

L'entreprise en restructuration, Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives

Claude Didry et Annette Jobert (dir.)

Presses universitaires de Rennes,
coll. « Économie et Société », 2010, 272 p.

« Saisir la grammaire spécifique » des restructurations d'entreprise, identifiées comme des « processus diffus, récurrents et complexes », telle est la démarche large qui anime l'ouvrage dirigé par C. Didry et A. Jobert. L'un des mérites de cet ouvrage pour aborder cette diversité, et non des moindres, est d'appréhender le phénomène de « l'entreprise en restructuration » sous un angle pluridisciplinaire qui entrecroise histoire, économie, droit et sociologie. Cette pluralité de regards aurait pu conduire, comme trop souvent, à des visions juxtaposées sur un objet commun de recherche. Les coordinateurs ont à l'évidence déjoué ce risque de dispersion en conférant une ligne directrice transversale à l'ouvrage, révélée par son sous-titre, qui est de mettre en lumière « les dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives » à l'œuvre dans les restructurations.

Pour les analyser, cinq thématiques structurent des contributions plurielles utilement mises en perspective par des propos introductifs spécifiques. La première qui porte un regard historique sur les restructurations en France témoigne à la fois de l'ancienneté des restructurations industrielles et de leur inscription dans des dynamiques institutionnelles et économiques évolutives.

Les contributions historiques s'attachent aux 3 périodes clés du xx^e siècle dans les restructurations et les politiques publiques que furent les années trente, soixante, et quatre vingt. S'intéressant à la crise des années 1930 dans l'industrie française, A.M. Moutet démontre comment, face au chômage et à l'effondrement des effectifs syndicaux qui en a résulté, les ouvriers et leurs organisations ont réagi dans la première moitié des années 1930.

Le tournant des années soixante, dépeint à juste titre par R. Brouté comme marquant la genèse des restructurations en France, s'inscrit dans la réforme politique du capitalisme français visant la modernisation et la compétitivité de l'économie française dans le marché commun. « Mise sous tension de l'emploi, conflictualité et dispositifs de délibération » sont les maîtres mots qui caractérisent, selon R. Brouté, la mise en œuvre des changements structurels dont le rapport Rueff-Armand avait posé les jalons. Ainsi les réformes impulsées par l'Etat favoriseront une large dynamique de fusions et de concentrations empruntant des schémas de restructuration toujours en vogue. Les pouvoirs publics créent des dispositifs d'accompagnement et d'amortisseur social, des conflits collectifs apparaissent, le problème de la responsabilité patronale dans le maintien de l'emploi fait irruption sur la place publique et impose la recherche de formes délibératives véhiculées par le droit.

La contribution de R. Salais dédiée aux années 1980 démontre que si la modernisation et la restructuration se poursuivent, les trajectoires empruntées par les entreprises et analysées par l'auteur comme « des tentatives de changement de mondes de production » (ou du moins la recherche de nouveaux compromis entre eux) sont diverses en fonction de leur marché et de leur organisation, y compris dans le recours aux financements publics par les entreprises étudiées. R. Salais nous livre en conclusion un bilan critique des choix politiques opérés pendant cette période : « La nécessaire modernisation a été pensée sur le mode défensif, et non tendue vers la recherche de voies d'avenir » ou encore « le soutien inconditionné à

l'entreprise marque les débuts d'une déresponsabilisation de l'État à l'égard de l'intérêt général ». Dans cette transformation se dessine progressivement le visage de la restructuration contemporaine et le « renouveau de l'entreprise ».

La deuxième partie aborde « les cadres juridiques des restructurations, une perspective internationale ». Incontournable, le cadre communautaire des restructurations est analysé par S. Laulom qui en rappelle les leviers principaux : directives, stratégie européenne pour l'emploi, fonds structurels et fonds d'ajustement à la mondialisation. L'édification progressive du cadre normatif résulte de l'adoption des premières directives du milieu des années 1970 (licenciements collectifs, transferts d'entreprises) dont l'objet tend principalement à renforcer la capacité d'intervention des représentants des travailleurs lors des opérations de restructurations. Ce droit de l'implication des représentants, fondé sur l'information – consultation, sera amplifié par les directives de 1994 et 2002, centrées plus largement sur les structures nationales de représentation des travailleurs dans l'entreprise. Outre cet acquis législatif, l'auteur démontre ensuite comment, en complément et non en concurrence, s'est déployée une politique communautaire plus ample dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi qui a vu la promotion de la Méthode ouverte de coordination ; démarche pro-active dans laquelle l'anticipation des changements devient l'objectif premier. Toutefois, malgré la combinaison cohérente de ces différents instruments qui intéressent autant la dimension nationale que transnationale des restructurations, un nouvel élan apparaît nécessaire pour relancer la politique communautaire des restructurations qui marque le pas à l'épreuve de la crise économique et financière.

Cet éclairage à partir du socle européen est prolongé par deux contributions qui témoignent de la diversité d'approches des restructurations, inhérente à la diversité des systèmes nationaux de relations professionnelles.

La première (S. Deakin et A. Koukiadaki) analyse le cas britannique d'évolution de la représentation des salariés, dans le contexte de la transposition de la directive du 11 mars 2002 établissant un cadre général pour l'information et la consultation. Plus particulièrement, et à partir de l'étude du fonctionnement « d'accords préexistants » dans la loi britannique de transposition, est mise en lumière la flexibilité du cadre législatif qui institutionnalise les droits à la représentation des salariés et la transformation du système de relations professionnelles par la mise en place ou le développement de structures de représentations élues.

La seconde (M. Coutu et J. Bourgault) s'inscrit dans la « pluralité normative » qui constitue le trait fondamental du droit nord-américain du travail (Canada – Québec). Resituée dans le contexte particulier du système de relations professionnelles, elle rend compte, à partir du contentieux syndical et des décisions rendues, de la dynamique de mobilisation des normes et des régulations qui s'opèrent.

La troisième partie de l'ouvrage offre une série d'éclairages complémentaires sur la question des nouvelles dynamiques de la négociation dans l'entreprise. C. Didry et A. Jobert s'intéressent au nouveau champ du dialogue social ouvert par les accords de méthode qui marquent une nouvelle orientation législative (lois de 2003 puis 2005) vers la négociation sur les questions d'emploi. À partir de monographies d'entreprises ayant conclu de tels accords les auteurs identifient en quoi cette orientation affecte les processus de restructuration et transforme l'influence des représentants des salariés. Les résultats de cette recherche sont riches d'enseignements sur ce que les auteurs qualifient de « logique d'engagement des acteurs » face aux restructurations. Ils démontrent que ces accords ne constituent pas des actes isolés, mais s'inscrivent bel et bien dans une dynamique de négociation continue sur l'emploi, fruit de l'entrelacs des processus de négociation-information-consultation. S'il demeure difficile d'évaluer les apports de ces accords, dérogoires à la procédure classique de

licenciement collectif, force est de constater qu'ils s'articulent à des dynamiques de dialogue social impliquant conflit et coopération, font émerger de nouveaux collectifs de représentation et transforment le regard des acteurs sur l'emploi.

À partir de son expérience au sein du groupe Alpha, P. Ferracci livre quant à lui son analyse du rôle d'expert économique auprès des comités d'entreprise face aux défis des dynamiques complexes de restructurations. Il y souligne d'abord dans une perspective de « jeu d'acteurs » le changement d'orientation, consubstantiel aux évolutions législatives, des pratiques des experts marquées par le basculement de l'information – consultation à la négociation. Comme il le démontre, cela implique, malgré les difficultés, d'adopter de nouvelles postures : négocier les restructurations, investir de nouveaux terrains d'intervention en aval et en amont de la décision de restructuration ; intégrer avec pragmatisme la nécessité de l'anticipation et de la négociation par le biais de la négociation GPEC et des accords de méthode.

À partir du vécu d'expert des IRP, J.-L. Renoux décrit les « restructurations et régulations des emplois dans les médias du groupe Lagardère » en comparant à chaque phase du processus de restructuration, les modalités et les effets de la mobilisation collective suivant les entreprises du groupe touchées par l'annonce d'un PSE commun. Au delà de l'explicitation des similitudes et différences entre entreprises, il soulève de vraies questions sur les régulations d'emploi et restructurations qui affectent les groupes : lieux pertinents pour la négociation collective ? Émergence d'un acteur collectif de représentation ?...

La quatrième partie de l'ouvrage est consacrée à la « restructuration et représentation des salariés ». S'appuyant sur une étude comparative de la représentation des salariés dans le secteur bancaire (France, Allemagne, GB), M. Meixner soulève une série de questionnements sur « la représentation re-structurée ? » avec une problématique forte qui consiste à envisager « les restructurations comme des moments non pas uniquement de fragilisation de la représentation mais aussi de renforcement de la représentation ».

A. Mias s'intéresse quant à lui à un autre secteur qui s'est profondément transformé à l'échelle européenne et à celui la branche professionnelle : le secteur des télécommunications. Il y retrace la construction de la politique européenne du secteur et l'ouverture à la concurrence à partir de la fin des années 1980. Cette mutation ne s'est pas traduite selon lui par un changement d'échelle des systèmes de relations professionnelles qui se seraient substitués aux anciens dispositifs nationaux mis à l'épreuve par la libéralisation : « Une très forte intégration européenne n'induit pas nécessairement la formation d'un système européen de relations professionnelles. » En revanche l'influence européenne s'est fait sentir sur la configuration même du secteur économique (branche), sur la régulation professionnelle de la branche et sur la structuration des acteurs collectifs.

Dans ce même contexte d'eupéanisation, E. Béthoux étudie les comités d'entreprise européens face aux restructurations transnationales. Son propos est de démontrer en quoi une représentation transnationale des salariés à l'échelle européenne transforme l'appréhension qu'ont ces derniers des phénomènes de restructuration touchant leurs entreprises mais aussi la nature et la portée des actions collectives engagées dans un tel contexte. La question de la temporalité de l'information-consultation – à la recherche du « temps utile » – y est déclinée par l'auteur au regard des mobilisations des comités face à trois enjeux d'actions : anticiper, temporiser, synchroniser. S'il est vrai que les restructurations ébranlent le fonctionnement des comités, ils constituent paradoxalement (?) un temps fort d'expérimentation de ses capacités d'action. Il convient néanmoins de garder à l'esprit d'une part la faiblesse d'implantation de cette instance transnationale et, d'autre part, la nécessité de définir par les partenaires sociaux ce qu'il convient d'entendre par « une restructuration transnationale » déclenchant leur capacité d'intervention.

La cinquième partie de l'ouvrage rassemble plusieurs contributions sur la « restructuration dans les firmes multinationales ». L'exemple d'Alstom, étudié par F. Lefresne et C. Sauviat, permet de mieux comprendre le rôle et les difficultés du dialogue social dans des contextes nationaux aux cultures hétérogènes (France, Allemagne et Pologne). La déclinaison de la restructuration du groupe dans les trois implantations étudiées permet de mettre au jour une pluralité de régimes de restructuration à la fois sur les formes, les rythmes, l'ampleur de la réorganisation mais aussi sur les réactions et modalités de négociation des acteurs suivant les sites concernés. Au terme de l'étude comparative des processus de restructuration un double diagnostic au niveau mondial est posé : le renforcement de l'asymétrie de pouvoir au détriment du local et une mise en concurrence des collectifs de travail résultant d'un pouvoir de négociation inégal. De là, l'appel au dialogue social sectoriel comme niveau pertinent de régulation de l'emploi en capacité de transcender les rapports de concurrence interentreprises.

L'exemple des restructurations chez Dim offre un autre éclairage intéressant de la stratégie des firmes marqué par un passage progressif de la sous-traitance en Roumanie à la délocalisation pure et simple. A. Surubaru analyse opportunément dans la durée les dynamiques économiques à l'œuvre, relatives à la localisation des activités productives, et l'évolution de la perception des acteurs à chaque phase, dont le rôle essentiel joué par les sous-traitants.

Les restructurations transnationales créent aussi une dynamique de négociation qui peut aboutir à la signature d'accords transnationaux au niveau européen entre entreprises et comités d'entreprise européens. Focalisant leur recherche sur des accords liés à des cas concrets de restructuration, essentiellement dans l'industrie automobile, I. da Costa et U. Rehfeld observent en définitive une triple évolution : celle de la stratégie de certaines entreprises qui négocient désormais avec ces instances y compris en matière de restructuration ; l'évolution du rôle des CEE de l'info-consultation vers la négociation transnationale ; l'évolution des stratégies syndicales de coordination allant du niveau national au niveau européen. Demeurent en suspens deux questions pertinentes à clarifier. La première est celle du statut juridique de ces accords dans un contexte d'absence de législation européenne sur le sujet. La seconde tient aux rôles respectifs des CEE, des syndicats nationaux et fédérations européennes.

À l'issue de la lecture stimulante de l'ouvrage, dont la remarquable introduction synthétique qu'en font A. Didry et A. Jobert, transparait l'idée générale que, loin d'être des processus entièrement subis par les salariés et leurs représentants, les restructurations peuvent déclencher, en s'appuyant sur des cadres institutionnels, une série de mobilisations collectives donnant lieu à la formulation d'un diagnostic partagé par les acteurs et à la recherche de solutions alternatives aux destructions d'emplois. L'idée prégnante est alors que les structures mêmes de représentation évoluent pour s'adapter à de nouvelles formes d'actions et d'organisation des entreprises. Pour autant, sans nier le rôle dynamique de la représentation du personnel qu'illustrent les contributions à cet ouvrage, on se doit aussi de rappeler que d'autres exemples pourraient alimenter un constat plus morose de l'influence effective de la représentation du personnel, à supposer qu'elle existe, dans les décisions de restructurations.

Brigitte Reynès
Maître de conférences de droit privé
Université Toulouse 1 Capitole