fermeture s'est finalement soldé par une reprise permettant d'une part de préserver un quart des emplois menacés et d'autre part de re-crée de l'emploi local<sup>16</sup>. C'est aussi le cas de cette unité de production d'habillement française dont la fermeture a pu être évitée par la renégociation de contrats et la recherche de compléments d'activité<sup>17</sup>. Ou encore de la fermeture de cette clinique privée française dont l'activité et le personnel ont pu être transférés vers un hôpital public<sup>18</sup>. Dans tous les cas, ces opérations sont marquées par un investissement fort de quelques acteurs internes à l'entreprise qui sont parvenus à dégager des lignes de convergence autour d'un projet qui n'avait pas été préalablement envisagé. Mais les solutions trouvées sont à chaque fois spécifiques et hautement contingentes de l'activité concernée, au point qu'il semble difficile de leur reconnaître un potentiel de diffusion qui permettrait de les qualifier d'innovations, même si elles

---

<sup>9</sup> Insurance (Grande Bretagne)

<sup>10</sup> Colfontaine, MBO (Belgique)

<sup>11</sup> St Gobain, Franzmann (Allemagne)

<sup>12</sup> Hopitaux (France)

<sup>13</sup> Vx, Adda (France)

<sup>14</sup> St Gobain (Allemagne)

<sup>15</sup> Vattenfall (Suède)

<sup>16</sup> Colfontaine (Belgique)

<sup>17</sup> Adda (France)

<sup>18</sup> Hopitaux (France)

comprennent souvent une dimension innovante, comme par exemple l'idée d'un transfert du secteur privé vers le secteur public.

Ensuite à travers l'utilisation quasi généralisée, dans les cas étudiés, du recours aux préretraites. Mais il est bien clair que, s'il constitue une solution générique au niveau de la plupart des entreprises, il soulève actuellement quantité d'autres problèmes, internes et externes, et relève plus d'un registre d'action qui appartient au passé que des pratiques innovantes.

Cependant, un ensemble d'innovations de portée générale peut également être rapproché de cette recherche d'évitement des suppressions d'emplois problématiques, innovations qui cherchent à unifier les espaces avant et après restructuration selon deux modalités : l'internalisation du processus de restructurations dans l'espace de l'entreprise et la préparation du monde 1 à accueillir le monde 2.

L'internalisation du processus de restructuration conduit à contenir le processus dans le seul espace de l'entreprise. Le processus de restructuration dans son entier devient alors lui-même objet de gestion, inclus à ce titre dans le processus de gestion de l'entreprise.

La modalité la plus immédiate d'internalisation du processus de restructuration consiste à recourir à la mobilité interne. L'innovation à cet égard ne porte pas tant sur le principe, assez classique au vu des cas étudiés, que sur l'élaboration d'un dispositif d'activation de la mobilité interne qui permette de faire face à une restructuration de grande ampleur par ce seul moyen. Ainsi, l'un des cas porte sur une importante compagnie d'assurance française qui a procédé au reclassement interne de 3200 salariés sur trois ans, soit environ 30% de l'effectif relevant des services concernés par la restructuration<sup>19</sup>. L'étude insiste sur deux conditions clé d'avènement de l'opération : une volonté stratégique fondée sur un arbitrage coûts/avantages et une conviction de sa faisabilité fondée sur l'expérience (notamment après la mise en place d'une sorte « d'agence d'intérim » interne). Selon l'étude, les conditions de réussite reposent en particulier sur une communication adaptée, une forte implication de la direction générale, des gestionnaires des ressources humaines et des managers, une étroite collaboration des fonctions RH et organisation, le soutien et l'apport constructif de la principale organisation syndicale dans l'entreprise. Le dispositif d'accompagnement proprement dit est quant à lui organisé autour du volontariat, d'un suivi dans la durée, d'une gratification, d'une garantie de réversibilité des choix et de maintien des avantages statutaires, d'un système de formation sophistiqué. En particulier, un programme spécifique est proposé aux salariés dont le niveau est devenu trop faible pour qu'une évolution soit envisageable et qui n'ont plus de place, en l'état, dans l'entreprise reconfigurée.

Une autre modalité d'internalisation consiste à verser les salariés en sureffectif dans une structure dédiée, interne à l'entreprise, et qui constitue un sas vers le reclassement interne ou externe. Par exemple, une grande entreprise de télécommunications suédoise a mis en place un dispositif de ce type qui a géré

---

<sup>19</sup> Assurancia (France)

un flux de 6500 salariés sur une période de trois ans<sup>20</sup>. Parmi eux, 2800 ont été reclassés en interne et 3600 ont été reclassés en externe ou se sont retirés du marché du travail. Seule une centaine de salariés ont finalement été licenciés. Là aussi, le choix du dispositif repose sur une volonté politique et sur l'expérience. Un précédent plan de licenciement portant sur 3000 salariés et mis en œuvre de façon classique s'était révélé particulièrement difficile et coûteux, tant en termes financiers que symboliques et opérationnels. Cette expérience avait permis de tirer quelques enseignements méthodologiques : nécessité d'éviter à l'avenir les licenciements massifs ; de communiquer précocement et clairement sur les décisions, tant auprès des syndicats que des salariés ; de travailler à une vision partagée et à un accord avec les représentants du personnel. De fait, le dispositif mis en place s'appuie sur un accord par lequel l'employeur s'engage à ne procéder à aucun licenciement pour motif économique. Il conduit à la création d'une « unité de redéploiement » à laquelle sont affectés tous les salariés des services concernés par les réductions de postes pour une durée de trois ans. Ils peuvent ensuite postuler aux postes ouverts en interne - qui peuvent être les postes qu'ils occupaient précédemment s'ils n'ont pas été supprimés ou des postes nouvellement créés - ou offerts en externe. L'accompagnement comprend un ensemble d'aides à la recherche d'emploi, à la formation, à la création d'entreprise... Le dispositif est enfin assorti d'un système d'indemnisation dégressif, fonction de la durée de présence dans l'unité de redéploiement, conçu comme un levier d'activation des démarches individuelles.

Un autre exemple d'internalisation est fourni dans le cadre de la restructuration d'un grand groupe métallurgique en Belgique<sup>21</sup>. Il repose sur un principe « d'entreprise à l'envers ». Les salariés dont le licenciement apparaît particulièrement problématique sont affectés à une filiale créée par le groupe, laquelle recherche les segments de marché où les compétences des salariés dont elle dispose peuvent être valorisées. Les prestations correspondantes sont offertes aux prix du marché, le groupe prenant en charge les compléments de salaires non couverts par les recettes. Là aussi, cette initiative fait suite à une expérimentation déjà menée en France par le groupe.

Un dernier exemple peut être trouvé dans le cas d'un grand groupe aéronautique en Allemagne qui a mis en place un système de compteurs de temps permettant d'éviter les licenciements en cas de baisse temporaire d'activité<sup>22</sup>. Le dispositif comprend trois compteurs : un compteur central (« overtime account »), qui collecte tous les débits et crédits d'heures liés aux fluctuations d'activité ; un compteur d'heures de sécurité (« security account »), alimenté par le salarié lorsqu'il dispose d'un crédit suffisant ou lorsque le compteur central est plein ; un compteur d'heures capitalisées (« working-life account »), qui peut être approvisionné par les deux précédents lorsqu'ils ont atteint un certain seuil. Ce dernier compteur fonctionne comme un fonds d'investissement. Il est géré par une banque et génère des intérêts, les montants investis donnant lieu à un reversement lorsque le salarié quitte l'entreprise, en particulier en vue d'une retraite anticipée. En cas de sous activité importante, le compteur d'heures de sécurité peut être uniformément débité pour tous sur décision conjointe de la

---

<sup>20</sup> Telia (Suède)

<sup>21</sup> Arcelor (Belgique)

<sup>22</sup> Airbus A (Allemagne)

direction et du conseil d'entreprise. Un premier dispositif expérimental comportant deux compteurs a été testé dans un site avant d'être étendu, après aménagements, à l'ensemble des unités allemandes du groupe.

Au total, ces quelques exemples de modalités d'internalisation du processus de restructuration sont marqués par une volonté politique forte et une forme d'expérimentation préalable qui en valide la possibilité. Elle semble cependant réservée à de grandes entreprises qui disposent des moyens financiers, humains et organisationnels nécessaires et qui sont soumises à une contrainte extrêmement forte de faisabilité de licenciements collectifs classiques.

A cet égard, les actions visant à une préparation avant restructuration afin d'accueillir dans de meilleures conditions une situation de restructuration semblent plus largement ouvertes, mais aussi moins assurées et exhaustives dans leurs effets. Ces actions recouvrent elles-mêmes deux modalités : une préparation des territoires à absorber le choc provoqué par une restructuration et une préparation des salariés à une mobilité future.

Concernant la préparation des territoires à absorber le choc d'une restructuration, l'étude de cas la plus générale porte sur les projets de redéploiement territorial de deux bassins d'emploi en Belgique<sup>23</sup>. Ils sont appelés à perdre plusieurs milliers d'emplois (au total, 2700 emplois seraient supprimés par l'entreprise, mais un impact territorial de l'ordre de 10000 emplois directs et indirects est couramment avancé) suite à la fermeture programmée d'une partie des activités d'un grand groupe sidérurgique. L'annonce du projet de restructuration est effectuée 6 ans avant le terme des fermetures prévues, ce qui en soi constitue une démarche innovante, autorisant une préparation plus qu'une réparation. L'émotion que soulève cette annonce débouche sur la négociation d'un accord par lequel la direction de l'entreprise prend un certain nombre d'engagements, assortis de moyens financiers permettant de les opérationnaliser : développement des activités qui ne sont pas arrêtées, programme d'investissement en recherche et développement, contribution au développement d'activités avalées et d'activités économiques hors secteur. L'objectif est de créer autant d'emplois durables nouveaux que d'emplois directs supprimés. Il en résultera, en particulier, la mise en place d'une joint venture associant l'entreprise et la Région en vue d'assurer la réhabilitation et la réutilisation des terrains et bâtiments libérés, d'une mission de redynamisation économique confiée à une société spécialisée en vue de stimuler le développement ou la création d'entreprises au moyen de conseils et de prêts bonifiés sans garantie et d'une démarche de mobilisation du réseau relationnel dont dispose le groupe. Mais au-delà de ces actions engagées à l'initiative de l'entreprise, chacun des deux bassins d'emploi concernés va devoir initier une dynamique de redéploiement, soit au moyen d'actions nouvelles, soit en infléchissant des actions préexistantes. Les dimensions impliquées sont extrêmement variées : aménagement du territoire, rénovation urbaine, emploi, formation, économie sociale, réinsertion, santé, communication, financement, culture... et concernent une pluralité d'acteurs, politiques, économiques, sociaux... relevant de niveaux d'intervention divers, Région, communes, quartiers... Il apparaît alors que les modalités de coordination des acteurs et de

---

<sup>23</sup> Le redéploiement liégeois (Belgique)

gestion du changement qu'ils parviennent à initier occupent une place centrale dans leur faculté d'action au niveau territorial. La comparaison entre les deux bassins d'emploi concernés en fournit une illustration. L'un est parvenu à engager une dynamique autour d'un acteur – l'agence de développement du bassin, créée 20 ans auparavant sous l'impulsion d'un élu local charismatique – disposant d'une légitimité suffisante pour jouer un rôle de pilote et s'assurer la contribution d'autres acteurs qui acceptent de s'inscrire dans une démarche commune. Au prix d'une communication intense, le processus de gestion du changement a ainsi pu s'engager et déboucher dans un premier temps sur un accord sur le diagnostic et dans un second temps sur un consensus sur des zones et des actions prioritaires. L'autre bassin, dans un contexte de plus grande hétérogénéité des acteurs, a cherché à construire d'emblée un réseau associant un maximum de représentants des différents groupes d'intérêts. S'il est parvenu à un accord sur le diagnostic, le consensus est plus difficile à établir et la dynamique d'action plus longue à émerger. L'étude de cas fait ainsi apparaître le caractère central de l'ingénierie sociale qui préside à toute velléité d'action au niveau territorial, et l'atout que représente un acteur institué, légitime dans ses missions et prérogatives, lorsqu'une action collective doit être déployée.

Un autre exemple d'action territoriale, plus circonscrite, est fourni par le dispositif mis en place dans un bassin d'emploi de l'ouest de la France en prévision du creux de cycle de la construction navale, aisément prédictible compte tenu de la durée des chantiers<sup>24</sup>. Sa mise en place fait suite à des restructurations massives survenues au cours des décennies précédentes et qui se sont révélées très traumatisantes. Or, le secteur représente encore localement jusqu'à 13000 salariés, employés par plusieurs centaines de sous-traitants. C'est une organisation syndicale, très active localement, qui la première alerte les acteurs locaux sur la situation du plan de charge et milite pour une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences au niveau territorial. Il s'agirait en particulier de dispenser des formations pendant le creux de charge de façon à maintenir les salariés dans la filière dans l'attente de la reprise tout en élevant leur niveau de compétence. Très largement financé sur fonds publics, européens, nationaux et locaux, le dispositif mis en place un an plus tard se caractérise, lui aussi, par la multiplicité des acteurs impliqués : les entreprises bénéficiaires (2 entreprises donneuses d'ordre et 186 sous-traitants) ; les partenaires institutionnels (Union Européenne, Etat, Région, Département...) ; les opérateurs en charge de la mise en œuvre du programme (organismes opérateurs des programmes, organismes de formation). Trois instances de régulation supervisent le déroulement du projet : un « comité paritaire », où sont représentées les organisations syndicales patronales et salariales ; un « comité de financeurs », où sont représentés les contributeurs financiers au projet ; un « comité de pilotage », qui réunit les membres des deux précédents comités. C'est lui qui suit le plus directement et régulièrement le déroulement du projet et veille à maintenir une cohésion entre les différentes parties prenantes. La gestion opérationnelle du projet est quant à elle assurée par une association où les organisations patronales occupent une place prépondérante et dont le directeur général est un responsable du principal donneur d'ordres de la filière. Le programme prévoit des actions de développement économique et des actions de formation, le volet économique

---

<sup>24</sup> CCompétences (France)



incluant en particulier un programme « diversification » qui vise à aider les PME sous-traitantes à réduire leur taux de dépendance à l'égard de leur donneur d'ordre principal. Enfin, le dispositif est marqué par une volonté de transparence, assurée par une procédure de reporting détaillé mais aussi, au niveau du comité de pilotage, par des témoignages de dirigeants d'entreprises invités à rendre compte du déroulement et du résultat des actions menées dans le cadre du programme. A l'échéance du projet, le bilan apparaît globalement positif en termes d'emplois, puisqu'il a augmenté au lieu de diminuer chez les sous-traitants, bien que les objectifs de formation dans les PME adhérentes n'aient pas été atteints. La conclusion de l'étude met l'accent sur trois dimensions considérées comme innovantes. D'abord, la concrétisation d'une anticipation collective au niveau territorial, rendue possible par la prévisibilité du cycle sectoriel mais aussi par l'existence d'un réseau d'acteurs entretenant des relations de confiance, déjà constitué localement. Ensuite, une approche construite autour de la notion « d'entreprise élargie », particulièrement pertinente dans le contexte actuel de recomposition du tissu industriel, laquelle prend appui sur des expériences antérieures (notamment un accord de représentation du personnel multi entreprises au niveau du chantier naval). Enfin, une démarche volontariste, collective et multi acteurs, visant à promouvoir la formation au sein des PME. Etroitement dépendante de financements publics, il apparaît aussi que la promotion de la formation dans les PME suppose des dispositifs incitatifs spécifiques, qui ont conduit dans ce cas à mettre en place des « pilotes formation » dans les entreprises du programme.

Dans le registre de la préparation des salariés à une mobilité future, les études de cas britanniques comportent également plusieurs exemples relatifs à la formation. L'un des ateliers a en particulier été consacré à la présentation du système des « Union Learning Representatives » qui se met progressivement en place depuis la fin des années 1990<sup>25</sup>. Ce dispositif prend acte de la capacité des représentants syndicaux à établir un contact privilégié avec une population de salariés faiblement qualifiés, peu familière des actions de formation. Il repose sur une dotation financière de l'Etat et, après expérimentation sur la base d'accords volontaires pendant quelques années, a trouvé une traduction légale en 2002 avec le droit pour les syndicats de désigner des « représentants chargés de la formation » sur les lieux de travail. Au nombre de 12000 en 2005, ils ont pour mission d'analyser les besoins de formation, de promouvoir et délivrer l'information nécessaire, de monter des actions de formation et d'engager une concertation avec l'employeur pour conduire ces actions. Les syndicats disposent d'un fonds qui leur permet notamment de former les « représentants chargés de la formation » à leur fonction. Ils l'exercent sur leur temps de travail tout comme les salariés qui entrent en contact avec eux. Bien que limité aux seuls salariés relevant des faibles niveaux de qualification (niveaux 1 et 2 au Royaume-Uni), le dispositif par lui-même apparaît donc comme une innovation. Mais au-delà, l'un des cas analysés, portant sur la fermeture d'un centre d'appel d'une banque britannique qui a décidé de délocaliser ce service en Inde<sup>26</sup>, attire l'attention sur l'un des effets induits de ce type de démarche. L'annonce de la décision par la direction du groupe intervient environ un an avant la délocalisation et la fermeture effective du centre qui emploie plus de 900 salariés. Compte tenu des

---

<sup>25</sup> Training and employability, février 2006

<sup>26</sup> Bank (Grande Bretagne)



caractéristiques de son secteur d'activité, aucun « learning rep » n'avait été nommé dans l'entreprise. Cependant, l'opposition que rencontre le projet de délocalisation conduit le groupe à conclure un accord quelques mois après l'annonce de la fermeture, accord qui prévoit en particulier la désignation de trois « learning reps » dans l'unité menacée ainsi que l'octroi de « bons de formation » et d'heures de formation sur le temps de travail pour les volontaires à une mobilité externe. Environ 170 salariés en ont bénéficié et l'analyse du cas fait apparaître que l'expérience accumulée par le syndicat au niveau national a permis d'activer rapidement le réseau local de prestataires de la formation et a conduit à la mise en place d'un comité d'évaluation indépendant chargé d'apprécier l'efficacité de l'ensemble du dispositif de formation et de reclassement.

L'instauration récente de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) en Suède et en France relève également de ce type d'action. L'un des cas examiné concernant la restructuration d'une entreprise française du secteur de l'habillement présente succinctement la manière dont ce dispositif de portée générale a été mobilisé en situation<sup>27</sup>. Inscrites dans le plan social, les actions de VAE prévues n'ont finalement pu concerner aucun des salariés licenciés. En effet, le dispositif suppose en premier lieu de déterminer les diplômes auxquels les salariés concernés pourraient prétendre compte tenu des compétences qu'ils détiennent. Il suppose ensuite de mettre en place un système de test via un organisme habilité et, le cas échéant, de concevoir les modules de formations complémentaires permettant de combler les lacunes éventuelles des candidats afin qu'ils puissent prétendre à l'acquisition de ces diplômes. C'est donc un dispositif relativement long à mettre en place en un lieu déterminé. De surcroît, il apparaît, comme pour la formation, que les personnes peu familiarisées avec les méthodes scolaires d'acquisition de connaissances ne s'engagent pas spontanément dans ce type de démarche. Cependant, fort de cet échec, le bénéfice du dispositif qui avait commencé à se construire a été étendu aux salariés dont l'emploi n'avait pas été supprimé, assorti d'une démarche volontariste épaulée par le service public de l'emploi. Quelques diplômes accessibles ayant été repérés au regard des compétences utilisées dans l'entreprise, la présentation du dispositif et un premier travail d'accompagnement à l'expression des compétences individuelles et collectives ont été effectués par petits groupes, sur le lieu de travail, par un consultant indépendant. Une assistance à la constitution des dossiers individuels a ensuite été dispensée auprès des volontaires. Pour finir, les tests ont été mis en place dans l'entreprise même. Au total, environ 20% des salariés ont ainsi obtenu un diplôme sanctionnant leurs acquis professionnels.

Enfin, au croisement des logiques d'internalisation du processus de restructuration et de préparation des territoires et des hommes, on peut citer les groupements d'employeurs, pratiqués en Allemagne, en Belgique et en France. L'examen de deux exemples belges<sup>28</sup> fait certainement apparaître des conditions restrictives, tant d'un point de vue réglementaire (en Belgique, le dispositif est réservé aux publics en difficulté sur le marché du travail) que, surtout, opérationnel (contraintes de complémentarité des besoins dans le temps, de

---

<sup>27</sup> Adda (France)

<sup>28</sup> Gpt employ (Belgique)

similarité des tâches à réaliser, de cohérence géographique des entreprises du groupement et de symétrie des relations entre elles), qui en limitent la portée. Mais l'analyse d'un cas allemand de groupement d'employeurs<sup>29</sup> mis en place dans le cadre d'un « pacte territorial pour l'emploi » montre que ce type de dispositif, dès lors qu'il est installé et rassemble un consensus assez large autour de lui, participe de la stabilisation de l'emploi local et de la réduction des licenciements chez ses adhérents, en particulier à l'échelle des petites et moyennes entreprises.

Au total, les différents exemples de préparation des territoires et des hommes à une mobilité plus ou moins proche attirent l'attention sur deux dimensions qui semblent essentielles. D'une part, l'importance déterminante que revêt un réseau de relations déjà instituées entre acteurs disposant de dispositifs mobilisables rapidement lorsque surgit un risque ; d'autre part, le volontarisme nécessaire à la construction de ces relations et des dispositifs associés, volontarisme qui semble bien supposer l'intervention d'un tiers porteur d'une forme d'intérêt général.

### ***3.2. La prise en considération des conditions de retour à l'emploi des salariés concernés et de développement du territoire impacté***

La prise en considération des conditions de retour à l'emploi des salariés concernés et de développement du territoire impacté est quant à elle tournée vers l'adaptation aux conséquences immédiates de la restructuration de l'entreprise. Formellement, elle implique que ce n'est qu'à partir et à l'issue de la phase d'inclusion des parties concernées que les processus de gestion de l'emploi et de gestion du territoire se trouvent initiés, puisque dans les phases préalables du processus de gestion de l'entreprise, d'une part l'information nécessaire n'est pas disponible, et d'autre part les intérêts en présence ne se sont pas encore exprimés.

Dès lors, les options ouvertes par cette configuration vont porter sur les modalités de gestion des différents sous processus, ainsi que sur l'appréciation de la nature du préjudice causé aux intérêts en présence et des moyens qui devraient être déployés pour y pourvoir. Par exemple, la gestion de tel sous processus pourra être considérée comme supposant la mise en place d'un dispositif dédié ou au contraire comme gérable à travers les dispositifs génériques relevant du système de protection sociale ou de développement économique en vigueur dans l'espace considéré. De même, les moyens à déployer pourront être considérés comme relevant d'une compensation financière limitée ou au contraire comme supposant la mobilisation de ressources techniques, financières et humaines beaucoup plus significatives compte tenu de l'ampleur des problèmes à traiter. Ceux-ci ne sont par ailleurs pas homogènes au sein d'une même entreprise. Ainsi, dans le cas d'un projet de fermeture d'une unité industrielle en Allemagne, l'étude distingue cinq types de populations relevant de problématiques différentes : les salariés âgés de 55 ans et plus, susceptibles de bénéficier d'une préretraite, les apprentis, qui n'étaient pas

---

<sup>29</sup> KIM (Allemagne)

parvenus au terme de leur formation, les autres ouvriers, parmi lesquels la moitié seulement bénéficie d'une qualification, les salariés des services commerciaux et administratifs<sup>30</sup>. Il en va de même des problématiques territoriales : dans le cas de la restructuration d'un grand groupe énergétique suédois, les conséquences sont différentes dans les petites communautés du Nord du pays et dans les agglomérations du Sud<sup>31</sup>.

On trouve là un deuxième ensemble d'innovations qui s'attachent à concevoir et mettre en place des dispositifs en mesure de répondre à la diversité des préjudices causés dans les domaines de l'emploi et du développement économique local. On peut à cet égard distinguer deux grands types de dispositifs : des dispositifs mis en place à l'initiative de l'employeur et des dispositifs mis en place à l'initiative d'autres acteurs concernés par la problématique posée.

Dans ces domaines, les différents pays participant au projet ont adopté des dispositions réglementaires très variables vis-à-vis de l'entreprise à l'origine de la restructuration. A un extrême, la France a inscrit dans la loi un principe de gestion des deux sous processus à la charge de l'employeur et a porté l'obligation de moyens à mettre en œuvre jusqu'à atteindre un objectif de reclassement des salariés licenciés et de redynamisation des bassins d'emploi affectés. A l'autre extrême, la Suède postule une gestion différenciée et autonome des sous processus et, bien que l'employeur soit soumis à un certain nombre de contraintes procédurales, la loi n'y fixe aucun horizon aux moyens à mettre en œuvre, ne serait-ce qu'à titre indemnitaire. Mais dans tous les pays, les dispositifs présentés comme innovants mis en place à l'initiative des employeurs passent en premier lieu par une cellule de reclassement.

L'une des études de cas suédoises décrit dans le détail le fonctionnement de l'unité de reclassement mise en place à l'occasion de l'une des restructurations d'un grand groupe d'électronique<sup>32</sup>. Elle a accueilli plus de 600 personnes pour une durée maximale de 12 mois, soit le double de la durée du préavis de 6 mois prévu par la loi suédoise, avec maintien des rémunérations et avantages. L'unité est logée dans des locaux dédiés, l'un pour les responsables, l'autre pour les employés et ouvriers, à proximité de ceux de l'entreprise. Elle entre en activité au retour des congés d'été des salariés notifiés deux mois auparavant. Le programme est conçu comme un projet : son objectif est de motiver et soutenir les participants afin qu'ils trouvent un nouvel emploi aussi rapidement que possible. Il est piloté par un chef de projet, issu de la direction générale du groupe et responsable de la structure créée, et comprend du personnel administratif, issu des services des ressources humaines, ainsi que des consultants extérieurs spécialisés (25, soit un consultant pour 25 participants suivis individuellement). Cette configuration initiale va toutefois considérablement évoluer au fil du déroulement du projet. Tout d'abord, les premiers entretiens vont faire apparaître un nombre insoupçonné de personnes confrontées à un problème physique ou psychique (environ 10%), le plus souvent préexistant mais non détecté dans le cadre de leur activité au sein de

---

<sup>30</sup> St Gobain (Allemagne)

<sup>31</sup> Vattenfall (Suède)

<sup>32</sup> Swedtech (Suède)

l'entreprise. Cet état de fait conduira à introduire dans le dispositif des « consultants en réinsertion », notamment chargés de collecter les informations médicales disponibles et de faire le lien entre médecins et salariés concernés. Il en résultera l'idée d'une catégorisation des participants (en voie de retour à l'emploi, en besoin de soutien, en échec) et d'une différenciation des modalités d'accompagnement. Au-delà des problèmes de santé préexistants, il apparaît également qu'un certain nombre de personnes se trouvent dans une situation de crise existentielle suite à leur licenciement. Le programme fera alors appel à un institut de psychologie dédié à la détresse, fondé par des religieux, qui offre une prestation de gestion de crises individuelles. Accessibles anonymement, ses membres ont également été amenés à intervenir au domicile même des salariés les plus en difficulté. Au cours de son déroulement, le projet nouera par ailleurs de nombreux partenariats. Par exemple, avec une université, dans le cadre d'un programme co-financé de reconversion d'ingénieurs vers l'enseignement. Ou encore avec des organisations locales en vue de promouvoir et faciliter la création d'entreprise par les salariés licenciés. En revanche, le projet n'entreprendra que des relations formelles avec le service public de l'emploi, qui s'est révélé incapable de fournir une information opérationnelle sur les gisements d'emplois immédiats ou à venir, et choisira de ne pas faire appel aux services de l'organisme mutualisé de reclassement, considéré comme peu efficace (tourné vers la recherche du « bon » emploi plutôt que vers le retour rapide à l'emploi). Au total, le projet semble caractérisé par un pilotage rigoureux, soucieux de promouvoir une capacité d'adaptation aux situations rencontrées, et un principe de coopération sélective.

Le principe de la coopération se retrouve également dans le cas de la fermeture d'une usine métallurgique en Allemagne<sup>33</sup>. Le système allemand offre la possibilité de recourir à une « transfer company » en vue d'assurer le reclassement des salariés licenciés. Il s'agit d'une société qui propose un nouveau contrat de travail aux salariés licenciés, pour une durée de 3 à 12 mois, soit généralement le double de la durée de leur préavis, et qui se charge de l'accompagnement à la recherche d'emploi. Dans le cas d'espèce, une « transfer company » a été sollicitée conjointement à la mise en place d'un bureau de placement animé par les services spécialisés du groupe auquel appartenait l'unité restructurée. Il en est résulté une étroite collaboration entre le bureau de placement interne qui s'est chargé de l'activation des contacts du groupe et la « transfer company » qui a pris en charge les opérations de re-qualification des salariés accompagnés. Parallèlement, un programme de soutien sanitaire a été mis en place, associant l'entreprise, une université, un institut de recherche et un organisme d'assurance sur la santé. Il s'agissait ainsi, par la prise en compte des effets de la perte d'emploi sur l'état physique et psychique des salariés licenciés, d'aller au-delà de l'accompagnement habituellement dispensé par les « transfer companies ».

A la charnière des démarches d'aide au reclassement et de restauration de l'intégrité économique des territoires impactés, on peut citer le cas d'un dispositif suédois d'aide au reclassement dans de petites entreprises locales de haute technologie<sup>34</sup>. En effet, le projet, développé à l'occasion d'une opération de

---

<sup>33</sup> St Gobain (Allemagne)

<sup>34</sup> VinnVinn (Suède)

restructuration dans l'électronique, n'avait pas seulement pour objectif de faciliter le reclassement, mais principalement d'éviter le départ de salariés très qualifiés dont la présence dans le bassin d'emploi a été considérée comme un enjeu de la politique de développement économique local. Le dispositif repose sur quatre acteurs principaux, réunis dans un comité de pilotage : l'entreprise à l'initiative de la restructuration, qui assure la sécurité financière des salariés engagés dans le projet ; l'organisme mutualisé de reclassement local, qui accompagne les salariés en sureffectif et effectue un bilan de compétence en préalable à leur admission dans le projet ; le service public de l'emploi, qui subventionne la période d'intégration des salariés reclassés ; l'agence de développement locale, qui dispose des réseaux relationnels permettant d'entrer en contact avec les PME visées et effectue une évaluation de leurs situations et perspectives afin de valider la robustesse des recrutements qu'elles proposent. Après une double sélection, des salariés admis dans le programme et des entreprises admises à proposer des emplois, la rencontre entre employeurs potentiels et salariés est organisée lors de « job fairs », sessions d'une journée au cours desquelles les employeurs présentent leur entreprise, leurs projets de développement et leurs besoins de compétences. A l'issue de ces présentations, les salariés peuvent rencontrer les employeurs de leur choix pour un entretien de cinq minutes. Considéré comme un succès, le projet a depuis lors été pérennisé et son accès a été ouvert à tous les salariés licenciés disposant des compétences adéquates. Sur trois ans, 300 personnes ont adhéré au projet parmi lesquelles une centaine ont retrouvé un emploi stable dans des PME locales de haute technologie.

Le glissement qui s'est opéré dans ce cas, d'un dispositif mis en place à l'initiative d'une entreprise en restructuration vers un dispositif ouvert, inscrit dans une logique territoriale, se retrouve dans un autre cas portant sur la fermeture d'une importante unité de production du secteur automobile au nord de Londres<sup>35</sup>. Le projet de restructuration concernant 2000 salariés est annoncé 18 mois avant la date de fermeture programmée. Aussitôt, un « comité partenarial » est mis en place à l'initiative de l'agence de développement locale, lequel regroupe des représentants de l'employeur local, des organisations syndicales, du service public de l'emploi, des autorités locales, de l'Université locale et des réseaux régionaux de prestataires. Ce « comité partenarial » oriente ses actions dans quatre directions : l'emploi et la formation ; les infrastructures et le développement ; le développement économique local ; le social, individuel et collectif. Le programme concernant l'emploi et la formation est piloté par l'agence locale de l'emploi (« Jobcenter plus »), relayée par une « équipe pour la formation tout au long de la vie » basée sur le site. L'agence effectue un repérage des besoins de compétences dans le bassin d'emploi, identifie les compétences des salariés du site et les oriente vers les formations d'adaptation ou de reconversion, dispensées sur le site même, tant par des acteurs publics que privés. L'action tarde toutefois à se mettre en place, le fonds d'intervention rapide du service public de l'emploi ne pouvant être débloqué tant que les licenciements ne sont pas notifiés. Le financement de la formation est cependant assuré un an plus tard. Y contribuent le fonds public d'intervention rapide, l'agence de développement locale, la municipalité et l'employeur, lequel a par ailleurs modifié le système d'équipe afin de libérer les salariés en formation

---

<sup>35</sup> Vauxhall (Grande-Bretagne)

tous les vendredis. Le programme concernant les infrastructures et le développement est tourné vers le développement exogène. Il s'agit principalement de recréer un volume d'emplois de qualité sur le bassin en attirant des investisseurs privés. Le programme est piloté par le « centre de l'innovation » rattaché à l'Université locale. Le programme concernant le développement économique local est tourné vers le développement endogène. Il s'agit d'aider les entreprises présentes dans le bassin à se diversifier et les salariés dotés des compétences nécessaires à créer leur entreprise au moyen d'un accompagnement, de la mise à disposition de locaux et d'un fonds d'investissement consentant des prêts sans garantie. Le programme social a quant à lui conduit à la mise en place d'un « observatoire de la santé » et d'un portail vers une offre multi services. Son action s'est orientée dans trois directions : la gestion des effets économiques et sanitaires des licenciements, le soutien à la cohésion sociale et le conseil financier individualisé. Au total, 1540 salariés ont bénéficié de l'un ou l'autre des services proposés par le « comité partenarial », parmi lesquels plus de 1200 ont suivi une formation et près de 1100 sont passés par le portail social. Le partenariat a également pris en charge des actions de marketing, de réorganisation, de formation et d'accompagnement social chez les sous traitants. En tout, 66 entreprises et 450 de leurs salariés en auraient bénéficié. Finalement, bien qu'aucun dispositif d'évaluation des résultats n'ait été prévu, l'agence de développement local considère que le partenariat a été un succès du fait de la forte adhésion des participants et parmi eux de l'employeur. L'action du réseau ainsi constitué pourrait être étendue à la Région et s'oriente actuellement vers les PME.

Ces différents exemples de dispositifs présentés comme innovants sont marqués par une caractéristique commune : ils impliquent tous un grand nombre de contributeurs à la réalisation de l'objectif de reclassement ou de redynamisation territoriale. Ils supposent donc un repérage, une mise en relation, une coordination et un pilotage de contributions dont le spectre apparaît particulièrement large. Les domaines couverts par l'un et l'autre objectif – de reclassement, de redynamisation - semblent d'ailleurs beaucoup moins circonscrits que la terminologie ne le laisse entendre. Dans les situations décrites, les interrelations entre reclassement et redynamisation territoriale sont nombreuses de même que la problématique du reclassement déborde largement les seules actions de placement. A cet égard, la thématique de la santé en situation de restructuration, prise en charge par des acteurs très divers dans les cas étudiés, prend un relief particulier sous une variété d'aspects. D'abord, du point de vue des failles de la prévention, de nombreux problèmes préexistants ne se révélant qu'à cette occasion. Ensuite, au regard de la sélectivité opérée lors de l'opération de restructuration, les populations les plus fragiles risquant de se trouver prioritairement désignées en cas de suppressions d'emplois. Enfin, en tant que source directe de trouble ou de pathologie, le licenciement étant susceptible de précipiter des situations de crises existentielles multidimensionnelles. Or, la santé constitue une ressource indispensable en vue d'un retour à l'emploi.

Mais finalement, la mise en place de ces dispositifs complexes, difficiles à concevoir, délicats à piloter, relève de l'événement. Il semble bien qu'elle soit réservée à des restructurations d'ampleur, les PME n'étant en mesure d'y accéder que dès lors qu'une forme de réussite a conduit à leur pérennisation. De



ce point de vue, seule la Suède a mis en place un dispositif permanent qui offre une prestation générique aux salariés licenciés pour motif économique, même si son bénéfice reste généralement soumis à des conditions d'âge ou d'ancienneté. Il s'agit des « job security councils » ou « job security fondations » régis par des accords de branche entendue au sens large (cols blancs du secteur privé, du secteur public, cols bleus du secteur privé, etc.), les « job security agreements »<sup>36</sup>. Les organismes qui en résultent sont pilotés paritairement et financés par un prélèvement sur les salaires de l'ensemble des entreprises de la branche. Organisés régionalement, ils offrent des prestations financières – en particulier sous forme de compléments d'indemnité – et des prestations d'accompagnement individualisé à la recherche d'emploi, selon des modalités et avec des outils comparables à ceux mobilisés par les cellules de reclassement. Là encore, leur intervention est conçue sur un mode coopératif, avec l'employeur et les organisations syndicales dans l'entreprise dès lors que des licenciements sont prévus, avec le service public de l'emploi par la suite. Ils font eux-mêmes appel à un ensemble de prestataires au cours de leur mission d'accompagnement.

#### **4. De la stratégie sociale de l'employeur à la gestion du processus de restructuration**

Dans le cadre du processus de gestion, l'introduction d'un changement significatif au sein de l'entreprise va conduire le management à s'interroger, dès la phase de décision du processus, sur les modalités de légitimation des décisions adoptées et de prise en compte des intérêts des salariés concernés par ces décisions. A défaut, le rejet, ou simplement l'absence d'adhésion, pourrait venir compromettre l'effectivité des changements que ses décisions visent à instaurer.

En situation de restructuration, cette interrogation invite à prendre en considération tant les préoccupations des salariés appelés à rester dans l'entreprise que celles des salariés appelés à la quitter et va amener le management à formuler une stratégie sociale permettant d'y répondre. Cette stratégie, nécessaire dans une perspective de conduite du changement, devient indispensable dès lors que la réglementation en vigueur prescrit une irruption obligatoire de tiers dans le cours du processus de gestion, laquelle rend incontournable l'organisation d'une controverse autour de ces sujets.

En effet, en cas de restructuration, l'obligation de dialogue social, voire de négociation, est posée en préalable à la mise en œuvre de la restructuration. Formellement, cette injonction revient à inscrire la consultation dans la phase de décision du processus de gestion alors que dans le schéma gestionnaire habituel, la communication et l'implication des acteurs concernés relèvent de la phase de mise en œuvre, les décisions arrêtées n'étant, le cas échéant, qu'« adaptées » aux situations rencontrées. La procédure imposée est par ailleurs assortie de contraintes formelles qui visent à en garantir l'effectivité. En particulier, elle désigne des interlocuteurs obligés, qui doivent être considérés comme les

---

<sup>36</sup> Jobcouncils (Suède)



destinataires privilégiés de l'information et les représentants légitimes des parties impliquées (organisations syndicales, représentants élus du personnel, administration du travail...).

Le management n'est par conséquent pas entièrement libre, dans cette circonstance, de définir à son gré les conditions de mise en œuvre des décisions qu'il a arrêtées, ce qui le conduit nécessairement à s'interroger sur la stratégie à adopter en vue d'y parvenir. Ainsi, dans le cas d'un grand groupe industriel français, la conception de la « stratégie sociale » passe par la constitution d'une « task force » qui consacre plusieurs mois, sous la responsabilité d'un expert du domaine, à la rédaction d'un rapport qui fournira l'argumentaire économique qui sera présenté aux représentants du personnel lors de la phase d'information et de consultation<sup>37</sup>. Cette préparation ne concerne pas seulement la légitimation de la décision aux yeux d'interlocuteurs particulièrement exigeants, mais aussi la préparation et la maîtrise de l'organisation du dialogue social. Dans le cas d'un groupe industriel suédois, une équipe dédiée (« core team ») est constituée qui regroupe le responsable des ressources humaines, le responsable de la division concernée par la restructuration et de nombreux assistants en vue de concevoir un calendrier et une méthode de conduite des négociations avec les organisations syndicales<sup>38</sup>. Enfin, la nature des dispositions sociales envisageables et des marges de manœuvre qu'elles autorisent participe également de la maîtrise du processus. Toujours dans le cas du groupe industriel français qui a mis en place une « task force », les termes d'un compromis possible sont envisagés d'emblée, bien avant l'ouverture de la procédure.

Cette contrainte particulière en partie imposée par la réglementation conduit ainsi à dessiner une troisième représentation du processus de restructuration, vue cette fois du point de vue du management de l'entreprise dans la gestion de sa relation aux parties impliquées, et qui peut être à son tour figurée en trois phases : une phase d'élaboration de la stratégie sociale, une phase d'organisation du dialogue social et une phase d'implémentation des mesures sociales.



Considérée comme une contrainte, l'obligation d'ouverture d'un dialogue social peut être prise en charge par le management de diverses manières. Elle peut être en premier lieu contournée, notamment en évitant la qualification de restructuration qui conduirait à devoir s'engager dans un tel processus, par exemple en procédant à des licenciements pour un motif non économique ou en recourant massivement à des emplois à durée déterminée ou intérimaires.

<sup>37</sup> Vx (France)

<sup>38</sup> Swedtech (Suède)

Elle peut être en second lieu réduite. Ainsi, dans l'un des cas étudiés, portant sur une restructuration de grande ampleur (2500 suppressions d'emploi, soit près de 30% de l'effectif) dans une institution financière britannique, une information régulière est bien dispensée auprès des représentants du personnel. Mais parallèlement, une stratégie de démantèlement du mode de régulation antérieur est engagée, avec l'éclatement de l'organisation en cinq entités distinctes, l'élimination du dispositif de négociation collective centralisée et la réduction des moyens des représentants syndicaux. Dans ce contexte, les suppressions d'emploi ont été gérées dans la durée par la mobilité interne ou par un « package » rendu acceptable par les individus concernés (préretraites à partir de 50 ans, indemnisation pouvant atteindre 2 ans de salaire)<sup>39</sup>. C'est aussi, à certains égards, ce que l'internalisation complète de la restructuration permet d'accomplir. Par exemple, dans le cas de la restructuration de la compagnie d'assurance française déjà évoqué, la détermination de l'organisation cible est restée du seul territoire réservé du management, les représentants du personnel n'étant informés que de façon imprécise des résultats de la démarche. De même, l'accord par lequel l'entreprise suédoise de télécommunication a mis en place une « unité de redéploiement » interne stipule que l'employeur est libre de décider unilatéralement des besoins en effectif.

Enfin, troisième possibilité, cette contrainte peut être intégrée par la direction de l'entreprise. Dans ce cas, elle l'est d'abord sur une base formelle compte tenu de la réglementation en vigueur. L'un des cas traitant de la fermeture d'une unité métallurgique en Allemagne fournit une illustration détaillée qui semble assez représentative d'un déroulement type lorsque l'asymétrie entre l'acteur dirigeant et les représentants du personnel n'est pas excessive<sup>40</sup>. La direction annonce la fermeture aux représentants du personnel et la rend publique le jour même par voie de presse. Un planning de fermeture est également présenté avec arrêt immédiat d'une partie de la production. Cette annonce est une surprise et prend les représentants du personnel au dépourvu qui réagissent dans un premier temps en retardant la procédure de consultation. Ils entreprennent alors une prospection des alternatives économiques envisageables avec l'aide de la principale organisation syndicale et d'un consultant spécialisé. Les perspectives s'avèrent a priori peu favorables, mais l'entreprise procède au démontage et au transfert des matériels ce qui coupe court à tout projet industriel alternatif. Dès lors, la direction, soumise par ailleurs à une forte pression médiatique locale, souhaite conclure rapidement la procédure, ce qui permet aux représentants du personnel, appuyés par l'implication directe d'un responsable syndical expérimenté, de négocier un aménagement du projet commercial permettant de préserver quelques emplois et un plan social sensiblement plus favorable que les précédents.

Mais, au-delà de ces aspects formels et des leviers plus ou moins consistants qu'ils fournissent à la représentation du personnel, c'est aussi dans ce dernier registre que l'on trouve un troisième ensemble d'innovations, innovations qui s'attachent à organiser la relation entre l'entreprise et les parties impliquées.

---

<sup>39</sup> Insurance (Grande Bretagne)

<sup>40</sup> St Gobain (Allemagne)

A cet égard, quelques cas font apparaître un premier niveau d'organisation original à caractère informel. C'est en particulier ce qui est présenté comme de pratique courante en Suède dans l'étude de la restructuration d'un grand groupe de télécommunication sous le terme d'« ancrage » (« förankra »)<sup>41</sup>. Afin d'asseoir une base de discussion, de nombreux échanges informels entre direction et syndicats interviendraient bien avant l'engagement formel de négociations, chacun étant ainsi en mesure de se forger une opinion et d'ajuster sa perception des possibles. C'est une démarche similaire qui est décrite dans le cas de la fermeture d'une usine de matériaux haute performance, filiale d'un grand groupe français<sup>42</sup>. En vertu d'un accord syndical, chaque organisation syndicale représentative dispose d'un coordinateur central au niveau du groupe. Deux syndicats sont présents dans le site concerné par le projet de restructuration. Les deux coordinateurs sont alors informés par la direction du groupe de la stratégie concernant l'unité menacée, direction qui recueille en retour leurs préoccupations afin d'en tenir compte dans le projet qui sera soumis à la consultation. Les accords de méthode, récemment introduits dans la réglementation française, peuvent dans certains cas remplir une fonction identique. Ainsi du cas de l'accord de méthode conclu lors de la restructuration d'une entreprise française de confection, dont le contenu s'appuie, pour reprendre les termes de l'étude, sur le principe de l'organisation d'une controverse, outillée et sanctionnée par un « résultat » après exploration des possibles<sup>43</sup>. Une telle démarche, qui définit des étapes, des moyens, des modalités de rapprochement des points de vue et des issues, traduit d'emblée l'ambition commune de rechercher une solution perçue comme légitime et acceptable pour les deux parties au terme de la procédure. Au total, la thématique de la construction d'une relation de confiance, en particulier au moyen d'une concertation lors de l'élaboration de la stratégie sociale de l'employeur, apparaît en filigrane de la plupart des cas présentés comme innovants.

Il en va de même du principe de négociation dans l'organisation du dialogue social. La Suède présente à cet égard des exemples particulièrement documentés qui permettent de dépasser le principe pour se pencher sur la méthode. Ainsi, à côté de l'obligation de consultation, la loi suédoise pose une règle unique régissant la détermination des salariés susceptibles d'être licenciés : la règle d'ancienneté selon laquelle les derniers embauchés doivent être les premiers licenciés. Cette règle peut toutefois être aménagée par voie d'accord. Toute modification de la liste établie selon la règle d'ancienneté devient ainsi un objet de négociation dès lors que l'employeur souhaiterait ne pas se séparer des compétences des salariés les plus récemment recrutés. Dans ce contexte, un grand groupe suédois d'électronique a mis en place une démarche en trois étapes pour mener la négociation avec les organisations syndicales<sup>44</sup>. Une première étape concerne la reconfiguration des services après restructuration. Cette reconfiguration est effectuée indépendamment des individus susceptibles d'occuper les postes figurant dans l'organigramme futur, ceux-ci n'étant définis que par les compétences nécessaires pour les tenir. Cette première étape est

---

<sup>41</sup> Telia (Suède)

<sup>42</sup> Vx (France)

<sup>43</sup> Adda (France)

<sup>44</sup> Swedtech (Suède)

itérative, le schéma organisationnel futur étant régulièrement soumis à l'avis des syndicats en cours d'élaboration et aménagé en conséquence. Une deuxième étape consiste à mettre des noms sur les postes. Cette opération est réalisée par les responsables de services qui viennent présenter aux syndicats les listes qui en résultent en expliquant comment les emplois ont été affectés dans la nouvelle organisation et pourquoi certains salariés n'ont pas été retenus. Lors de cette présentation, les syndicats prennent des notes, mais ne font pas de commentaires. Les motifs ayant conduit à ne pas retenir telle ou telle personne dans l'organisation future doivent toutefois être légitimes au regard de la loi suédoise. C'est pourquoi cette présentation est précédée d'une répétition avec les gestionnaires des ressources humaines qui va permettre aux responsables de services d'affiner leurs arguments et d'aménager leurs listes. Une troisième étape consiste à comparer les listes établies par les responsables à celles établies selon la règle d'ancienneté par les syndicats. En pratique, cette étape conduit à discuter chaque cas individuel. Cette étape est elle aussi itérative, les syndicats formulant parfois des suggestions, par exemple quant aux possibilités de permutation et de reclassement interne de certaines personnes, parfois des oppositions, par exemple en demandant que tel ou tel cas individuel soit reconsidéré. Ces aménagements ne conduisent pas nécessairement à un optimum organisationnel aux yeux des uns et des autres, mais permettent d'atteindre à un compromis acceptable. L'accord final qui en résulte comprend la liste nominative des salariés susceptibles d'être licenciés et les dispositions du plan social, négociées par ailleurs. Au-delà de ses particularismes, cet exemple montre comment un artefact peut constituer une incitation à négocier à partir de laquelle les acteurs élaborent leur propre méthode de négociation et comment cette méthode, par les règles strictes qu'elle institue, permet d'échapper à la seule logique du rapport de forces.

Enfin, le principe de coopération a été évoqué à plusieurs reprises, en particulier dans le cadre de dispositifs de mise en œuvre de mesures sociales et territoriales. Là encore, les questions de méthode apparaissent déterminantes, l'émergence des conditions concrètes de conception et d'organisation d'une action coopérative semblant rarement spontanée. Sans doute l'entreprise peut-elle prendre l'initiative, dans le cadre d'une conduite de projet, de s'adjoindre les compétences d'une pluralité d'acteurs contribuant de façon coopérative à l'atteinte des objectifs du projet. Mais cette option suppose un fort investissement de l'employeur dans le pilotage et la gestion du dispositif, comme par exemple dans le cas de l'unité de reclassement déjà évoquée, mise en place par un grand groupe d'électronique suédois<sup>45</sup>. Toutefois, même dans ce cas, le pilotage lui-même relève d'une approche coopérative. Ainsi, dans cette unité de reclassement, chaque programme d'action est encadré par un comité de pilotage composé du chef de projet responsable de l'unité, d'un assistant, d'un représentant syndical et du prestataire ou partenaire. Mais lorsque l'investissement de l'employeur est moindre, le nombre des interactions nécessaires entre contributeurs tend à augmenter. La conception et la mise en œuvre d'un dispositif coopératif relève alors d'une ingénierie complexe.

L'élaboration d'un dispositif de cette nature est décrite en détail dans le cas du dispositif suédois d'aide au reclassement de salariés très qualifiés dans de petites

---

<sup>45</sup> Swedtech (Suède)

entreprises locales de haute technologie<sup>46</sup>. Dès l'annonce de la restructuration, l'employeur prend contact avec le service public de l'emploi qui souhaite immédiatement prendre des mesures, avant la survenue effective des licenciements. Elles supposent d'impliquer plusieurs acteurs et conduisent à la mise en place d'un « groupe de collaboration », procédure habituelle qui inclut en général des représentants de l'employeur, des organisations syndicales, de l'organisme mutualisé de reclassement et du service public de l'emploi. Toutefois, dans le cas d'espèce, une première source de différend surgit, l'employeur s'opposant à la présence des organisations syndicales dans le groupe. L'ampleur des suppressions d'emplois, qui gagnent d'autres entreprises du bassin, conduit néanmoins le service public de l'emploi à accepter cette configuration et à poursuivre les discussions hors la présence des organisations syndicales. S'ouvre alors une période d'élucidation conjointe des enjeux des différents acteurs concernés. Quatre types d'acteurs sont identifiés : les salariés licenciés, les acteurs de l'accompagnement au reclassement, les entreprises qui peuvent accueillir les salariés concernés et les entreprises en restructuration. Plusieurs acteurs considérés comme pertinents dans le cadre de l'accompagnement des salariés sont ainsi repérés et un « comité consultatif » regroupant des représentants de chacun d'entre eux est constitué afin de coordonner leurs actions. Parallèlement, un « groupe projet », piloté par une personne disposant d'un important réseau local et où les mêmes acteurs sont représentés, est chargé d'assurer l'animation du projet au jour le jour. Deux pistes principales sont poursuivies par le projet : l'augmentation de l'attractivité des salariés licenciés et la création d'entreprise. Compte tenu du nombre d'acteurs impliqués, une intense communication est nécessaire. De nombreux obstacles doivent néanmoins être surmontés. En premier lieu, le service public de l'emploi a vocation à prendre en charge les salariés sans emploi les plus en difficulté. Or, les salariés concernés par la restructuration ne sont pas encore licenciés et sont hautement qualifiés. Pour s'inscrire dans le projet, associé à un fort enjeu d'image, il faut donc qu'il infléchisse ses propres règles de fonctionnement. Par ailleurs, l'employeur est porteur d'une représentation très négative des modes de fonctionnement de l'organisme mutualisé de reclassement et considère qu'il n'est pas à même de tenir sa place dans le projet. L'implication de cet organisme est dès lors animée par un enjeu important de reconnaissance et de légitimité. Enfin, l'employeur refuse que les projets de R&D développés chez lui puissent être réinvestis dans de nouvelles activités par les salariés qui y ont participé et, surtout, n'accepte que tardivement, sous la menace d'un échec du dispositif, que les salariés reclassés par le biais du projet ne perdent pas leur indemnité de licenciement. Finalement, ce n'est qu'après avoir levé les malentendus, clarifié les rôles des parties et défini les conditions d'adhésion des salariés au dispositif qu'une démarche coopérative a pu s'engager et aboutir à un dispositif cohérent adressé aux salariés et aux entreprises locales susceptibles de les recruter.

L'analyse des cas présentés comme innovants attire ainsi l'attention sur trois modalités, non exclusives, d'organisation de la relation du management avec les autres parties impliquées : la concertation, la négociation et la coopération. La concertation engage chaque partie pour elle-même et procède d'un jeu d'ajustements mutuels, sans pour autant aller jusqu'à mener une action

---

<sup>46</sup> VinnVinn (Suède)

commune. La négociation relève en revanche de la confrontation d'intérêts incompatibles sur certains points au cours de laquelle les parties en présence vont rechercher un accord par un jeu de concessions mutuelles. Enfin, la coopération repose sur une convergence d'intérêts et engage plusieurs parties dans une action commune.

Dans tous les cas, ces articulations entre acteurs ne sont pas spontanées. En situation, la volonté des acteurs impliqués puise sans doute ses ressorts dans une variété de déterminismes culturels et circonstanciels. Mais au-delà, c'est toujours à une méthode, c'est-à-dire à un ensemble ordonné de règles et d'étapes permettant de parvenir à un résultat, que renvoie leur concrétisation. Si l'on suit certaines des études de cas suédoises, il semble même que la notion de méthode en situation de restructuration puisse être entendue au sens d'un ensemble de règles permettant l'apprentissage d'une technique, qu'il s'agisse de concertation, de négociation ou de coopération, technique dont on peut vérifier empiriquement qu'elle évolue, s'affine et s'enrichit dans les entreprises étudiées confrontées à une succession de projets de restructuration. Les techniques d'organisation de la relation à d'autres acteurs tendraient ainsi à se perfectionner avec l'expérience. Pour autant, cette montée en compétence ne suffit pas à assurer la diffusion des méthodes qui y donnent accès, laquelle repose nécessairement sur une forme d'incitation à les acquérir.

## **5. Quelle nouvelle représentation du processus de restructuration au regard des innovations rencontrées ?**

Les trois représentations du processus de restructuration qui ont été successivement envisagées relèvent chacune d'un point de vue particulier : le point de vue de l'analyste, porté à appréhender la globalité d'un phénomène, le point de vue de la collectivité, attachée à résoudre les problèmes de vie en commun qui lui sont posés, le point de vue du management, tourné vers la réalisation de ses objectifs de gestion. Ces représentations, pour différentes qu'elles soient, ne sont pas nécessairement incompatibles. Mais elles structurent profondément des opinions et laissent trop souvent place à des jeux d'acteurs qui, en vertu de l'une ou l'autre de ces représentations, ignorent ou disqualifient les autres. Parallèlement, de nombreuses pratiques présentées comme innovantes ont été examinées au fil des ateliers, qui peuvent être rattachées à l'une ou l'autre de ces représentations au travers de la manière dont elles ont procédé pour répondre à des problèmes relevant d'un registre commun : la gestion de la question de l'emploi en situation de restructuration. Dès lors, dans quelle mesure ces innovations peuvent-elles contribuer à la conception d'une nouvelle représentation du processus de restructuration qui d'une part les inscrive dans une suite d'étapes présentant une certaine unité ou une certaine régularité dans leur déroulement et qui d'autre part demeure compatible avec les représentations existantes ?

Une série de conclusions peut d'abord être tirée de la nature du processus de restructuration lui-même. A cet égard, on a pu constater que le processus de restructuration prend naissance au cœur des entreprises selon des modalités complexes qui appartiennent au processus de gestion de l'entreprise. Dans ces conditions, le processus de restructuration, tant qu'il n'atteint pas à l'espace



public, offre peu de prises à un acteur externe. En interne, on peut bien entendu penser que la représentation des salariés sera plus ou moins à même d'en saisir les prémices selon que son mode d'insertion la mettra ou non en relation directe et régulière avec les organes décisionnaires de l'entreprise, mais, en dehors de telle ou telle démarche volontaire de l'employeur, les cas étudiés apportent peu d'indices à ce sujet.

Chacun convient par ailleurs que les restructurations sont devenues permanentes, au point que l'on peut dire que, dans les grands groupes, les arbitrages portant sur l'opportunité ou non de remettre en cause la structure de l'organisation relèvent désormais d'une activité routinière. Considérées en généralité, elles constituent donc un risque avéré dont la fréquence est qualifiée, même si elle n'est pas précisément mesurée en probabilité. En ce sens, les dangers que font courir les restructurations quant au niveau et à la qualité de l'emploi relèvent de la prévention et justifient la mise en place de dispositifs génériques inscrits dans cette logique.

Mais les restructurations concrètes qui ont été examinées au fil du déroulement du projet MIRE sont toutes des phénomènes locaux, localisme qui en obère radicalement la prévisibilité. De fait, la poursuite d'une activité industrielle et commerciale déterminée suppose un certain degré de stabilité du collectif en charge de sa réalisation, stabilisation qui fait d'ailleurs partie intégrante des politiques de gestion de la main d'œuvre par les entreprises. La pérennité de l'activité et du collectif associé est ainsi un présupposé implicite, indiscutable jusqu'à preuve du contraire. Preuve le plus souvent peu admissible et qui, au-delà des ajustements routiniers, est d'autant plus difficile à discerner que la distance qui sépare les lieux de décisions stratégiques des lieux d'application des choix qui en résultent est élevée. C'est pourquoi, quel que soit le secteur d'appartenance des entreprises, fut-il en profonde mutation, le risque de survenue des restructurations étudiées est demeuré, jusqu'à un certain seuil, largement hypothétique aux yeux des acteurs concernés. En deçà de ce seuil, c'est donc plus à une situation d'incertitude que de risque avéré que les acteurs locaux ont été confrontés. Situation d'incertitude dont la gestion renvoie par conséquent plutôt à une logique de précaution qu'à une logique de prévention dès lors qu'il serait question de la prendre en charge.

Formellement, la mise en œuvre du principe de précaution suppose un système d'alerte, un approfondissement des connaissances et l'adoption de mesures temporaires<sup>47</sup>. De fait, il n'y a de précaution envisageable qu'à partir du moment où existe un système de vigilance. L'entrée dans la démarche suppose ensuite de prendre la mesure de l'étendue du danger, de ses causes possibles, de ses modes de diffusion et de ses facteurs de sensibilité. Troisièmement, il doit être possible d'adopter des mesures temporaires, définies au cas par cas et qui peuvent consister dans l'activation de tel ou tel dispositif préventif générique ou dans l'élaboration de dispositifs spécifiques. Enfin, ces trois registres d'action sont conjointement nécessaires : que l'un vienne à manquer et il n'y a pas de précaution possible.

---

<sup>47</sup> Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthe, « Agir dans un monde incertain », Edition du Seuil, 2001.

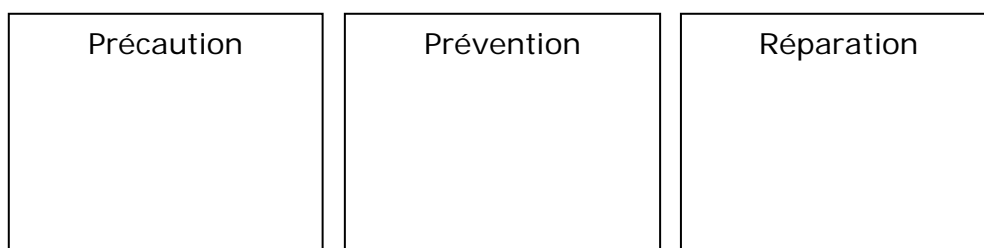


Se pose alors la question du seuil de perception au-delà duquel l'incertitude, porteuse de risques hypothétiques, s'est muée en un risque avéré, précisément identifié par les acteurs concernés. Au vu des cas étudiés, force est de constater que ce seuil est franchi lorsque la direction de l'entreprise procède à l'annonce de la restructuration envisagée. Dans un grand nombre de cas, même lorsque les évolutions sectorielles ou la stratégie du groupe laissent craindre des restructurations, l'opération considérée est survenue comme une surprise, bien souvent pour les directions locales elles-mêmes. Ce n'est par conséquent qu'à cet instant que, au niveau du collectif de travail concerné, il devient possible de passer d'une logique de précaution à une logique de prévention.

Par analogie avec la réglementation européenne en matière de prévention des accidents du travail, la prévention des risques relatifs à l'emploi devrait alors s'employer à supprimer ou réduire le danger, puis à maîtriser au mieux le risque résiduel, enfin à protéger les salariés à titre individuel. C'est, essentiellement, le sens de la directive européenne relative aux licenciements collectifs qui précise que les « consultations portent au moins sur les possibilités d'éviter ou de réduire les licenciements collectifs ainsi que sur les possibilités d'en atténuer les conséquences par le recours à des mesures sociales d'accompagnement visant notamment l'aide au reclassement ou à la reconversion des travailleurs licenciés. »<sup>48</sup>

Enfin, un troisième temps peut être identifié dès lors que le risque s'est réalisé. Le seuil peut ici être posé à l'instant où les salariés concernés sortent du périmètre de gestion de l'entreprise, phénomène concomitant à la survenue d'un effet sur le territoire qu'ils occupent. Cette réalisation du risque débouche alors sur une logique de réparation de ses effets indésirables.

Une représentation en trois temps, non plus du processus de restructuration, mais du processus de gestion de l'emploi en situation de restructuration, peut alors être esquissée.



Il est ensuite possible de chercher à ordonner les pratiques présentées comme innovantes dans ce schéma et d'essayer d'en cerner les apports et les limites au regard des pré requis normatifs sur lesquels il est fondé.

Le premier temps, marqué par l'incertitude, s'ouvre sur l'identification d'un risque potentiel et, lorsque ce risque s'actualise, se clôt sur l'annonce d'un projet

<sup>48</sup> Directive 98/59/CE du Conseil du 20 juillet 1998 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs.

de restructuration. L'enjeu porte alors sur le repérage des situations à risque, l'évaluation de leur portée éventuelle et la mise en œuvre d'actions adaptées. Dans ce dernier registre, les actions qui concernent la préparation des hommes et des territoires à une mobilité future semblent a priori pertinentes. Les cas étudiés sont à cet égard très divers : redéploiement complet de bassins d'emplois, gestion collective à l'échelle d'une filière locale, formation des salariés les moins qualifiés, validation des acquis professionnels, promotion des groupements d'employeurs... Certaines relèvent de dispositifs génériques à vocation préventive mobilisables en situation (formation, VAE, groupements d'employeurs), d'autres sont plus spécifiques. L'analyse des cas suggère que la faisabilité de telles actions, quelle qu'en soit l'ambition, dépend de l'existence d'un réseau de relations déjà institué entre acteurs disposant de dispositifs rapidement mobilisables. Il semble bien aussi que la construction de ces relations et des dispositifs associés suppose l'intervention volontariste d'un tiers, porteur d'une forme d'intérêt général, ne serait ce qu'à titre financier. Ces conditions se sont trouvées remplies dans les circonstances exceptionnelles qui ont entouré les cas étudiés, mais nulle part n'a été rencontré un exemple de système de vigilance institué qui aurait permis de faire face, à toutes fins utiles, à l'émergence d'un risque dont on perçoit bien que, le plus souvent, il était collectivement décelable. De même, les cas étudiés ne disent rien des modalités possibles d'évaluation de la portée éventuelle d'un risque qui aurait été pressenti. En termes de méthode, on peut penser, à titre d'hypothèse, qu'une concertation régulière avec les principales entreprises structurantes d'un territoire aurait permis d'y pourvoir. Si l'on s'en tient à ces quelques constats et hypothèses, il semble bien alors que ce soit l'émergence d'un acteur collectif au niveau local, à la fois légitime et doté de capacités opérationnelles, qui constitue le pivot de ce premier temps.

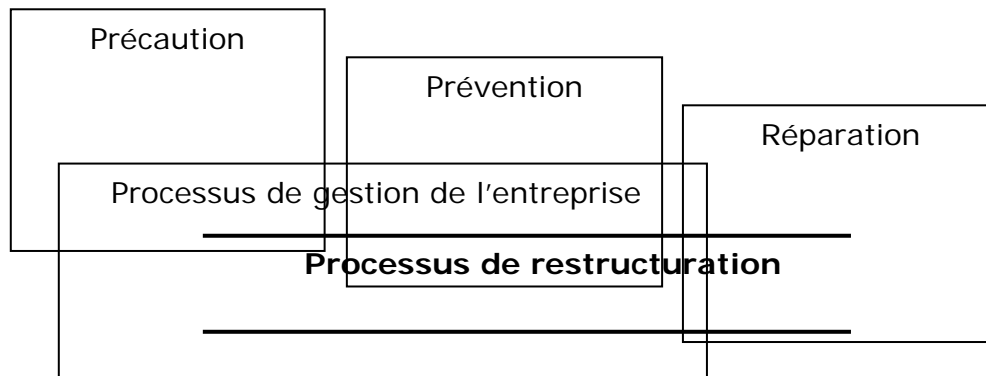
Le second temps, de gestion d'un risque désormais avéré, s'ouvre avec l'annonce d'une restructuration et se clôt lorsqu'un certain nombre de salariés quittent l'entreprise à la recherche d'un emploi. Le risque qu'il s'agirait de prévenir pourrait être qualifié ici en termes de défaut de perspective professionnelle et de revenu pour ce qui concerne les salariés et de défaut d'activité économique pour ce qui concerne le territoire. L'enjeu porte alors sur l'élaboration des réponses à apporter en vue d'éliminer ou réduire ce risque ou, à défaut, en vue de préparer les conditions de réparation des conséquences de sa réalisation. Du point de vue de l'action, l'évitement des suppressions d'emplois problématiques répond à cet objectif, qu'il résulte d'une inflexion du nombre des suppressions d'emplois envisagées, de préretraites ou de l'internalisation du processus de restructuration. Ce dernier registre inclut, dans les cas étudiés, la mobilité interne à grande échelle, les structures de redéploiement interne et externe, le principe de « l'entreprise à l'envers », les dispositifs de gestion interne des périodes de sous activité... Mais l'analyse des cas suggère que seules les grandes entreprises, disposant des moyens financiers, humains et organisationnels nécessaires, sont en mesure de le mettre en œuvre et qu'elles ne le font que lorsqu'elles sont soumises à une forte contrainte de faisabilité des licenciements. Toutefois, le champ de la prévention tel qu'il est défini ici est potentiellement ouvert à un spectre de réponses qui excède la simple absence de licenciements. L'organisation d'une période d'accompagnement à la mobilité externe avant expiration d'un préavis de 12 mois, comme c'est le cas du dispositif mis en place par le groupe suédois d'électronique, participe également de ce registre d'action.

Il en va de même de l'usage précoce, avant la rupture du contrat de travail, des dispositifs territorialisés accessibles aux salariés des PME, comme, par exemple, les dispositifs suédois d'aide aux salariés hautement qualifiés ou britannique animés par un partenariat local. Quoi qu'il en soit, la lecture des cas fait nettement apparaître que la définition et l'accès aux actions de prévention dont il est question ici résultent d'une élaboration interne à l'entreprise, ne serait-ce que parce qu'ils engagent les moyens de toute nature qu'elle peut y affecter. Les mesures de prévention adoptées peuvent alors s'analyser comme le résultat d'une dynamique interne conciliant prévention des risques pour l'entreprise, prévention des risques pour les salariés dont l'emploi est mis en cause et prévention des risques pour les territoires qu'ils habitent. Au-delà des intérêts matériels en jeu, la résolution de cette équation est particulièrement problématique dans la mesure où elle se heurte au déploiement « naturel » du processus de gestion. En effet, alors que l'annonce de la restructuration marque l'entrée dans la phase de conception de mesures de prévention pour les salariés et les territoires, elle intervient généralement au terme de la seconde phase du processus de gestion, lorsque le consensus managérial est acquis et que l'ensemble des décisions relatives à la prévention des risques pour l'entreprise est arrêté. La résolution de cette contradiction passe alors nécessairement par une démarche d'élucidation des enjeux pour les parties concernées et de négociation des mesures préventives complémentaires ou concurrentes à adopter et à mettre en œuvre. Au total, c'est donc l'incitation à négocier - par exemple par l'introduction d'une contrainte simple, mais rédhibitoire pour l'employeur, à laquelle il peut être dérogé par voie d'accord - qui semble le pivot de ce second temps.

Le troisième et dernier temps, de gestion d'un risque qui s'est désormais concrétisé, s'ouvre lorsqu'un certain nombre de salariés quittent l'entreprise à la recherche d'un emploi. Il correspond à la construction de solutions opérationnelles hors l'entreprise en vue d'assurer une réparation de ses effets indésirables sur les hommes et les territoires. Là encore, plusieurs exemples ont été rencontrés, depuis la mise en place des « transfer company » allemandes jusqu'aux « conventions de redynamisation territoriale » françaises en passant par les « job security councils » suédois. Dans ce domaine, les pratiques présentées comme innovantes apportent deux contributions principales. D'une part, elles montrent la nécessité de démarches coopératives associant un grand nombre de contributeurs, l'enjeu portant alors sur leur repérage, leur mise en relation, leur coordination et leur pilotage, lui-même partenarial. D'autre part, elles indiquent l'intérêt de dispositifs pérennes, fondés sur une logique territoriale, adressés en particulier aux salariés des petites et moyennes entreprises. La conjonction de ces deux dimensions, l'une pouvant engendrer l'autre, débouche sur la perspective d'une possible capitalisation des expériences. Enfin, ce dernier temps marque l'échéance du processus de restructuration au sens où le projet MIRE a choisi de l'envisager et son issue mesure par conséquent l'efficacité du processus de gestion de l'emploi en situation de restructuration. Dès lors, il n'est pas impossible que l'évaluation des résultats, zone grise de la quasi-totalité des cas analysés et discutés au cours du projet, puisse être regardée comme le pivot de ce troisième temps.

Cette approche intégrée, d'une part du processus de restructuration tel qu'il peut être appréhendé, notamment à partir des cas étudiés, et d'autre part du

processus de gestion de l'emploi en situation de restructuration, en particulier à travers la catégorisation des pratiques présentées comme innovantes dans un certain nombre de ces cas, permet alors de dessiner une nouvelle représentation articulant les deux dimensions. Elle conduit à prendre en compte, non plus un seul point de vue ou un seul acteur, mais une diversité de points de vue et d'acteurs à la recherche des modes de coordination et d'action les plus appropriés dans un monde confronté en tout lieu à un changement permanent de la structure et du niveau de l'emploi.



Cette approche par les processus trouve sa pleine justification dans un constat qui s'est imposé au fil du projet : les restructurations étudiées procèdent toutes de mécanismes identiques dans leurs déterminants principaux et les réponses qui y sont apportées en termes de gestion de l'emploi, lorsqu'elles le sont, relèvent de registres communs. A cet égard, les différences nationales ou sectorielles apparaissent secondaires. Déclinée dans ses conséquences, elle conduit à un autre constat : pour innovantes qu'elles soient, les pratiques de gestion de l'emploi étudiées restent ponctuelles, dédiées à tel ou tel segment du processus, telle ou telle situation d'entreprise. Chaque fois, elles semblent plus portées par la rencontre hasardeuse des volontés et des moyens nécessaires à leur conception et à leur mise en œuvre que par leur inscription dans un cadre normatif préexistant qui leur aurait donné naissance. Nulle part, elles ne semblent ainsi répondre aux exigences d'un dispositif cohérent, conçu en généralité, visant à une prise en charge collective de chacune des étapes du processus de gestion de l'emploi en situation de restructuration dans un contexte de changement permanent.

C'est sans doute pourquoi les dispositifs étudiés, quelles que soient les étapes du processus de gestion de l'emploi auquel ils sont associés, semblent renvoyer à une conception principalement réactive de l'action face aux restructurations. Partant de l'observation de terrain dans des circonstances où les acteurs se sont trouvés confrontés à une restructuration plus ou moins engagée, généralement inscrite dans une logique d'accident, ce n'est guère surprenant. Mais cela marque certainement l'une des limites des dispositifs analysés, lesquels procèdent en général d'une démarche de construction a posteriori de l'acceptabilité sociale de mobilités le plus souvent non désirées. Une conception mieux adaptée à la permanence du changement, qui chercherait à construire a priori le désir de mobilités professionnelles, mettrait certainement l'accent sur la gestion collective de l'amont du processus, qui semble actuellement très peu développée, et la promotion des mobilités volontaires hors restructuration. Pour autant, il n'est pas

interdit de penser que ces innovations parcellaires et locales, conçues en situation de crise, puissent participer de l'atteinte d'une « masse critique » et constituer les signaux avancés de politiques de l'emploi organisées autour de la chaîne processuelle que décrivent les restructurations, adaptées au changement permanent et aux à-coups qu'il suscite régulièrement.