



Crise et restructurations : quel management ? quelle anticipation ?

**Actes du séminaire de l'Observatoire des Cadres
du vendredi 23 janvier 2009**

Observatoire des Cadres

Président : Bernard Masingue
Vice-président : François Fayol
Mise en page : France Outil-Suffert

12, rue des Dunes
75019 PARIS
Tél. 01 56 41 55 10
odc@cadres.cfdt.fr

Introduction

Pour diverses raisons et en particulier la crise, de nombreuses entreprises s'engagent dans des restructurations : réductions d'effectifs, délocalisations, fusions-acquisitions... Si certaines anticipent ou même profitent du contexte pour accroître leur rentabilité, beaucoup la subissent. Comment penser l'avenir face aux exigences de réactivité ? Le management en temps de crise est un processus fragile dans lequel l'urgence ne doit pas gommer les conditions pour rebondir. A la lumière des travaux d'analyses et de recherche sur différentes restructurations, ce séminaire est l'occasion de faire le point sur les anticipations et les innovations face aux mutations économiques. Elles questionnent les fonctions d'organisation de l'entreprise (gestion des ressources humaines, gestion financière, contrôle de gestion, gestion stratégique, marketing...) qui doivent être appréhendées dans leurs interactions et leur transversalité.

Géraldine Schmidt, professeure en sciences de gestion à l'IAE de Paris, directrice du laboratoire Groupe de recherche en gestion des organisations (Université Paris I – Panthéon Sorbonne), auteure de *Le management : fondements et renouvellements* (dir.), Sciences humaines, 2008 et *Restructurations d'entreprises : des recherches pour l'action* (avec R. Beaujolin-Bellet), Vuibert, 2008.

2

Jean-Pierre Aubert, contrôleur général de l'Industrie et du Commerce, secrétaire général de la chaire «mutation-anticipation-innovations» de l'IAE de Paris, ancien délégué interministériel aux restructurations de Défense, ancien chef de la Mission interministérielle des mutations économiques, ancien secrétaire national de la Fédération de la chimie CFDT.

Ces actes n'engagent pas les intervenants. Seul le prononcé fait foi.

Intervention de Géraldine Schmidt

Mon intervention se fonde sur les résultats de plusieurs études réalisées ces dernières décennies sur les restructurations.

Je partirai d'un paradoxe. La sur-médiatisation des restructurations n'occulte-t-elle pas leur complexité, ses enjeux, ses finalités et ses effets ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous avons utilisé trois clés d'entrée :

. La grande variété et l'ambiguïté de la terminologie utilisée pour parler des restructurations.

. La multiplicité des logiques d'actions découlant de celle des logiques de restructurations.

. Les effets contrastés des restructurations aussi bien sur le plan social, économique que financier.

La terminologie

Lorsque l'on parle de restructurations, on utilise souvent des termes très variés et pas toujours à bon escient pour désigner des phénomènes différents : restructurations, licenciements économiques, plans sociaux, plans de sauvegarde de l'emploi. A cette variété de termes, qui n'est pas anodine, vient se rajouter la terminologie anglo-saxonne qui elle, est encore plus diversifiée. Mais au-delà de la diversité, il s'agit d'une imprécision et d'euphémismes souvent volontaires afin de faire « passer » le phénomène de restructuration de manière « soft » alors que, derrière, les procédures juridiques, elles sont on ne peut plus précises.

La variété des termes reflète aussi une variété de pratiques. En effet, il existe différents types de restructurations qui existent selon leur ampleur, leur fréquence, le contexte dans lequel elles surviennent – contexte de crise ou de recherche de compétitivité permanente –, leurs modalités, leurs caractéristiques.

Autre paradoxe : ce phénomène qui, comme on vient de le voir, génère beaucoup de mots et de pratiques, ne suscite que peu d'études approfondies. C'est probablement parce que l'objet est difficile à appréhender mais aussi par ce qu'il exige un regard pluridisciplinaire : de juristes, d'économistes, de sociologues.

Le phénomène est déjà ancien et a connu plusieurs évolutions. Il a d'abord correspondu à une rationalisation de l'appareil productif, ensuite à une recherche de réduction des coûts salariaux. Depuis quelques années, on assiste à une accélération du rythme des restructurations de plus en plus dues à une recherche de compétitivité. Toutes les catégories de salariés, y compris les cadres, sont potentiellement touchées. Ce qui est nouveau par rapport aux phases précédentes.

Ce sont à la fois des regroupements, des fusions-acquisitions, des reconfigurations de périmètre des activités, de l'externalisation, de la sous-traitance, des fermetures de sites, etc. Tous ces mouvements sont autant de facettes de restructurations. Ce qui fait penser que l'on se trouve davantage en face de mutations industrielles et d'un processus permanent que d'un phénomène lié à la crise. Bien entendu, le contexte actuel, doit nous réinterroger sur tout cela.

Il y a plusieurs manières de regrouper les types de restructurations : les restructurations numériques qui visent, à court terme, à réduire les effectifs ; les restructurations que l'on peut qualifier de fonctionnelles, qu'on appelle aussi reconfiguration des processus, à moyen terme ; et des restructurations de nature stratégique où l'on reconfigure l'organisation et ses périmètres. Ces dernières peuvent parfois être accompagnées de réductions d'effectifs mais pas obligatoirement.

Face à ses restructurations, on avance différents éléments d'explication : la mondialisation, l'externalisation, la financiarisation de l'économie, la dérégulation.

Le cadre juridique a bien évidemment une importance particulière. Les spécificités nationales ont des effets importants sur la manière dont sont menées les restructurations dans différents pays. En France, l'évolution des grands principes juridiques d'encadrement des restructurations est passée d'une gestion étatique à une gestion prévisionnelle dont les objectifs législatifs visent à apporter plus d'anticipation, de dialogue et d'accompagnement. En tout cas dans l'esprit de la loi. Les divergences juridiques entre les pays portent à la fois sur les formes et les degrés de responsabilité de l'employeur, sur les relations entre l'employeur et les représentants des salariés et sur le degré et les formes d'intervention de l'Etat.

- 4 A partir de là, on peut s'interroger sur les pratiques observées, leurs effets et les enseignements que l'on pourrait en tirer ? Et finalement, on se demande si ces principes doivent être remis en cause aujourd'hui, dans un contexte de crise, ou pas ?

Les pratiques

Graphique : L'entrée dans le chômage pour cause de licenciement économique reste assez secondaire, notamment par rapport à la fin des contrats précaires, des CDD, mais aussi, à partir de 2000, par rapport aux licenciements pour motifs personnels qui sont une forme masquée de réduction des effectifs.

Autre élément statistique intéressant : on observe qu'il y a une forme d'arbitrage entre licenciement économique et démission d'un côté, et les autres ruptures de contrats de l'autre côté.

Je rajouterais qu'il est difficile d'avoir ce type de données et que la plupart des statistiques existantes concernent les licenciements dans le cadre d'un plan social. Ce qui constitue uniquement la partie visible de l'iceberg.

Evidemment, le phénomène de flexibilisation de l'emploi pèse de plus en plus notamment dans le tertiaire où les fins de CDD représentent plus de 50% des motifs de sortie de l'emploi en 2007, contre 40% dans l'industrie. On note aussi une différence entre les entreprises de moins de 50 salariés et les plus de 50.

Au-delà de ce cadrage statistique très rapide, sur le plan théorique, ces chiffres renvoient à l'articulation dans l'entreprise, entre la flexicurité et l'employabilité. Ils soulèvent par ailleurs la question du partage de la responsabilité de la prise en charge du risque entre l'employeur et les salariés.

Des études assez approfondies ont montré que l'identification d'un sureffectif dans une organisation ou une entreprise participait d'une construction purement comptable des RH mais aussi du rôle du benchmarking interne ou externe, c'est-à-dire la comparaison des performances entre différentes usines d'une même entreprise, ou entre entreprises de secteurs concurrents. Ces deux logiques assez simplistes de constructions comptables aboutissent donc à l'identification de sureffectifs sans prendre en compte les éléments de lien social, de compétence, de mémoire ou de culture.

Plus généralement, plusieurs études montrent qu'il y a deux grandes logiques qui conduisent à des restructurations : une logique financière simple où l'on cherche à réduire des coûts pour augmenter la compétitivité. Cette logique induit le plus souvent des décisions prises dans l'urgence ou rapidement. Parallèlement, il y a les logiques industrielles plus systémiques qui privilégient la réflexion sur l'organisation. Dans le cadre d'une recherche de compétitivité accrue, on redéfinit les objectifs de production, les configurations productives, et on en déduit la structure des emplois nécessaires pour remplir les objectifs. C'est un processus plus permanent, à la fois quantitatif et qualitatif, qui *a priori* prend davantage en compte les compétences, le lien social, etc.

Toujours sur les pratiques, il est aussi intéressant d'étudier les critères de choix des personnes licenciées dans le cadre d'une restructuration. Là aussi, deux logiques s'affrontent. La logique économique qui consiste à faire partir ceux qui

coûtent le plus chers, et la logique compétence qui consiste à être sensible à la question de la conservation du savoir-faire.

Autre question abordée par les études : comment les dirigeants justifient-ils leur décision de faire une restructuration et donc de licencier ? Au regard des bilans annuels et de l'analyse très systématique du vocabulaire utilisé, on s'aperçoit que les dirigeants mettent en avant la contrainte économique externe mais aussi les conséquences des restructurations et les contraintes de planification et de compétitivité. Une étude en particulier montre qu'il y a trois types de justifications : la justification purement marchande (les dégradations économiques nous amènent et nous contraignent à ...), la justification industrielle qui est plutôt centrée sur les ratios de rentabilité et de productivité, et enfin des justifications civiques qui renvoient à l'idée que l'entreprise est un bien commun.

Quant aux négociations, la question est de savoir si elles portent sur la décision ou sur les modalités d'accompagnement ? Les plans sont en général peu novateurs. Ce sont des plans sociaux « catalogues ». Et on peut se demander si la loi actuelle a réellement relancé le processus de négociation.

Autre élément concernant les pratiques : ces processus de restructurations impliquent de nombreux acteurs qui chacun tiennent un rôle : les salariés naviguent entre rupture et incertitude, les syndicats sont perçus comme étant ébranlés et partagés, les DRH et les dirigeants sont souvent pris dans leurs contradictions et des temporalités différentes. Celles dictées par les contraintes économiques, par les contraintes juridiques et celles qui seraient nécessaires dans leur dimension organisationnelle. Ces temporalités différentes qui se télescopent génèrent beaucoup de tensions. Les managers intermédiaires sont eux aussi et probablement beaucoup plus fortement en prise avec des injonctions paradoxales entre la direction et leurs équipes. Mais parmi ces acteurs, il y a aussi les collectivités territoriales surtout lorsqu'une restructuration a un impact majeur sur un territoire. Enfin, le rôle de régulation de l'Etat et du niveau européen.

6 Une étude récente de Rachel Beaujolin et Yves Moulin insiste sur le rôle des managers intermédiaires. Ils partent de l'hypothèse que ces derniers sont peu associés à l'élaboration d'une décision qui reste très centralisée. Ils ne seraient que des « receveurs » du changement, devraient le mettre en œuvre mais ne contribueraient pas à sa construction. Partant de ce constat, les deux chercheurs montrent que parfois, les cadres intermédiaires parviennent néanmoins à infléchir la nature de la décision et à la faire reconsidérer. Ils montrent que ces cadres locaux arrivent à construire des coalitions locales entre représentants politiques, représentants de l'administration et du personnel et parviennent à modifier le contenu des restructurations.

Rachel Beaujolin et Yves Moulin réalisent aussi une étude sur l'effet de l'action syndicale sur leur trajectoire professionnelle de responsables syndicaux qui ont dû gérer un conflit social important.

Il y a ensuite la question du suivi et de l'évaluation de la restructuration. Ce qui est frappant pour nous chercheurs c'est que les évaluations des coûts et les suivis des individus sont très rarement faits avec précision et rigueur. Et même quelques années après un plan social, les acteurs ont beaucoup de mal à rouvrir les dossiers pour faire une évaluation.

Une étude approfondie sur la comparaison des pratiques de restructurations entre des entreprises familiales et non familiales montrent que les premières ont tendance à moins pratiquer la « réduction de taille » et sont plus performantes sur le long terme. Le mode de gouvernance semble donc peser sur ces questions. Quels sont les effets de ces pratiques ?

Les effets économiques et financiers

Sur ce sujet, contrairement au précédent, pléthore d'études essayent de faire le lien entre réduction des effectifs et performance économique de l'entreprise. Elles montrent le plus souvent qu'il n'y a pas d'impact significatif sur la performance économique et financière et qu'il y a peu d'écart de performance entre celles qui réduisent les effectifs et celles qui ne le font pas. Et lorsque cet écart existe, c'est plutôt au détriment de celles qui réduisent leurs effectifs. Cela pose bien sûr la question de la légitimité des décisions de réductions d'effectifs au regard de critères de performance économique et financière. Bien entendu, il faut nuancer, mais statistiquement, c'est ce qui ressort des nombreuses études consacrées à la relation entre performance et réduction ou pas d'effectifs.

Il peut y avoir plusieurs explications à ce constat. Une entreprise qui restructure est une entreprise en difficulté, il paraît donc logique que sa performance soit moins bonne. Ces entreprises entrent dans une logique de rattrapage de performance. Mais les restructurations s'avèrent d'autant plus efficaces selon ce critère là, qu'elles s'inscrivent dans une perspective de nature stratégique globale et non pas simplement numérique.

On peut aussi se poser la question du lien entre suppression d'emploi et valeur boursière. La médiatisation de quelques cas emblématiques de licenciements boursiers qui conduisent à une augmentation de la valeur boursière de l'entreprise n'est-elle pas trompeuse dans la mesure où elle ne reflète pas une tendance ? Les réponses sont multiples. Dans certains cas, en effet, il peut y avoir des réactions positives des acteurs boursiers en cas de licenciements car les actionnaires s'enrichissent. Mais une autre hypothèse serait que l'annonce de suppression d'emploi serait révélatrice de difficultés économiques et donc le marché boursier pourrait réagir négativement. La question est ambivalente et dans l'esprit des actionnaires, les deux raisonnements se font concurrence. Des analyses statistiques fines sont nécessaires mais la méthodologie est aujourd'hui bien rodée. On répertorie toutes les annonces de suppression d'emploi et on observe leur impact sur le rendement et la valeur boursière de l'entreprise en la comparant à sa valeur si les suppressions d'emplois n'avaient pas eu lieu. On observe alors une tendance négative qui s'estompe dans les semaines qui suivent l'annonce. On mesure donc la valeur boursière et l'écart à J 0, J+1, J+2, etc. On en déduit que les réactions dépendent beaucoup de l'interprétation

7

que peuvent faire les actionnaires de la stratégie dans laquelle s'inscrivent les annonces de suppression d'emploi. Là encore on retrouve des stratégies défensives qui amènent des réactions boursières plutôt négatives et à l'inverse des stratégies plutôt offensives qui amènent des réactions plus positives sur le marché boursier. Ceci étant dit, les réactions évoluent dans le temps et elles sont différentes selon les contextes sectoriels et nationaux.

Des études montrent en effet, qu'aux Etats-Unis le marché boursier réagit différemment qu'en France. Par ailleurs, au-delà des effets sur l'entreprise il y a aussi des effets sectoriels de « mauvaise réputation » ou de « bonne compétitivité » qui se propagent au sein d'un secteur.

Les effets institutionnels et individuels

J'en reviens à la question du faible nombre d'évaluations des restructurations. Ces évaluations sont difficiles à réaliser en raison des coûts directs imprécis mais surtout à cause des coûts indirects cachés. Ces coûts cachés servent soit à préserver l'image de l'entreprise – on pense à Danone –, soit à préserver le climat social. Le coût induit caché est le plus souvent différé dans le temps. Ce qui renvoie à des dysfonctionnements organisationnels et humains, à la perte de mémoire, de savoir-faire tacite, de compétences. Il y a aussi beaucoup d'études sur le sentiment de culpabilité des cadres impliqués dans les processus de restructuration, le sentiment d'insécurité, la résistance au changement.

Un grand nombre d'études portent aussi sur ceux qui restent, les « survivants », par analogies aux survivants d'une catastrophe. Des études psychologiques et organisationnelles montrent que ces « survivants » entrent dans un processus de deuil par rapport à la séparation avec ceux qui sont partis. Cela implique : mal être, insécurité, stress, burn out et plus généralement le sentiment de perte de confiance, d'injustice, d'avoir été trahi. Un ensemble de phénomènes psychologiques dont on peut imaginer aisément qu'ils peuvent avoir un effet sur le fonctionnement de l'entreprise. Pas forcément dans l'immédiat mais dans le temps. Tout cela renvoie à ces coûts cachés difficiles à évaluer, à mesurer et à anticiper.

8 Il y a aussi les travaux de Bernard Gazier qui portent sur les marchés transitionnels de l'emploi et sur la flexicurité. Il met l'accent sur les phases de transitions entre l'activité professionnelle et le chômage, la formation, etc. Bernard Gazier préconise de rendre les gens « employables » en les équipant individuellement pour répondre aux offres du marché du travail.

Finalement, on s'aperçoit que ce type de modalités de gestion des restructurations, dépend très souvent des contextes organisationnels, nationaux ou locaux.

Les enseignements transversaux du programme MIRE (Monitoring Innovative Restructuring in Europe) auquel j'ai participé peuvent être intéressants à confronter dans le contexte actuel de crise.

Premièrement, pour être efficaces, les actions doivent être davantage anticipatives, curatives et évaluatives. Deuxièmement, elles doivent être mises en œuvre dans des conditions favorisant leur efficacité : un dialogue social permanent orienté vers une logique de préparation de l'avenir, une transparence des décisions, une élaboration des solutions par la négociation et un pilotage multi-acteur. Il y a aussi les conditions hors de l'entreprise : les lois, accords, règlements, qui vont orienter plus ou moins bien le jeu d'acteurs vers la réalisation des actions. Et des lieux de dialogue social et de négociation où peuvent intervenir plusieurs types d'acteurs. Des dispositifs d'aide à l'anticipation des restructurations et un apprentissage continu des acteurs sur l'évaluation et la capitalisation des expériences.

Aujourd'hui, la question est de savoir si ces pratiques innovantes de restructuration restent pertinentes en temps de crise ?

Dans un article de « Liaisons sociales » sur les pratiques de restructurations récentes, l'auteur dégageait trois catégories d'entreprises d'après la manière dont elles annoncent leur restructuration dans le contexte de crise : les cyniques qui arguent de la crise pour faire passer la rigueur, les prudents qui tranchent dans les effectifs sans attendre, et les victimes qui face à la tempête sont aculées aux licenciements.

Finalement, dans quelle mesure la crise actuelle doit-elle ou pas remettre en cause toutes les expériences et connaissances accumulées sur les restructurations ?

Débat

Question : Vous avez évoqué les cas de restructurations d'entreprises en difficulté. Quel regard peut-on porter sur des entreprises qui après avoir obtenus des profits records, annoncent, quelques mois plus tard, une restructuration et des licenciements ?

Géraldine Schmidt : Ce sont des restructurations dites de compétitivité. A savoir des entreprises qui ont de très bons résultats, anticipent les efforts à venir et restructurent en vue de rester au maximum de leur activité. Cela peut être aussi un effet de la financiarisation de l'économie qui pousse les entreprises à se présenter sur le marché de la bourse avec des résultats prévisionnels. Pour celui qui place son argent dans une entreprise ce qui compte ce sont les résultats à venir. Dès lors ces restructurations qui ont des effets immédiats sur l'emploi sont en fait des projections financières à moyen terme. Ces restructurations là sont donc motivées par les critères du marché financier.

Question : Pourriez-vous dire deux mots sur l'approche territoriale ?

Géraldine Schmidt : Une partie des entreprises est tenue à faire un plan de revitalisation économique pour compenser les pertes d'emplois occasionnées par la restructuration sur son territoire. Par ailleurs, lorsqu'il y a évaluations, elles doivent aussi prendre en compte l'aspect territorial. Dans le cadre du programme MIRE quelques études de cas ont été faites et publiées.

Intervention de Jean-Pierre Aubert

Le propos de Géraldine illustre très bien le travail que notre chaire mène avec les entreprises qui l'ont rejointe comme Areva, Michelin mais aussi La Poste. En effet, la chaire a pour vocation première de rassembler et de faire connaître l'état de la connaissance et des problématiques sur ces sujets. Connaissance très diffuse car les sujets sont complexes, délicats, aux dimensions variées et depuis quelques temps évoluent très vite. Il est donc très important de pouvoir rassembler dans un lieu les connaissances, de les partager avec les entreprises qui elles mêmes détiennent une partie de cette connaissance, mais aussi avec les organisations syndicales. Ces dernières sont donc associées à la chaire ainsi que l'IRES et Syndex à l'avenir. Notre chaire a pour ambition, aussi, de donner des moyens d'action aux acteurs. Nous voulons, pour nos adhérents, faire avancer la connaissance mais aussi leur proposer d'autres moyens d'intervention.

La question qui se pose pour nous est de savoir si cette connaissance accumulée ne doit pas être ramenée à un contexte particulier ? Pourra-t-elle nous servir pour la période qui s'ouvre et comment ? Et surtout, pourra-t-elle nous servir dans l'action ?

Pour l'instant, nous n'avons pas de réponse à cette question et ce débat n'est pas tranché.

Pendant un certain nombre d'années, on a opposé les restructurations de compétitivité aux restructurations de crise. A partir des années 90, les restructurations s'opéraient dans une période de croissance où la logique de création d'emploi était maintenue. Cela n'empêchait donc pas les entreprises en bonne santé économique et financière de se restructurer dans un but de compétitivité à venir. Ces pourquoi à l'époque on disait que ces opérations de restructurations ne se faisaient pas au niveau micro-économique mais à travers des mouvements et des logiques qui prenaient en considération d'autres transformations de l'économie auxquelles l'entreprise voulait s'adapter ou qu'elle contribuait à générer. C'est pour cette raison que j'ai mis en valeur le mot de mutation à côté de celui de restructuration.

11

Ainsi, à travers ces notions de restructuration et de compétitivité, on mettait en cause toute une série de modes de fonctionnement que l'on avait connu en période de crise dans les années 70 et 80. On pouvait dès lors mettre en valeur des processus qui se mettaient en place avant les plans sociaux. De cette

manière, les entreprises reconfigurées survivaient à la période de crise et parfois même réembauchaient. Ces processus de restructuration, plus lents, permettaient d'engager des discussions entre les acteurs, en particulier autour de l'idée d'anticipation puisqu'ils n'étaient pas seulement limités aux plans sociaux. Deuxièmement, il pouvait y avoir un dialogue construit ce qui permettait de capitaliser le processus, celui-ci étant récurrent.

On a construit alors un savoir-faire et des conduites de restructurations responsables qui prévoyaient de l'anticipation, un dialogue, des accords de méthode, un renouveau de la GPEC. On est passé progressivement à une logique de défense de l'emploi à une politique d'accompagnement des salariés et aujourd'hui à une politique de conduite des transitions professionnelles. Autrement dit à la sécurisation des parcours professionnels.

Ces modes opératoires seront-ils encore demain opérationnels ? La notion de restructuration de compétitivité est-elle encore pertinente ?

Je pense que l'on va retomber dans des logiques de crise. Autrement dit, les restructurations seront menées en période de crise financière de l'entreprise. Car la logique de conduite responsable d'une restructuration se heurte à une série d'obstacles générés par la crise. Les droits sociaux qui ont été améliorés dans la conduite des restructurations de compétitivité ne sont pas forcément applicables à une entreprise en situation de règlement judiciaire même dans la loi de sauvegarde de l'emploi, toute une série de situations est à revoir. Dans la réalité, les différentes logiques de restructurations sont mélangées. Il faut donc revoir aussi les logiques de conduites de restructurations.

La crise ne va pas pour autant faire disparaître la notion de mutation. Le secteur automobile, par exemple, ne connaît pas seulement un problème de crise financière, c'est un secteur en pleine mutation. Il y a un tassement et une évolution de la demande. Tout comme d'ailleurs l'industrie de la défense qui dépend des commandes de l'Etat. Avant la crise actuelle, ce secteur était engagé dans une mutation. Des rapprochements étaient en cours. Vont-ils être modifiés par la crise, on ne le sait pas encore ?

En conclusion de cette introduction à la discussion, je dirais qu'une partie de nos recherches a consisté à regarder si nos travaux n'étaient qu'applicables au secteur commercial privé. Nous sommes partis de l'hypothèse que ce n'était pas le cas. Il fallait aborder les questions de restructuration et de mutation dans un cadre plus large.

12

Il se trouve que j'ai géré la restructuration de l'administration de l'armée pendant une dizaine d'années. Ce qui me fait dire que les modes opératoires sont proches. Les notions de restructuration et de mutation doivent donc être applicables à l'ensemble des secteurs privé et public. Mais cela suppose de comprendre les mécanismes spécifiques des différents secteurs.

Nous sommes donc dans l'obligation aujourd'hui de regarder la réalité en face pas seulement à l'aune de ce que l'on a connu mais en interrogeant ce qu'on a capitalisé par rapport aux réalités actuelles et à venir.

Question : J'ai travaillé très longtemps à Syndex, et j'ai été le coordinateur à l'international du programme MIRE. Je travaille aujourd'hui dans une petite structure sur l'anticipation des mutations économiques. Notre approche est davantage territorialisée et multi-acteurs que « entreprise/partenaires sociaux ».

La crise pose un vrai problème de financement mais cette crise là ne change rien aux problèmes posés. Elle va juste nous obliger à faire en quelques mois des évolutions qui se seraient faites en quelques années : au niveau de l'évolution du tissu industriel, entrepreneurial, social, de la hiérarchie des compétences, des qualifications, etc. Il faut donc absolument prendre conscience de l'opportunité qui s'offre à nous de faire avancer les évolutions telles qu'elles se présentent et de structurer les périodes de transitions. Il faudrait commencer le plus en amont possible, dans l'emploi, et accompagner la période de transition en termes de revenus, de qualité des prestations d'accompagnement et de reconversions. Il reste à construire les outils d'accompagnement tout comme il nous reste à construire les cadres de négociation. L'entreprise n'est pas le lieu où cela peut se faire sauf lorsqu'elle est très grande car dès lors elle a à disposition un important marché interne du travail. Tout le temps, des gens quittent des entreprises, changent, bougent. Il faut leur donner les moyens de traverser les périodes de transition en étant les plus sécurisés possibles.

Enfin, lorsque l'on parle d'accompagnement de restructurations, d'anticipation et de gestion des ressources humaines il faut les intégrer à la réflexion plus large sur les politiques industrielles.

Je signale l'existence d'une revue de l'IRES sur les restructurations. Par ailleurs la CFDT vient de terminer une étude sur la financiarisation de l'économie.

Je voudrais revenir sur le diagnostic de la crise et le rôle du syndicalisme. Nous devons nous convaincre que cette crise est durable, profonde, qu'elle touche l'ensemble des aspects économiques et sociaux et qu'elle met en cause un certain nombre de valeurs et de modes de gestion des entreprises. Il est clair que le type de développement mené par une économie fondée sur l'endettement avec de forts effets de levier et des risques disséminés, a mené à la catastrophe.

Cette crise va inévitablement produire des gagnants et des perdants. Si on veut anticiper, il faut les identifier pour avoir un regard lucide sur la situation. Quant aux syndicats, on s'aperçoit finalement que leur intervention dans la gestion des entreprises est un point de clivage et de friction qui porte sur le cœur de ce qui est considéré par la plupart des dirigeants comme une prérogative managériale qui ne se partage pas. Il faudra donc poursuivre ce combat et se munir de garanties multiples. Mais la difficulté restera, surtout pour la CFDT, qui veut faire des contre-propositions et du lien entre l'économique et le social. J'ajoute que la crise brouille les pistes et que le travail de décryptage est très important y compris sur le rôle du syndicalisme.

13

Question : Le secteur de la sidérurgie est touché depuis un certain nombre d'années par les restructurations. Avec la crise, tout s'accélère. Est-ce une opportunité ? Il est clair qu'une période de crise favorise les changements. Mais s'ils ne sont pas associés à une véritable politique industrielle et à une stratégie d'entreprise, les résultats risquent d'être pires. Si on regarde ce qui se passe dans le secteur automobile. Les demandes des deux premiers constructeurs français ont été de recevoir mille euros d'aide. Bien sûr, cela a favorisé leurs finances mais cela n'a pas favorisé l'emploi.

La majorité des personnes qui achètent des voitures, en achètent des petites qui ne sont pas produites en France. De son côté Carlos Ghosn a demandé d'arrêter de payer la taxe professionnelle et de nouveaux allègements de charges. Pour la FGMM, ces réponses ne sont pas à la mesure des défis de la crise. Une partie des réponses sont en dehors de l'entreprise et une autre à l'intérieur. Il faut investir dans le futur, dans les moteurs électriques, dans les politiques de développement durable et d'innovation. Les réponses purement conjoncturelles doivent exister mais la problématique de cette crise est structurelle. Aider les PME à investir c'est répondre aux enjeux de l'emploi de demain. Un certain nombre d'entre elles n'ont aujourd'hui pas de problèmes de commandes mais elles se retrouvent dans des situations économiques et financières très délicates n'ayant pas les moyens d'investir et d'emprunter.

Enfin, pour la CFDT, l'enjeu de la RSE est central. Les grandes entreprises sont entièrement responsables vis-à-vis de leurs sous-traitants. Cette question est aussi en lien avec le territoire puisque l'on sait que 98% des salariés veulent rester sur leur territoire.

Jean-Pierre Aubert : De 2004 à 2008, la production en France, de PSA est passé de 3,3 à 2,3 millions de véhicules. Un million de véhicules produits en moins en quatre ans, c'est une réduction colossale. Alors que ce n'était pas encore la crise. Cela veut dire que PSA a développé une production importante en dehors de France - ce qui correspond à un changement de modèle de production - pour pouvoir accéder aux marchés émergents qui sont beaucoup plus intéressants pour leur croissance que le marché français. Par ailleurs, cela lui permet aussi de faire quelques économies de coûts et de produire des véhicules moins chers.

Le débat qui consiste à dire « on vous aide à condition que vous ne délocalisiez pas et que vous gardiez toutes vos usines » est invraisemblable car ce débat est totalement dépassé. Un tiers de la production automobile est déjà ailleurs.

14

Quel rôle peut jouer l'Etat ? Pour avoir connu l'Etat régalien qui intervenait partout mais qui avait une vraie connaissance sectorielle, je peux dire qu'aujourd'hui l'Etat n'a plus cette connaissance sectorielle des entreprises. Dès lors, quelques grandes entreprises dictent à l'Etat ses modes d'intervention. Et ce n'est pas un hasard si lorsque l'on parle des constructeurs, on ne parle pas de la chaîne derrière. Bien sûr, l'Etat doit retrouver un rôle dans le contexte actuel mais encore faut-il avoir les outils pour le faire.

On raconte que si la faillite de Lehmann Brother a eu lieu ce n'est pas parce qu'on la voulu mais parce qu'à un moment donné le Trésor américain avait tellement de choses sur les bras qu'il n'avait plus les compétences pour traiter tous les problèmes. Et pour sauver Lehmann Brother il fallait faire un investissement tel en moyens publics, afin d'effectuer les recherches nécessaires, qu'ils n'ont pas pu les faire dans les temps. C'est peut-être un exemple caricatural mais il n'en reste pas moins significatif.

A un moment donné, l'Etat n'est plus armé pour faire face à certaines situations. On peut sauver l'une ou l'autre usine mais la réalité économique nous rattrape. D'autant plus que dès que le marché se rétrécit, les problèmes de productivités et de coûts cachés surgissent immédiatement.

Dans la banque il y a restructuration en permanence, crise ou pas crise. La plupart du temps, les sous-traitants sont laissés complètement de côté. Quant à notre CE européen, lors de la première réunion, en septembre 2008, la direction nous a dit qu'elle n'avait aucune information à nous communiquer sur les autres pays : Grande-Bretagne, Japon, Etats-Unis. Enfin, pour en venir à l'aspect humain, nous avons mis, nous les syndicats, l'accent sur le maintien dans l'emploi. Mais dans les faits, le plan de restructuration avait prévu beaucoup d'argent pour faire partir les traders. Nous nous retrouvons dans des situations très difficiles car nous défendons l'emploi et les salariés eux veulent partir avec leur chèque.

Question : Lorsque vous avez parlé des coûts cachés vous n'avez pas évoqué les conséquences sur la santé publique des restructurations et des mutations. Les risques psycho-sociaux sont réels et il est intéressant d'intégrer ce thème à vos recherches. Il y a les cas de harcèlement de la secrétaire par son patron, qui n'est pas le plus intéressant, celui des suicidés de Renault Guyancourt, de Carrefour, EDF et quelques autres entreprises, mais il y a aussi les gens qui tombent malades avant, pendant et après une restructuration qu'ils aient été licenciés ou qu'ils soient survivants. La question territoriale est aussi une dimension que vous avez peu abordée dans votre intervention. Durant, ces deux dernières années, ce ne sont pas les entreprises qui ont demandé à faire de la GPEC, ni même les organisations syndicales, mais les pouvoirs publics qui ont relancé les partenaires sur ce sujet. Et lorsque vous parliez de marché interne de l'emploi, en quelques années cela peut changer énormément au sein d'une même entreprise qui justement au gré des restructurations perd son marché interne de l'emploi.

15

Enfin, vous avez évoqué le triptyque : victime, prudent, cynique. La différence est surtout entre les victimes d'une part et les prudents et les cyniques d'autre part car les acteurs sociaux ne sont pas dans les mêmes positions et n'ont pas les mêmes opportunités. Pour les entreprises qui se vivent comme des victimes, qu'elles le soient vraiment ou qu'elles soient prises dans un mouvement de panique incontrôlé, du côté des partenaires sociaux la réaction est « aidez-nous à limiter les dégâts ». Mais sait-on comment repérer les entreprises « prudentes ou cyniques » qui en fait tiennent le même discours « ce n'est pas de notre faute, c'est la faute au destin, à la concurrence chinoise » ?

Question : J'ai l'impression en vous entendant que l'on a inventé un moteur et que depuis une quinzaine d'années on avait qu'un seul instrument de mesure à savoir la puissance de sortie du moteur. Aujourd'hui, on s'apercevrait que ce n'est pas le bon instrument de mesure. Entre temps, comme le moteur marchait bien, la recherche et le développement n'a pas travaillé sur de nouveaux moteurs et aujourd'hui on se demande s'il existe des théories alternatives qui corrigeraient ce qui a été fait et quels seraient les instruments de mesure qui nous permettraient de mesurer les correctifs éventuels qu'il faudrait apporter en situation de crise. Qu'est-ce qui nous permettrait de vérifier que les correctifs proposés sont bons et ne vont pas au contraire empirer les choses ?

Lors d'une conférence que nous organisons il y a deux semaines, le secrétaire général CFDT du groupe Renault, Emmanuel Couvreur intervenait aux côtés de Bernard Gazier autour des dimensions structurelles et conjoncturelles des restructurations dans l'automobile et du rôle des organisations syndicales. Pour Emmanuel Couvreur, l'enjeu de la régulation sociale telle que les syndicats la concevaient, était d'être capable de positionner le débat sur les enjeux des évolutions structurelles. C'est-à-dire de penser la régulation sociale à l'échelle mondiale et dans la durée. Car, disait-il, la crise nous met face à des décisions qui ont été prises dans l'urgence et sur le périmètre national.

Jean-Pierre Aubert : Concernant le territoire, je pense que depuis une quinzaine d'années, il ré-émerge en tant qu'acteur important lors d'opérations de restructuration. Auparavant, les territoires subissaient les décisions et essayaient de s'organiser pour éviter les effets négatifs des restructurations. Aujourd'hui, le territoire est un acteur susceptible de proposer une politique. Mais ce que je viens de dire reste très abstrait car le territoire est constitué d'une multiplicité d'acteurs. Le manque d'unicité est d'ailleurs une difficulté essentielle car les différents moyens de reconnaissance du territoire appartiennent à des champs pas forcément cohérents les uns envers les autres. Les collectivités locales ont toutes certaines compétences mais sur un même sujet elles peuvent toutes intervenir sans que l'une puisse commander l'autre. Sur le plan de l'action, cela devient souvent très compliqué. Il y a le champ économique où les acteurs sont très divers et sur lesquels les collectivités locales n'ont que peu de compétences. Il y a aussi le champ social. Cette multitude d'acteurs rend le champ opérationnel du territoire très difficile à cerner. En revanche, à l'avenir, ce qui sera crucial pour le territoire, ce sera sa capacité à gérer la situation des personnes qui vont perdre leur emploi. On peut parler de transition car pour certains la perte d'emploi sera passagère mais pour d'autres elle sera durable. Aujourd'hui, nous en sommes encore au stade de la théorie et des vœux pieux des responsables des collectivités territoriales. Mais il faudra très vite répondre au « comment ? » Car ce n'est pas l'Etat seul qui règlera ce problème.

16

Géraldine Schmidt : La question de la santé publique est certainement importante et elle apparaît de plus en plus dans les études concernant les restructurations.

Quant à la typologie « victime, prudente, cynique » de nature journalistique proposée par « Liaisons Sociales », elle a le mérite de lancer la discussion. L'une de nos préoccupations c'est justement de voir ce qu'il en est réellement. Nous

souhaiterions construire une sorte d'observatoire des restructurations sur le long terme pour tenter de classer les différentes formes de restructurations. Mais à partir de quels indicateurs peut-on identifier les unes ou les autres ? Il y a plusieurs dimensions. Il y a celle du discours et de la communication que l'on fait autour de la restructuration. C'est-à-dire la façon d'en parler, de la justifier, d'exposer les motivations. Ces analyses du discours, qu'ils soient produits par les dirigeants ou les responsables syndicaux, peuvent être faites aujourd'hui. Mais il y a aussi la dimension financière et économique qui repose sur les analyses réalisées sur des bases factuelles durant les 12 ou 18 mois qui précèdent la restructuration et après. On peut dire alors si une restructuration est prévue depuis longtemps ou si l'entreprise profite de la crise pour restructurer. Les indicateurs peuvent donc être à la fois discursifs et communicationnels, et très factuels. Cela permet de confronter à la réalité la typologie « victime, prudente, cynique ».

Quant au rôle des territoires, l'exemple des chantiers de Saint Nazaire est intéressant. Pour faire face à une activité cyclique, les chantiers navals ont mis en œuvre un partenariat avec un ensemble d'acteurs locaux afin de réfléchir sur ce que l'on peut faire en périodes de basse activité. L'initiative Cap Compétence a donc permis grâce à des financements importants – locaux, nationaux et européens – des actions de formation très lourdes orientées notamment vers les sous-traitants. L'une des actions consistait à sensibiliser les sous-traitants aux risques d'une dépendance stratégique trop forte aux chantiers navals. Lors des évaluations de ces formations on a pu voir que le taux de dépendance des sous-traitants vis-à-vis des chantiers avait réellement baissé et on peut penser que certains d'entre eux ont été sauvés en période de basse activité des chantiers. Ces initiatives territoriales existent et il faudrait les diffuser davantage.

Question : Les crises sont des opportunités pour les gens qui ont une stratégie. Il me semble que dans le champ de la gestion de l'emploi en période de restructuration, quelques grands axes stratégiques ressortent des études réalisées depuis trente ans. Premièrement, les sous-traitants sont laissés de côté, les intérimaires aussi. Le plus important plan social automobile a eu lieu entre juin et décembre 2008 lorsque les sociétés automobiles ont remis à disposition les 30 000 intérimaires qu'elles employaient et qui se sont retrouvés dans la nature.

Nous avons donc des instruments discriminants et inégalitaires. L'axe stratégique serait donc de construire une universalité des dispositifs. La crise actuelle permet d'avancer dans ce sens à condition de faire comme Carlos Ghosn qui est en embuscade sur les charges sociales et la taxe professionnelle.

17

Troisième point, l'articulation entre entreprise et territoire y compris au niveau syndical où le jeu d'acteurs n'est pas construit. La bonne nouvelle c'est qu'il est en construction, la mauvaise c'est qu'il n'est pas très avancé. Un axe stratégique consiste à développer ce jeu d'acteurs au niveau territorial. Je rappelle que dans le cadre de MIRE il existe un certain nombre d'études sur les territoires ainsi que les travaux d'Annette Jobert. Des travaux existent mais peu de choses émergent sur le rôle des organisations syndicales et sur leur volonté de participer au jeu des acteurs avec les CCI, le patronat local, les représentants des DRH locales. On ne sait pas très bien où l'on va mais on commence à voir se

dessiner des axes qui pourraient donner lieu à des décisions collectives et territorialisées. Enfin, un dernier axe stratégique serait de concentrer l'action syndicale sur le parcours des individus d'une entreprise à l'autre. La non évaluation des plans sociaux ce n'est que la partie immergée de l'iceberg à savoir le non investissement du parcours des individus par les entreprises et les organisations syndicales. On a fait de la défense de l'emploi une stratégie, or, cette stratégie là est morte après nous avoir emmenée dans le mur. Il n'y a pas de stratégie politique de l'emploi là où il est et je pèse mes mots. Si on développe ces axes stratégiques, je suis persuadé que les opportunités de la crise apparaîtront.

Question : Aujourd'hui la fonction publique d'Etat vit une réelle restructuration. Avant, on faisait semblant. Jusqu'à présent, durant toutes les réformes de l'Etat y compris la RGPP, on parlait entre gens de bonne compagnie.

Aujourd'hui, nous avons en face de nous des consultants et la réforme de l'Etat est en train de se faire. La fusion ANPE/Unedic, Trésor/Impôts sont de vraies restructurations. Le mouvement de fusion de directions est sans précédent.

Tout cela pour dire aussi que le secteur public n'est pas à l'écart des phénomènes de restructurations et ce qui s'y passe est parfois pire que dans le privé. Nous n'avons aucun instrument de suivi.

Question : Nous vivons des réorganisations permanentes avec des phases plus ou moins fortes selon ce qui se passe dans notre champ professionnel. On est pris à tous les niveaux de nos instances dans des mouvements de réorganisation, de restructuration, de compression des effectifs. Localement, à force de devoir gérer et accompagner ces mouvements en quasi permanence, les équipes syndicales finissent par ressentir une certaine usure. On devrait profiter de cette crise pour repenser aussi bien le travail syndical que l'articulation au niveau européen entre les plans sociaux.

Question : En ayant travaillé sur les mutations vous êtes vous intéressés au secteur de l'économie sociale et solidaire qui est en grande partie en dehors des grands circuits financiers ? Quant à la place des acteurs sociaux, comment voyez-vous évoluer les pôles de compétitivité et ne pensez-vous pas qu'il faudrait intégrer dans leur gouvernance les partenaires sociaux et l'ensemble des acteurs qui contribuent au fonctionnement du système de manière à ce que en période de crise on ait déjà pris l'habitude de discuter ?

18

Géraldine Schmidt : Nous n'avons pas réellement abordé la question du secteur économique social et solidaire mais il fait partie de nos objectifs. Nous avons depuis plusieurs années à l'IAE un Master sur le management des associations et nous sommes donc sensibilisés à ces problématiques. Les auditeurs de ce Master et les partenaires avec lesquels nous travaillons nous ont convaincu qu'il y a là réellement un terrain d'étude intéressant. Les problèmes de restructurations y sont réels et assez convergents avec ce que l'on peut trouver ailleurs dans le secteur marchand. En même temps, ils revêtent un sens spécifique compte tenu des valeurs et des modes de gouvernance de ces structures, notamment des associations.

Jean-Pierre Aubert : Concernant le secteur public, on s'y intéresse et on va s'intéresser plus particulièrement à l'administration. Nous voulons dans un premier temps procéder à la compilation des actions qui ont déjà été menées dans les trois fonctions publiques. Il y aura des rencontres régulières informelles entre les personnes qui font fonction de DRH dans les fonctions publiques. On va par ailleurs essayer de mettre des doctorants sur des études de cas pour essayer de repérer les spécificités. Et tout cela devrait déboucher sur une compilation et un observatoire permanent qui devrait permettre à notre chaire, d'être le lieu de méthodes de suivi, au service des acteurs.

Géraldine Schmidt : Dans nos premières réunions de travail, des questions prioritaires ont émergé, à savoir le rôle des managers, les processus de négociation et le rôle des syndicats dans les opérations de restructuration ainsi que la mise en place de suivis de trajectoires individuelles des salariés dans et hors de l'entreprise à moyen et long terme. Il s'agit de suivre les différences de trajectoires en fonction de la manière dont les salariés sont partis de l'entreprise. Ensuite, tout cela devra se diffuser dans les pratiques et il faudra passer de la recherche à l'action. On essaye donc de mettre en place des dispositifs facilement diffusables, en évitant le plus possible le jargon, et ensuite de travailler avec les acteurs.

Jean-Pierre Aubert : On essaye de faire en sorte qu'entre l'observation et l'action, le délai ne soit pas trop long. Malheureusement, on manque cruellement de moyens d'investigation accumulés au cours du temps. Ce type de recherches n'était pas financé car elles ne correspondaient pas à un objet académique classique, l'approche étant transversale.

Quant à la question du territoire, elle suppose un réel engagement syndical qui n'est vraiment pas simple sur le terrain. Malheureusement, l'acteur syndical n'a pas fait autant qu'il aurait dû sur la capitalisation de l'expérience. Du coup, cette connaissance accumulée n'a pas été diffusée et n'a pas fait l'objet d'une appropriation suffisante. Résultat : les militants confrontés à des restructurations ont à chaque fois l'impression d'être devant une situation inédite.

Géraldine Schmidt : Pour les chercheurs, la crise est une opportunité car elle est un formidable observatoire d'un mouvement en accéléré et les formes caricaturales qu'elle prend parfois, la rendent plus facile à observer. Dans ce que vous avez exprimé, un certain nombre de choses nous confortent dans nos pistes et d'autres nous en ouvrent de nouvelles. Nous travaillons sur des sujets cruciaux, il ne s'agit pas d'apporter des réponses définitives ou des instruments de mesure ou de vérification car ces phénomènes font beaucoup appel à des aspects de comportement et de psychologie. Nous voulons avant tout capitaliser des expériences, des observations et des enseignements de manière à améliorer la connaissance et l'action.

19