

Claude DIDRY et Annette JOBERT

INTRODUCTION

Les crises économiques sont des moments où les restructurations entrent dans l'actualité par leur nombre, leur ampleur, l'intensité des conflits auxquels elles donnent lieu et leurs conséquences sociales notamment en termes d'emplois. À première vue, elles apparaissent comme une des manifestations d'un mouvement économique plus large dans lequel les entreprises se trouveraient entraînées. Cependant, si les restructurations prennent un relief particulier en temps de crise, elles ne s'y réduisent pas. Elles correspondent en effet à un ensemble de pratiques qui ponctuent la vie des entreprises tant pendant les périodes difficiles, que lors des phases d'expansion. Elles impliquent donc une analyse qui se dégage de la focalisation sur leur rythme et leur intensité, pour en saisir la grammaire spécifique.

Longtemps considérées comme des manifestations de crise de modèles de production affectant certains secteurs traditionnels (comme la sidérurgie, la métallurgie ou la construction navale) et associées à des fermetures de sites et des licenciements massifs, les restructurations apparaissent, actuellement, comme des processus diffus, récurrents et complexes de réorganisation concernant prioritairement les entreprises dans une recherche de flexibilité et d'avantages compétitifs¹. Notre point de départ est une vision large des restructurations, comme processus de réorganisation de l'entreprise qui affecte son périmètre, son capital, ses marchés, ses méthodes de production, son organisation du travail, les compétences de ses salariés et qui se caractérise par un impact plus ou moins direct sur l'emploi, tant dans son volume que dans des dimensions plus qualitatives. Cependant, à l'échelle des entreprises, les restructurations correspondent à des événements et des ruptures d'une certaine ampleur, dépassant le niveau des micro-changements techniques et organisationnels qui interviennent quotidiennement dans l'entreprise. Ces événements ou cette succession d'événements intègrent une dimension de débat et un aspect essentiel de réflexivité sur l'activité économique et le travail.

1. Voir notamment la *Revue de l'IRES*, numéro spécial « Restructurations, nouveaux enjeux », 2005/1.

Cette conception se démarque d'une vision des restructurations comme adaptation de « structures » économiques à des modèles échappant constamment à l'emprise des acteurs. En effet, les restructurations se caractérisent aussi par de nombreuses initiatives de la part des salariés et de leurs représentants, à travers des mobilisations collectives qui prennent appui sur tout un ensemble d'équipements institutionnels. L'existence d'un espace public et collectif de débats dans l'entreprise et le territoire se révèle décisive pour les appréhender, tant dans leurs enjeux, que dans leur portée. Le changement économique que vise la restructuration trouve son expression dans ce cadre d'un débat argumenté et contradictoire non seulement dans la recherche de solutions, mais également dans la formulation même des problèmes à résoudre et dans la recherche d'alternatives économiques aux suppressions d'emplois. En ce sens, les restructurations peuvent être envisagées comme un moment de mise à l'épreuve instituée dans l'entreprise. Elles font ainsi écho à une dynamique politique et institutionnelle de long terme qui implique un regard historique sur la préoccupation constante, au moins depuis les années 1960, d'une intégration des acteurs à des ensembles économiques et politiques plus vastes, telle l'Union Européenne.

L'ENTREPRISE EN RESTRUCTURATION...

La notion de restructuration repose sur un présupposé, l'entreprise, qu'éclaireront notamment les premières contributions de cet ouvrage. Les restructurations conduisent en effet à appréhender les activités économiques non pas sous l'angle de l'ensemble national dont sont coutumiers les macro-économistes, ou sous l'angle des groupes intermédiaires que délimitent les branches, mais à partir de l'entreprise. Comme le rappelle R. Brouté, les restructurations économiques ont d'entrée de jeu à voir avec les « structures économiques » que constituent, pour J. Rueff dans les années 1960, les entreprises. On voit s'esquisser, dès cette période, un nouveau regard sur l'économie qui part du macro, de la nation et de la compétitivité de l'économie nationale, pour arriver à l'entreprise, au groupe, au « champion national » capable de résister à une concurrence internationale accrue, européenne et mondiale. Les restructurations des années 1980, comme dans les années 1960, répondent à une impulsion publique tournée vers l'entreprise. Elles se traduisent, selon Robert Salais, par une pluralité de trajectoires, à la mesure de la diversité des activités économiques des entreprises sur le territoire français, alors que la constitution des champions nationaux dans les années 1960 reposait principalement sur la recherche d'économies d'échelle par élimination des « doubles emplois ».

L'histoire des restructurations en France recoupe la reconnaissance croissante de l'entreprise comme acteur de la vie économique. Les restructurations doivent ainsi être rapportées au « renouveau de l'entreprise » qui s'est manifesté de manière radicale dans les politiques de l'offre des années 1980 et dans l'affirmation

progressive de nouveaux principes de « gouvernement d'entreprise » conférant l'essentiel des pouvoirs de décisions aux actionnaires. En France, ce renouveau s'est notamment traduit dans la nouvelle appellation de l'organisation patronale, le CNPF (Conseil national du patronat français) devenant MEDEF (Mouvement des entreprises de France) en 1998. Pour symbolique qu'il soit, ce changement, conjugué à la politique de « Refondation sociale » marque la volonté de donner aux entreprises la direction du « mouvement » qui doit conduire à une redéfinition offensive du modèle social français. Ces transformations ont également suscité, en dehors de l'organisation patronale, une conception renouvelée de la figure de l'entreprise. C'est ainsi qu'émerge, dans les années 1980, un courant de recherche en sociologie du travail qui prône une forme de « réhabilitation » de l'entreprise. Prenant acte de la place croissante qu'elle occupe dans la société, de son rôle dans la création d'identités, de valeurs et de règles sociales autonomes, ce courant propose de l'analyser comme une institution sociale structurante à l'égal de l'école et de la famille².

Appréhender les restructurations à partir d'une grille de lecture centrée sur l'entreprise soulève plusieurs interrogations. Elles portent, en premier lieu, sur l'entreprise elle-même qui ne fait pas l'objet d'une définition partagée selon qu'on met l'accent sur les relations contractuelles qui s'y développent, sa dimension institutionnelle, ses modes de gouvernance, la spécificité des régulations qui s'y attachent, ou encore son activité – en termes de produits et de marché. Tout le monde s'accorde en revanche pour souligner le flou de ses frontières et leur caractère mouvant, notamment lorsqu'on n'isole pas l'entreprise du réseau qu'elle anime ou dans lequel elle se situe. Les moments de restructurations apparaissent dès lors comme des moments particulièrement propices pour effectuer ce type de questionnement et identifier le périmètre de l'entreprise. La contribution d'A. Surubaru éclaire ce point en abordant les restructurations de Dim. Alors que dans les décennies 1970 et 1980, la sous-traitance en Roumanie se développait en parallèle avec l'expansion des activités de production en France, les deux processus se nourrissant réciproquement, le désengagement de la direction en France à partir des années 1990 (réduction des investissements, fermeture de sites) et les changements d'actionnaires, ont détruit cet équilibre vertueux au profit des sous-traitants. L'analyse de l'évolution des liens entre la multinationale (française puis américaine) et les entreprises roumaines – juridiquement indépendantes – donne à voir la manière dont les sous-traitants participent à la construction de l'entreprise Dim. Elle souligne aussi que les restructurations de Dim ne sont identifiées comme telles par les salariés français et ne font débat qu'à partir du moment où le groupe réduit drastiquement les emplois en France, faisant apparaître l'accroissement de la sous-traitance roumaine comme une

2. SEGRESTIN D., *Sociologie de l'entreprise*, Paris, A. Colin, Coll. U, 1992.

délocalisation. La restructuration ne prend sens que tardivement aux yeux des acteurs français.

La deuxième série d'interrogations concerne les décisions de restructuration. Comme le montrent nombre de travaux³ et plusieurs des communications présentées dans cet ouvrage, il est rare que l'on puisse dater simplement ces décisions car c'est bien en amont de l'annonce officielle faite au personnel, au comité d'entreprise ou à la presse qu'elles se prennent. Il s'agit fréquemment d'une série de décisions et non d'une décision unique. Qui en porte la responsabilité? Les exemples abondent de recherches du niveau pertinent de responsabilité, celui au niveau duquel il faut intervenir pour modifier la décision, pour discuter de l'ampleur de la restructuration envisagée, pour en contester le bien-fondé, pour en limiter les effets sur l'emploi. Le cas des entreprises multinationales composées de filiales dont l'autonomie est très variable et souvent discutable, constitue un défi supplémentaire comme l'écrit É. Béthoux. Dans ce cas, l'accès au pouvoir central de décision ne suffit pas. En effet, à travers l'analyse de la gestion des restructurations dans trois filiales du groupe Alstom, F. Lefresne et C. Sauviat soulignent que les choix stratégiques opérés au niveau central sont modulés par des formes locales de gouvernance. Celles-ci renvoient à des traditions nationales de relations professionnelles et à des jeux d'acteurs qui, selon les pays, permettent de négocier avec plus ou moins d'efficacité l'impact sur l'emploi local de choix stratégiques communs.

En troisième lieu, les interrogations s'attachent aux institutions de l'entreprise et, en particulier, aux institutions de représentation du personnel : organisations syndicales, institutions élues comme les comités d'entreprise (au niveau national), comités d'entreprise européens. Dans les moments de restructuration, ces institutions jouent un rôle majeur défini par les directives européennes, les lois nationales et les accords collectifs. Mais c'est à partir de l'existence de ces institutions que l'entreprise acquiert une consistance juridique : « En fin de compte, la plus substantielle notion juridique d'entreprise se découvre dans le régime de l'action syndicale et de la représentation des travailleurs "dans l'entreprise". On peut dire que cette dernière s'entend alors de "toute unité économique et sociale" selon une formule forgée par la Cour de cassation dans les années 1970⁴. » Ainsi M. Meixner, à partir d'une analyse comparée des structures de représentation dans plusieurs établissements bancaires en Europe, adopte une approche dynamique des institutions en mettant en évidence leur rôle de soutien dans les mobilisations des personnels et leur participation à l'identi-

3. Cf. PAUCART D., « The Restructuring Process : Toward a Comprehensive Analysis », in GAZIER B. et BRUGGEMAN F. (dir.), *Restructuring Work and Employment in Europe, Managing Change in an Era of Globalisation*, Cheltenham, Edward Elgar, 2008, p. 32-57.

4. JEAMMAUD A., KIRAT T., VILLEVAL M.-C., « Les règles juridiques, l'entreprise et son institutionnalisation : au croisement de l'économie et du droit », in *Revue Internationale de Droit Économique*, 1, 1996, p. 99-141.

cation du périmètre pertinent de représentation dans les entreprises. Loin de s'affaiblir, la représentation gagnerait en force, en légitimité et en efficacité lors des processus de restructuration. Un constat qui va à l'encontre de l'idée répandue selon laquelle les structures de représentation seraient totalement inadaptées aux formes modernes de l'organisation des entreprises. Dans sa présentation de la branche des télécoms, A. Mias met également en lumière le rôle dynamique de la représentation des salariés. La libéralisation du marché des télécoms, qui résulte d'une directive européenne, conduit à une multiplication des opérateurs privés. En situation de concurrence, ils tendent cependant à devenir les acteurs d'une régulation de branche à travers la construction d'organisations patronales. De manière symétrique, une représentation syndicale des salariés émerge en surmontant les divisions liées au partage public-privé et à la diversité de l'origine des nouveaux opérateurs. Cette recomposition des relations professionnelles aboutit dans un certain nombre de pays à la signature de nouvelles conventions collectives de branche qui encadrent le travail et l'emploi dans le secteur. Ces analyses sur le secteur bancaire et sur celui des télécoms conduisent à nuancer l'hypothèse d'un déclin généralisé des régulations de branches et d'une croissance parallèle de la régulation d'entreprise. Elles mettent en évidence les dynamiques croisées de renouvellement des régulations de branche et d'entreprise, dans le cadre des restructurations en cours dans ces secteurs.

La quatrième série d'interrogations a trait à l'influence de l'action collective sur le contenu des accords d'entreprise et la production de règles. Cette action collective peut prendre place dans les enceintes officielles du dialogue social : comité d'entreprise (au niveau national) ou européen, réunions paritaires de négociation. Elle s'organise alors autour des prérogatives en matière d'information et de consultation dont disposent le CE et le CEE ou des prérogatives en matière de négociation détenues par les délégués syndicaux. Les situations de restructurations enclenchent une intense activité de réunions de ces instances comme de multiples études de cas le soulignent (dans les banques, dans les entreprises multinationales). Cette activité ne doit pas occulter l'action judiciaire à l'initiative des syndicats ou de ces institutions, ni les différentes formes de mobilisations et de conflits auxquels participent les salariés. Toutes ces actions – qui peuvent se faire en lien avec les organisations de branche, les organisations syndicales internationales et européennes – poursuivent plusieurs objectifs : mettre en question la démarche et les décisions de la direction de l'entreprise ou du groupe, négocier de nouvelles règles, modifier l'application de règles. C'est pour parvenir à une co-production des règles de la relation d'emploi que les salariés et leurs représentants se mobilisent et négocient dans le pôle média du groupe Lagardère soumis à d'incessantes restructurations dans un contexte de concurrence acharnée dans ce secteur. Mais ce qui frappe à la lecture du texte de J.-L. Renoux, c'est cette articulation entre la mobilisation collective des salariés et l'action des représentants du personnel pour maintenir une co-production

de règles spécifiques de la relation d'emploi à chacune des entreprises étudiées dans le groupe. L'assemblée générale des salariés qui se réunit régulièrement et regroupe près des deux tiers des salariés, apparaît comme un élément de structuration des acteurs de la négociation. Elle est aussi à l'origine de la formation d'une communauté d'action collective autour de laquelle se cristallisent des identités professionnelles et d'entreprise.

DYNAMIQUES INSTITUTIONNELLES...

Les restructurations se comprennent à partir de l'existence d'un cadre institutionnel conçu comme une incitation au débat sur le devenir de l'entreprise et de son personnel, tant pour l'employeur que pour les représentants des salariés. L'existence d'un lieu de débat renvoie, pour les restructurations, aux institutions représentatives des salariés. Ces dernières traduisent l'existence d'un mode de désignation légitime de représentants des salariés, soit par l'adhésion, dans le cas des organisations syndicales, soit par l'élection dans le cas du comité d'entreprise ou du *Betriebsrat*. Comme organisation d'un collectif, elles se trouvent investies des valeurs que porte le groupe des salariés et elles se trouvent de manière permanente, quoiqu'avec une intensité variable, soumises à une contrainte de légitimité dans les positions et les décisions qu'elles sont amenées à prendre tant vis-à-vis de la direction de l'entreprise que par rapport à leurs mandants, les salariés. En d'autres termes, la légitimité traduit le fait que direction et salariés considèrent les positions d'institutions telles que les syndicats et les comités d'entreprise comme incontestables eu égard à leurs attributions légales⁵.

Les institutions représentatives du personnel sont, au même titre que les directions d'entreprise, des acteurs des restructurations. Celles-ci se caractérisent par un échange d'argumentations contradictoires devant obéir à certaines règles précisant la nature de ce qui se joue dans de tels échanges. Ces règles invitent les acteurs à établir un diagnostic partagé sur l'entreprise, par confrontations et critiques des informations dont ils disposent. Elles les engagent également à rechercher des solutions aux problèmes mis en lumière par ce diagnostic, en ce qui concerne tant la stratégie de l'entreprise que le devenir de ses salariés. Elles excluent en principe la mise en cause directe d'un acteur par l'autre, qu'il s'agisse d'attaques personnelles contre les dirigeants de la part de représentants des salariés, ou de la volonté d'éliminer une organisation syndicale de la part de l'employeur.

Les restructurations se définissent ainsi à partir des « règles du jeu » que constituent les procédures d'information-consultation établies par le législateur. Elles s'appuient sur des cadres de références évoquant la notion d'« institution » dans le sens que D. C. North donne à ce terme. Pour lui, en effet, les institutions

5. Le caractère incontestable de la position d'un acteur, compte tenu de sa légitimité, ne signifie pas, bien au contraire, que cette position soit indiscutable.

sont des cadres pour les interactions qui « structurent les incitations dans les échanges humains, qu'ils soient politiques, sociaux ou économiques⁶ ». Elles sont assimilables à des règles du jeu organisant les rapports entre les joueurs, c'est-à-dire les acteurs individuels ou collectifs.

Compte tenu de l'importance des institutions représentatives du personnel et des règles organisant leur consultation, les échanges sur le devenir de l'entreprise sont particulièrement approfondis en France et en Allemagne comme le soulignent notamment les contributions de M. Meixner, F. Lefresne et C. Sauviat ainsi que celle de C. Didry et A. Jobert. À l'inverse, comme le montrent M. Coutu et J. Bourgault, les situations canadienne et québécoise de restructuration sont peu propices à un débat de fond sur les choix de la direction et sur le devenir de l'entreprise. Les litiges soulevés à propos d'opérations *a priori* assimilables à des restructurations sont d'abord des conflits sur les droits syndicaux soumis par les organisations syndicales aux juridictions compétentes dans ce domaine, la Commission des Relations du Travail au Québec et le Conseil Canadien des Relations Industrielles. À l'heure actuelle, le droit quasi-absolu qu'a l'employeur de fermer un établissement ne peut être contesté que sur la base d'une atteinte au droit fondamental d'association comme témoigne le cas de la fermeture de *Wall Mart* à Jonquière. Au Royaume-Uni, la toute récente mise en œuvre d'une procédure générale d'information-consultation des salariés, transposant une directive européenne de 2002, fait également apparaître les difficultés d'identifier les restructurations comme jeu d'acteurs, par rapport à des décisions managériales unilatérales. Les motivations économiques de la décision de réorganiser un service ou de fermer un établissement ne sont que très rarement discutées. Certes, l'employeur est obligé de donner une justification rationnelle à ses décisions par rapport aux actionnaires de l'entreprise. Mais les questions des coûts salariaux, de l'avenir des salariés et du potentiel de compétences qu'ils représentent pour l'entreprise, ne sont pas discutées. Ainsi, les motivations de la décision sont, nous disent S. Deakin et A. Koukiadaki, considérées comme acquises dans les structures d'information-consultation mises en place, le plus souvent, sous l'égide de l'employeur, dans le cadre très flexible que le législateur a ouvert avant l'entrée en vigueur de la loi. Les discussions vont ainsi se focaliser principalement sur la question du dédommagement des salariés, par l'intermédiaire d'indemnités plus ou moins conséquentes.

L'identification des cadres institutionnels de la restructuration permet d'appréhender l'importance du législateur et plus généralement de l'action publique dans la cristallisation progressive des pratiques de restructuration. En

6. NORTH D. C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990, p. 3. Pour une lecture de D. NORTH, cf. DIDRY C. et VINCENSINI C., « Au-delà de la dichotomie marché-institutions : l'institutionnalisme de Douglass North face au défi de Karl Polanyi », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 5, 2010.

effet, comme le souligne North, les institutions, comme dispositifs de référence pour les interactions, sont elles-mêmes le résultat d'une activité humaine. Penser l'action publique implique ainsi de concevoir simultanément une action de pilotage public par la distribution d'aides incitatives ou la pénalisation de certains comportements et une action de production de cadres de référence mobilisables par les acteurs dans le cours de leurs activités⁷.

Dans le cas des restructurations, les dynamiques institutionnelles sont circonscrites dans le temps et l'espace. En France, il paraît ainsi difficile de parler de restructurations pour désigner les suppressions d'emplois qui conduisent à un chômage de masse dans le contexte de la crise des années 1930 analysé par A. Moutet. L'arrivée au pouvoir du Front Populaire et les grandes mobilisations ouvrières qui l'accompagnent donnent du poids à la revendication d'un contrôle des embauches par les représentants des salariés et conduisent à l'institution des délégués du personnel par les accords Matignon. Mais, ainsi que le souligne R. Brouté, les institutions représentatives du personnel mises en place par le Front Populaire (délégués du personnel) et à la Libération (comités d'entreprise) ne deviendront les cadres d'un véritable débat sur les restructurations qu'à la fin des années 1960.

Au niveau européen, la contribution de S. Laulom suggère également que la question des restructurations ne prend toute sa portée qu'à partir de la reconnaissance de procédures et de lieux de débat sur le devenir de l'entreprise et sur l'emploi. C'est le contraste entre des législations sociales avancées dans ce domaine en France et en Allemagne et les situations complexes créées par des opérations transnationales qui suscitent les premières initiatives des années 1970. Les directives de 1975 sur le licenciement collectif et de 1977 sur les transferts d'entreprise contribuent ensuite à poser le problème d'une représentation permanente des salariés dans les entreprises concernées (de plus de 50 salariés) en Europe, y compris dans un pays tel que le Royaume-Uni, marqué par l'effondrement de la représentation syndicale au cours des années 1980. Comme le montre É. Béthoux, au niveau européen, les restructurations connaissent un regain d'intérêt concomitant à celui que suscitent les comités d'entreprise européens dans le cadre de la révision de la directive de 1994 qui a abouti à la nouvelle directive de 2008. L'expérience du fonctionnement de ces comités depuis 1994 a mis en lumière les apports, mais aussi les limites de l'intervention des représentants des salariés. L'apport principal est constitué par les échanges qui se nouent entre représentants nationaux à l'occasion des réunions d'information-consultation leur permettant d'appliquer la qualification de restructuration à des situations économiques problématiques.

7. Pour une analyse des phénomènes de dépendance croisée ou réciproque entre politiques publiques et relations professionnelles, cf. DUCLOS L., GROUX G. et MÉRIAUX O., *Les nouvelles dimensions du politique, régulations professionnelles et régulations sociales*, Paris, LGDJ, 2009.

Cette qualification est un préalable pour interroger la stratégie de l'entreprise, sa mise en œuvre et engager des actions communes pour y faire face. Mais à partir de cette expérience, des limites se font jour sur la nature de l'information fondée sur des bilans faisant un état des lieux, sans dégager d'éléments prospectifs susceptibles d'alimenter une discussion et des propositions sur la stratégie de l'entreprise. Au-delà des échanges que permettent les procédures d'information et de consultation, se pose la question d'une participation des représentants des salariés aux décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise. S. Laulom rappelle ainsi que les premières directives de 1975 sur les licenciements collectifs, et de 1977 sur les transferts d'entreprise accordaient à ces représentants un droit de négocier sur l'opération de restructuration. Mais ce droit n'a pas fait l'objet d'une véritable transposition.

Le développement d'accords-cadres européens étudié par U. Rehfeldt et I. da Costa traduit une orientation nouvelle vers la négociation en vue d'intégrer l'ensemble des partenaires sociaux aux décisions de restructuration transnationale. Dans l'industrie automobile, cette négociation est le fruit d'une coordination entre les comités d'entreprise européens, les syndicats nationaux et internationaux. Elle aboutit à définir un ensemble de garanties sur l'emploi, en intervenant dans l'organisation de l'activité productive. Cette orientation vers la négociation se retrouve en France avec l'expérience des accords de méthode présentée par C. Didry et A. Jobert. La négociation de ces accords met en évidence une nouvelle logique d'engagement qui se noue entre les représentants des salariés, les directions d'entreprise et les salariés eux-mêmes. Comme le relève J.-L. Renoux à propos des entreprises de média du groupe Lagardère, cette négociation contribue à donner consistance à des collectifs éclatés par la restructuration du groupe, à forger des identités d'entreprise, en particulier autour des régulations de l'emploi.

L'analyse des dynamiques institutionnelles met ainsi en évidence une interaction forte entre des cadres institutionnels définissant des procédures d'échanges entre les acteurs et l'expérience concrète qu'en tirent ces derniers. Cette expérience nourrit une réflexion sur la portée de ces cadres qui devient la base de réformes, comme dans le cas de la directive sur les comités d'entreprise européens de mai 2009.

MOBILISATIONS COLLECTIVES...

Considérer les restructurations comme un processus assimilable à un « jeu » qui se construit autour de règles pourrait conduire à envisager ce jeu comme une forme d'*alibi*⁸, par rapport à l'action directe envisagée comme solution ultime pour imposer le point de vue des salariés. Face aux restructurations cependant,

8. Comme le relate COMBE M., *L'alibi, vingt ans d'un comité d'entreprise*, Gallimard, Paris, 1969.

le conflit de « rupture » à l'égard des procédures d'information-consultation présente une limite essentielle, notamment face à un projet de fermeture d'établissement : celui d'aller *in fine* dans le sens du projet de l'employeur. Comme le montrent G. Adam et J.-D. Reynaud⁹, la grève est une arme à double tranchant en cas de licenciement collectif. C'est plutôt dans la volonté d'ouvrir le débat et de faire avancer des propositions en rapport avec les procédures établies par le législateur et la négociation que s'inscrivent la plupart des conflits liés aux restructurations. Conflits et mobilisations collectives sont une des expressions du processus de confrontation entre les projets avancés par les directions d'entreprise et les positions des salariés et de leurs représentants.

Les cadres institutionnels, en fournissant des procédures pour l'expression de points de vue contradictoires et la recherche d'une solution de compromis, deviennent ainsi des points de passage obligés tant pour les représentants des employeurs que pour ceux des salariés. En reprenant la dichotomie établie par L. Coser¹⁰, les tensions et les conflits inhérents aux restructurations paraissent ainsi relever davantage de « conflits réalistes » s'inscrivant dans une dynamique de conservation de l'ordre social, que de « conflits de rupture » visant à sa subversion.

L'absence de cadres institutionnels permettant une véritable restructuration confirme *a contrario* la relation forte entre ces cadres et des éléments de conflit et de mobilisation. Ainsi, dans le cas de la filiale polonaise du groupe Alstom observée par F. Lefresne et C. Sauviat, l'acceptation du bien-fondé des suppressions d'emplois est pour une bonne part due à la relation forte qui s'établit entre les cadres locaux issus du rang, relayant les positions de la DRH, et les salariés. La faiblesse des cadres institutionnels ne permet pas de contrebalancer cette situation. Dans les cas observés par S. Deakin et A. Koukiadaki en Grande-Bretagne, la tutelle de l'employeur sur les structures d'information-consultation aboutit à ce que celles-ci tendent à fonctionner uniquement pour délivrer une information « sur ce qui va bien », en réservant les difficultés aux rapports interindividuels.

Les cadres institutionnels, en posant les règles du jeu d'une expression contradictoire et en fixant, de manière plus ou moins précise, l'horizon de la recherche d'un compromis, apparaissent ainsi comme des points d'appui importants pour initier des conflits. Mais ces conflits peuvent parfois apparaître décalés par rapport aux enjeux qui se révèlent, *a posteriori*, aux chercheurs. Dans le cas d'Alstom cité ci-dessus, la stratégie du conflit privilégiée par les syndicats français montre ses limites pour endiguer les suppressions d'emplois et les externalisations.

Dans la stratégie des représentants des salariés, il devient nécessaire pour améliorer les chances de réussite en termes de défense de l'emploi et des condi-

9. ADAM G. et REYNAUD J.-D., *Conflits du travail et changement social*, Paris, PUF, 1978, notamment chapitre 7, « La défense de l'emploi et de l'entreprise », p. 295-347.

10. COSER L., *Les fonctions du conflit social*, Paris, PUF, 1983 [1957].

tions de travail, de surmonter le *tabou de la gestion*¹¹ face à un processus qui se traduit par une mobilisation forte du management¹². Les débats impliquent ce que nous proposons de nommer une « mobilisation cognitive » dans laquelle le rôle des experts s'avère fréquemment essentiel, pour « gagner la bataille de l'information » comme le souligne P. Ferracci. L'information économique n'est pas une donnée neutre, dont la vérification reviendrait à des gestionnaires extérieurs à la réalité du travail et de l'activité de l'entreprise. Il revient ici aux experts mandatés par les élus des salariés de dégager ce que la philosophie analytique nomme la connaissance « par accointance » qui est celle des travailleurs, pour en tirer une « information » pertinente face à celles fournies par les directions. Sur cette base, les experts se trouvent en position de construire une anticipation spécifique des restructurations pour mettre les représentants des salariés en position de proposer des alternatives aux projets des directions.

Au-delà de ses aspects les plus spectaculaires généralement retenus par les médias, la mobilisation des salariés est liée à un engagement d'individus dont l'emploi et le travail sont en jeu. Elle prend des formes et des dimensions variables, avec pour point commun le souci de faire la démonstration de l'existence du collectif que menacent des réorganisations et des suppressions d'emplois comme le montre A. Moutet, en analysant l'unité d'action dans les conflits sociaux des années 1930.

Par son ampleur, la mobilisation des salariés dans le conflit est une épreuve décisive dans les relations avec leurs représentants. Le succès des actions collectives renforce la position des représentants des salariés dans la négociation avec les directions. Réciproquement, la mobilisation permet de valider ou de réorienter les choix des représentants, comme le met en évidence J.-L. Renoux dans le cas d'Europe 1 au sein du groupe Lagardère. La dynamique de la mobilisation s'articule au rythme des procédures d'information consultation et des négociations, ainsi qu'à celui des actions en justice, faisant apparaître l'importance des « ajustements cognitifs » dans ces processus¹³. Pour C. Didry et A. Jobert, les réunions du comité d'entreprise, étapes de la négociation d'un accord de méthode ou de GPEC constituent des épreuves fortes pour la mobilisation. La négociation d'accords-cadres européens sur les restructurations fournit également un horizon pour des manifestations transnationales de grande ampleur, comme l'observent I. da Costa et U. Rehfeldt. Les accords-cadres permettent ainsi de construire un intérêt européen des salariés, en désamorçant la concurrence entre les sites et les implantations nationales que les situations de restructuration transnationale suscitent fréquemment.

De manière générale cependant, la mobilisation des salariés face aux restructurations paraît marquer le pas dans des entreprises confrontées de manière

11. LOJKINE J., *Le tabou de la gestion*, Paris, Éditions de l'Atelier, 1996.

12. PAUCARD D., « The restructuring process : towards a comprehensive analysis », *op. cit.*

13. CHAZEL F., *Du pouvoir à la contestation*, Paris, LGDJ, 2003.

régulière à des réorganisations liées à des transferts ou des rachats. Mais cette mobilisation plus faible des salariés prend des significations différentes selon les secteurs et les périodes concernées. Dans le cas de la banque analysé par M. Meixner, la forte mobilisation des salariés au cours des années 1990 à la Barclays et à la Société Générale correspond à une remise en cause des régulations traditionnelles, tant au niveau de la branche que de l'entreprise. Les mobilisations moins fortes face aux réorganisations postérieures traduisent le retour à une forme de cogestion, au moins dans la banque française, dans laquelle les mobilités internes des salariés permettent d'éviter les suppressions d'emplois. Dans le cas d'Alstom, la faiblesse de la mobilisation tient à une forme d'écrasement des salariés face à une organisation peu lisible de l'entreprise et une centralisation des décisions au niveau de *business units* fantomatiques. Il arrive également, comme le constatent J.-L. Renoux ou C. Didry et A. Jobert, que la négociation s'enferme dans la discussion des indemnités de départ entretenant une mobilisation ponctuelle et suscitant des départs volontaires supérieurs aux attentes de la direction.

DÉMARCHE ET STRUCTURE DE L'OUVRAGE

Les restructurations telles que nous les envisageons impliquent de croiser des approches venant de différents horizons disciplinaires, droit, économie, histoire et sociologie. Cette démarche a été au cœur du programme « les restructurations entre politique, droit et relations professionnelles » mené dans le cadre de l'Action Concertée Incitative (ACI) « Normes, Pratiques et Régulations des Politiques Publiques » du Ministère de la Recherche, de 2004 à 2008. L'objectif des recherches (combinant monographies et analyses de la législation) était de voir en quoi l'action publique en matière de restructuration remet en cause le caractère unilatéral des décisions de suppressions d'emplois, en ouvrant un terrain nouveau à la négociation entre employeurs et représentants des salariés. Ce programme a donné lieu à plusieurs manifestations : un séminaire international à l'IRES (Institut de Recherches Économiques et Sociales) en 2005, un colloque à Montréal en juin 2006 coorganisé par l'IDHE (Institutions et Dynamiques Historiques de l'Économie, UMR 8533) et le CRIMT (Centre de Recherche Interuniversitaires sur la Mondialisation et le Travail). Il s'est conclu par un colloque interdisciplinaire tenu à l'École Normale Supérieure de Cachan en octobre 2008.

Les travaux développés dans le cadre de cette ACI s'inscrivent dans la continuité des enquêtes menées sur les restructurations pour le programme européen Eurocap (2002-2006) coordonné par l'IDHE. Cette ACI a permis de développer des échanges féconds avec les chercheurs impliqués dans deux autres program-

mes européens financés par le FSE (Fonds Social Européen), MIRE (*Monitoring Innovative Restructuring in Europe*¹⁴) et AgirE (Anticiper pour une Gestion Innovante des Restructurations en Europe¹⁵). Elle a bénéficié des analyses et des débats qui se sont déroulés dans le cadre d'un séminaire de l'IRES et qui ont donné lieu à plusieurs publications¹⁶.

Cet ouvrage s'organise autour de cinq thématiques croisées. La première partie interroge quelques périodes clés dans les restructurations et les politiques publiques qui les impulsent et les organisent. Elle regroupe les contributions d'A. Moutet sur les années 1930, de R. Brouté sur les politiques gaullistes des années 1960 et de Robert Salais sur la modernisation des entreprises pendant les premières années Mitterrand au début de la décennie 1980.

La deuxième envisage les dispositifs institutionnels encadrant les restructurations et la manière dont ils sont mobilisés. Elle comprend les contributions de S. Laulom sur l'évolution du droit communautaire, de S. Deakin et A. Kakoudiaki sur l'introduction en Grande-Bretagne de la directive européenne de 2002 sur l'information-consultation des travailleurs et de M. Coutu et J. Bourgault sur l'évolution du contentieux syndical des restructurations au Québec et au Canada.

La troisième thématique s'intéresse aux dynamiques de la négociation qui se font jour actuellement dans les entreprises. Elle se compose des contributions de C. Didry et A. Jobert sur les accords de méthode en France, de P. Ferracci sur le rôle de l'expertise économique auprès des comités d'entreprise et de J.-L. Renoux sur les régulations de l'emploi dans les entreprises de presse et radio d'un groupe industriel français.

La quatrième thématique porte sur les enjeux de représentation des salariés dans les restructurations. Elle est constituée par les contributions de M. Meixner qui analyse la recomposition de la représentation dans les banques, d'Arnaud Mias sur la recomposition du secteur des télécommunications en Europe et l'émergence d'une régulation de branche, et d'É. Béthoux sur les dynamiques des comités d'entreprise européens face aux restructurations.

La cinquième thématique se centre sur les restructurations dans les firmes multinationales. Elle intègre les contributions de F. Lefresne et C. Sauviat mettant en évidence des régimes nationaux de restructuration dans le cadre du groupe Alstom, d'A. Surubaru sur la sous-traitance et la délocalisation en

14. Ce programme (2004-2006) a donné lieu à la publication de l'ouvrage de GAZIER B. et BRUGGEMAN F. (dir.), *Restructuring Work and Employment in Europe, Managing Change in an Era of Globalisation*, Cheltenham, Edward Elgar, 2008.

15. Pour les résultats de ce programme (2005-2007) voir MOREAU M.-A. (dir.), *Semaine sociale Lamy*, « Restructurations en Europe », Supplément 1376, 24 novembre 2008 ainsi que MOREAU M.-A. (dir.), en collaboration avec NEGRELLI S. & POCHE P., *Building Anticipation of Restructuring in Europe*, Brussels, PIE Peter Lang, 2009.

16. En particulier, *La revue de l'IRES*, *op. cit.*, 2005/1 et *Travail et Emploi*, n° 109, janvier-mars 2007.

Roumanie au sein de Dim et d'I. da Costa et U. Rehfeldt sur les accords-cadres européens conclus récemment dans le secteur de l'automobile.

Des acteurs sociaux (syndicats, patronat et Ministère du Travail) ont été associés à ce travail d'édition, à travers la rédaction d'une introduction à quatre des cinq parties. L'introduction de la première partie a été écrite par M. Lescure, professeur à l'université de Paris Ouest Nanterre La Défense, témoignant du lien profond entre histoire et sciences sociales pour appréhender la dynamique des faits sociaux.

Sur l'ensemble des quinze contributions présentées dans cet ouvrage, six portent plus spécifiquement sur la situation française. Les neuf autres envisagent les restructurations dans leurs dynamiques internationales ou dans d'autres pays, Grande-Bretagne, Canada. Sept de ces contributions mettent en évidence la place centrale et le caractère structurant des cadres institutionnels européens.