

Géraldine SCHMIDT et Jean-Pierre AUBERT
GREGOR/IAE, Chaire « Mutations-Anticipations-Innovations »

Observatoire des Cadres - CFDT
– 23 janvier 2009 –

INTRODUCTION :

Restructurations : de quoi parle-t-on ?

→ Une question centrale...

→ ...déclinée en 4 réflexions transversales

→

→

→

→

INTRODUCTION

Une terminologie variée...

restructurations, licenciements (économiques), plans sociaux, plan de sauvegarde de l'emploi, dégraissages, réductions d'effectifs, gestion des sureffectifs, suppressions d'emplois,...

downsizing, reengineering, rightsizing, delayering, restructuring, layoffs, staff or workforce reduction, redundancies, downscoping, decruiting,...

... et parfois peu précise (des euphémismes volontaires ?)

- vs.

INTRODUCTION

Des pratiques généralisées mais variées...

...et des études rares et dispersées

-

INTRODUCTION

Les restructurations...

- rationalisation de l'appareil productif national dans les années 60
- réduction des coûts salariaux dans les années 70
- puis, généralisation / diffusion / accélération
 - des restructurations « de compétitivité » plutôt que de « nécessité » (JP Aubert, 2004)
 - qui touchent potentiellement toutes les catégories de salariés

INTRODUCTION

- des regroupements d'entreprises (fusions, acquisitions, absorptions,...)
- des reconfigurations du périmètre des activités (externalisation, sous-traitance, cession d'activités,...)
- des faillites, des fermetures de sites,...

Typologie des formes de restructurations

Restructuration	Stratégies	Tempo-ralité	Caractéristiques
Numérique	Réduction des effectifs	Court terme	Gel des engagements, Licenciements Incitations financiers aux départs volontaires, Transferts et outplacement, Incitation à la retraite
Fonctionnelle	Restructuration des processus (BPR)	Moyen terme	Redéfinition des tâches, Elimination des niveaux, Fusion des unités, Suppression et reconversion des fonctions, Elimination de produits
Stratégique	Reconfiguration de l'organisation et de ses périmètres	Long terme	Changement des responsabilités, Recomposition de la force de travail, Implication globale, Amélioration continue, Remise en question du système de valeurs et de normes, Changement dans les représentations des valeurs de l'entreprise

D'après Cameron, Freeman et Mishra (1993), cité par Pichault, Rorive, 2003

INTRODUCTION

-

-

-

-

INTRODUCTION

Le cadre juridique

- d'une gestion **étatique** (1975-86)...
- à une gestion **prévisionnelle** par dialogue interne (plan social /1986-2000)...
- ... et à la Loi de Modernisation Sociale : le Plan de Sauvergarde de l'Emploi, le dialogue contractuel, les accords de méthode,...

INTRODUCTION

INTRODUCTION

→ Les problématiques

STRUCTURE DE L'INTERVENTION

1. Quelles pratiques observe-t-on ?

- Cadrage statistique
- Cadrage théorique
- Cadrage empirique

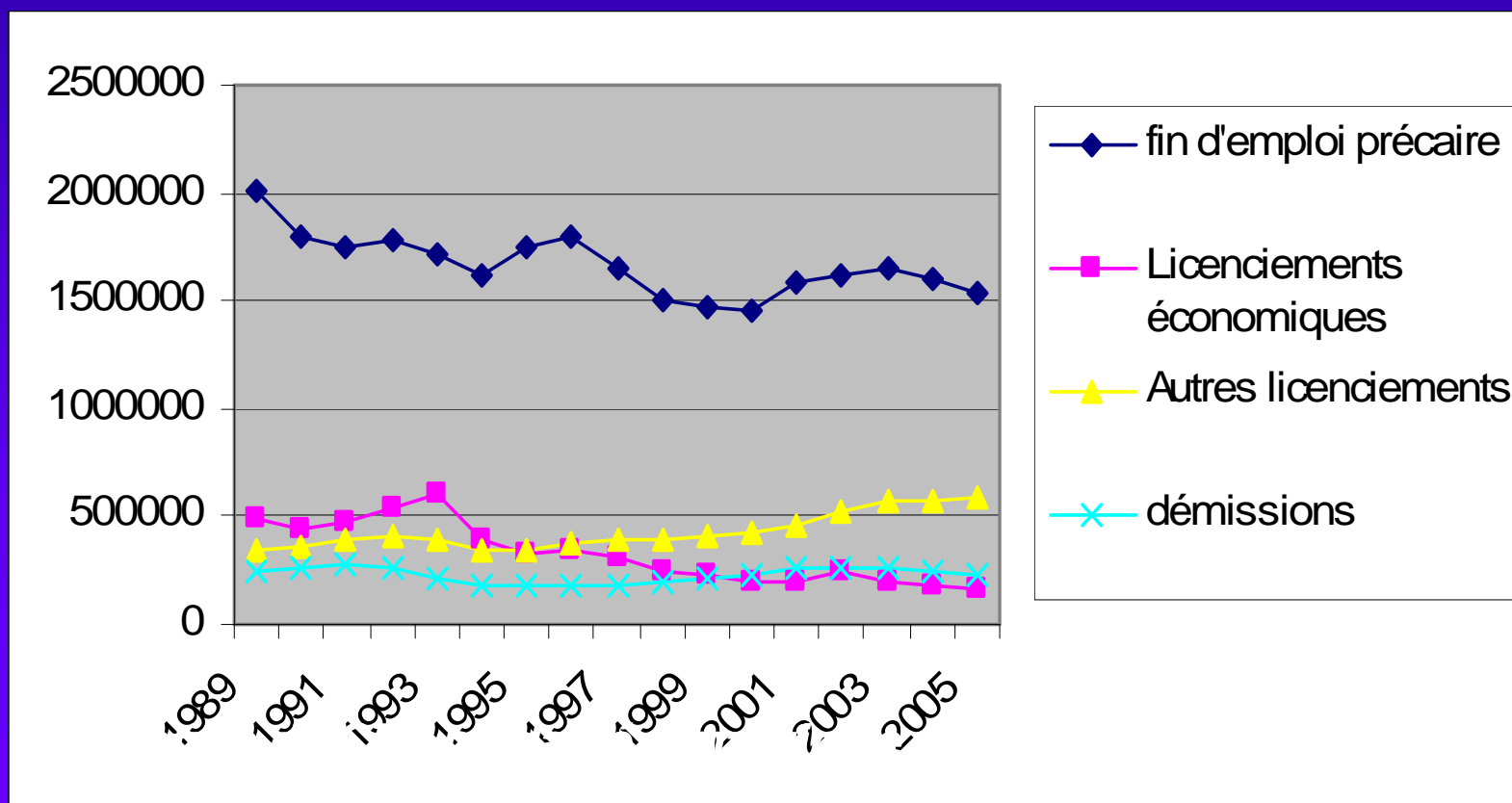
2. Quels effets mesure-t-on ?

- Economiques et financiers
- Organisationnels et individuels

3. Quelles remises en cause dans le contexte de crise ?

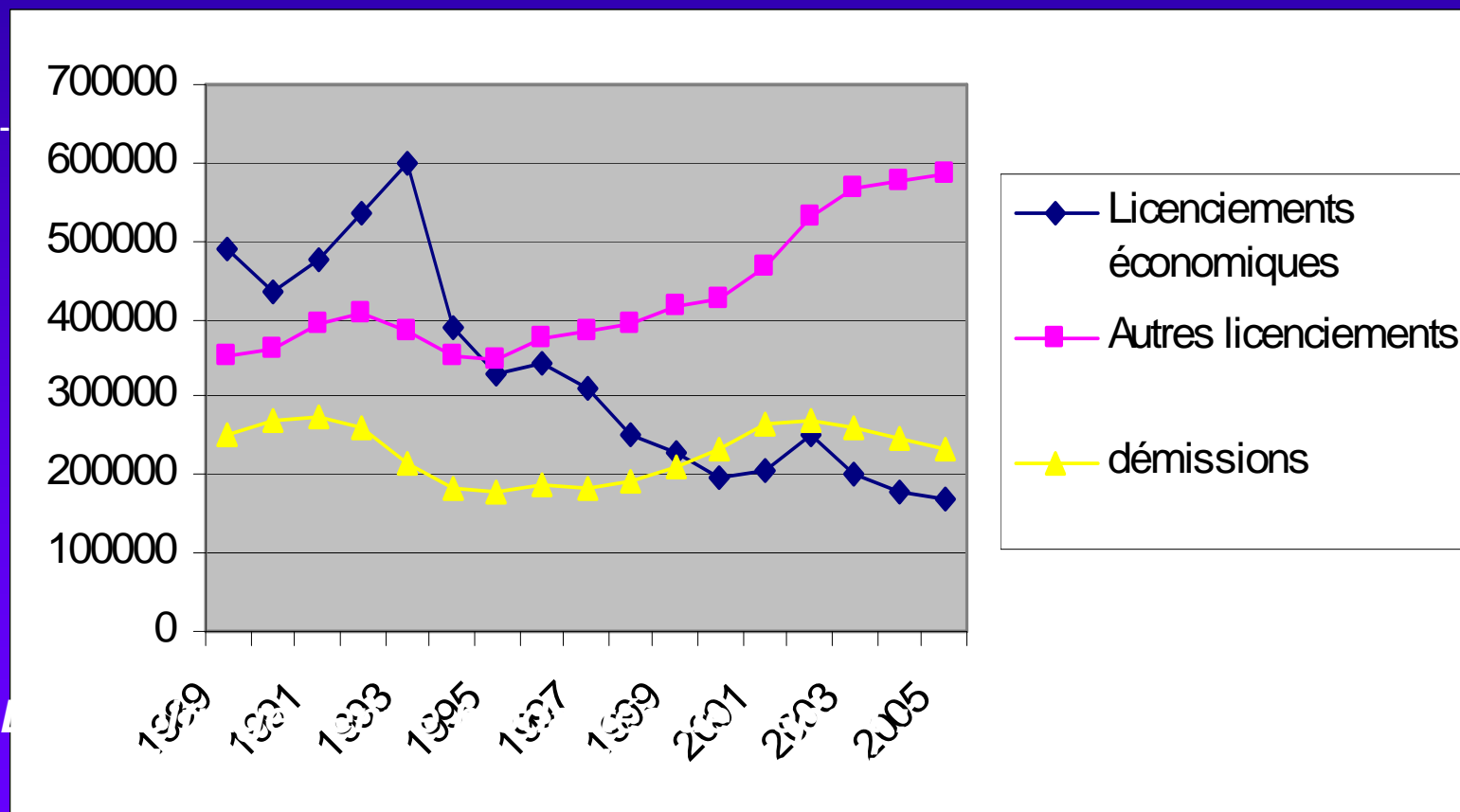
1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?

1.1. Cadrage statistique : l'ex. de la France (DARES)



1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?

1.1. Cadrage statistique : l'ex. de la France



Licenciement individuel vs autres modes de rupture de CDI

1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?

1.1. Cadrage statistique : l'ex. de la France

- des données partielles et réductrices : le PSE, la partie émergée de l'iceberg...
- + 250 000 licenciements économiques (LME) en 2006 contre 600 000 en 1993
- 5 fois plus de fins de contrats précaires (→ flexibilisation) que de LME
- La multiplication des licenciements pour motif personnel (LMP) (Palpacuer et al., 2006)

1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?

1.1. Cadrage statistique : l'ex. de la France

	Total	Industrie	Tertiaire	Construc	plus 50 sa	10-49 sa
Fins de CDD	56,0%	40,0%	60,0%	23,0%	61,0%	47,50%
Dmissions	17,5%	17,5%	16,5%	43,0%	14,0%	24%
LME	1,2%	5,0%	0,8%	1,5%	1,1%	1,20%
Autres licenciements	5,8%	7,5%	5,0%	13,0%	5,0%	6,50%
Fins priodes essai	4,0%	3,0%	4,5%	4,0%	3,5%	5,50%
Retraites	3,0%	9,3%	2,1%	5,0%	3,6%	2,30%

Mouvements de sortie selon les principaux motifs (donnes 2007, DARES)

Des différences selon les secteurs et les tailles d'entreprises

1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?

1.2. Cadrage théorique

1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?

1.3. Cadrage empirique

-

- performance = baisse des coûts = baisse effectifs
- une conception comptable des RH
- le rôle des instruments de gestion
- le rôle du « benchmarking » interne / externe
- quid des dimensions compétences/mémoire/liens social / culture ... ?

1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?

ë

- Réduction des coûts pour compenser une perte productivité
- Ratio = CA / effectif
- Perte 40 K€ = 1 emploi supprimé
- Décision dans l'urgence, mise en œuvre rapide

1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?

- Revoir l'organisation pour plus de compétitivité à moyen et long terme
- Nouveaux objectifs de production, nouvelle configuration productive → nombre et structure des suppressions d'emplois nécessaires
- Restructuration = processus permanent, quantitatif et qualitatif (compétences, valeurs, attitudes,...)

1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?

- - logique économique : faire partir « les plus chers »
 - logique « compétences » : conserver le savoir-faire
- - évolutions sensibles du droit français dans les 90's
 - des incertitudes dans la mise en œuvre des critères d'ordre

1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?



- la contrainte économique externe
- les conséquences des restructurations
- la planification de la compétitivité
- la négociation et l'accompagnement social

→ valorisation, sélectivité et « discrétion » dans les messages du Président

1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?

1. Justification MARCHANDE : dégradation économique / marché
2. Justification INDUSTRIELLE : ratio productivité / rentabilité
3. Justification CIVIQUE : survie de l'entreprise / bien commun

1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?



- Porte peu sur la décision, ses fondements et le niveau de sureffectif
- Porte plus sur l'accompagnement des licenciements (volet social)
- Des Plans peu novateurs et souvent « catalogues »
- Une relance de la négociation au plan de l'entreprise avec « les accords de méthode » en France ?

1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?

- - Les salariés : « entre rupture et incertitude »
 - Les syndicats : « ébranlés et partagés »
 - Les DRH et dirigeants : « des tensions contradictoires, des temporalités différentes »
 - Les managers : « des injonctions paradoxales »
 - Les collectivités locales : face à « l'entreprise nomade »
 - L'Etat « cloisonné »
 - Le « supra-national » (ex. l'Europe) : que rôle de régulation ?

1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?

é

-ne sont que peu associés à l'élaboration d'une décision centralisée : de simples « change recipients » ? (Balogun et Johnson, 2004)

MAIS...

- dans certains cas, ils parviennent néanmoins à infléchir la nature et le contenu de la décision prise
- grâce à de nombreuses interactions avec différents acteurs (représentants politiques, administratifs, du personnel,...)

1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?

« L'implication des leaders syndicaux dans la gestion d'un conflit social : quels effets sur leur trajectoire professionnelle ? »

- Exclusion
- Déclassement
- Bifurcation
- Révélation / reconversion

1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?



- Souvent réalisé

- Des actions formelles et informelles



1. QUELLES PRATIQUES OBSERVE-T-ON ?



(Stavrou et al. 2007)

2. QUELS EFFETS MESURE-T-ON ?

Contingences et contrastes des restructurations

2.1. Les effets économiques et financiers



-Souvent pas de relation significative sur la performance économique et financière

-Peu d'écart de performance significatif entre celles qui réduisent les effectifs et les autres

-Quand il y a écart, il est au détriment de celles qui réduisent...

2. QUELS EFFETS MESURE-T-ON ?

■ Hypothèses explicatives

- *Les restructurations sont le fait d'entreprises en difficulté*
- *Leur résultats sont à attendre à moyen terme*
- *Elles contribuent à un rattrapage de performance*
- *Elles sont d'autant plus efficaces qu'elles s'inscrivent dans une perspective stratégique plus large que la simple réduction d'effectifs*

2. QUELS EFFETS MESURE-T-ON ?



- *de quelques cas emblématiques de licenciements « boursiers »*

- *de la question*

- *Réaction > 0 face à une volonté de maximiser la richesse des actionnaires (hypothèse du BENEFICE POTENTIEL)*

- *Réaction < 0 face à des informations révélatrices de difficultés économiques,... (hypothèse de la DETRESSE FINANCIERE)*

2. QUELS EFFETS MESURE-T-ON ?

- *les études d'événements*

-principe de la comparaison entre un rendement normal et anormal (si l'événement n'avait pas eu lieu)

-mesure de l'effet de l'ANNONCE d'un événement, sur une période à définir, avant et après l'événement

- des réactions statistiquement négatives, d'autant plus que le contexte éco-fi de l'entreprise est connu comme mauvais

2. QUELS EFFETS MESURE-T-ON ?

- *Une tendance négative qui s'estomperait dans les semaines qui suivent l'annonce*
 - *Des réactions contrastées selon 2 types de stratégies (interprétées comme telles)*
 -
 -
 - *Des réactions évolutives dans le temps et selon les contextes sectoriels et nationaux (plus négatives aux EU)*
- + des effets de contagion sectorielle (Goins, Gruca, 2008)*

2. QUELS EFFETS MESURE-T-ON ?

2.2. Les effets organisationnels et individuels



... (évaluation comptable)

- Contrepartie financière / départ des salariés
- Mesures d'accompagnement
- Recours à un cabinet d'experts
-

2. QUELS EFFETS MESURE-T-ON ?

- immédiats : climat social, image sociale,...
- différés : dysfonctionnements organisationnels et humains
(perte mémoire, compétences, savoirs tacites, culpabilité des cadres impliqués, sentiment d'insécurité, résistance au changement, centralisation, baisse innovation, conflits,...)

2. QUELS EFFETS MESURE-T-ON ?



- Processus de deuil / séparation d'avec les collègues
- « Syndrome du survivant » (malaise, culpabilité,...)
- Insécurité, stress et effets pervers (« burnout »)
- Modification de la convention d'effort (sentiments de trahison, injustice, perte de confiance...)



- Remise en cause du « pacte social »
- Violation du « contrat psychologique »

→ QUELQUES DÉBATS



→ QUELQUES DÉBATS

- Vers une « FLEXICURITE » ?
(don/contre don : flexibilité / sécurité)
- Pour des marchés transitionnels du travail ? (B. Gazier)

-

-

—> QUELQUES DÉBATS

- - qui échouent ,
 - ou sont très contingentes,
 - ou ne sont pas valorisées

Monitoring Innovative Restructurings in Europe

<http://www.mire-restructuring.eu/>

B. Gazier, F. Bruggemann (Eds.), *Restructuring Work and Employment in Europe : Managing Change in an Era of Globalization*, Edward Elgar, 2008.

→ QUELQUES DÉBATS

- - **ANTICIPATIVES** - L'anticipation est une forme d'action qui vise à agir sur les deux vecteurs principaux de transformation des restructurations en crise : le manque de temps et le manque de ressources des acteurs concernés. Deux types d'actions favorisant le développement d'une capacité permanente de changement, sont ici en cause : celles visant à renforcer la prévision et celles relatives à l'employabilité.

→ QUELQUES DÉBATS

- **PREVENTIVES** - La prévention vise à limiter la portée et les conséquences de la rupture qu'engage la restructuration. 4 types d'actions sont ici à envisager : la transparence de la prise de décision, les actions sur le nombre et la nature des suppressions d'emplois à réaliser, celles sur les modalités de sélection des salariés licenciés et celles concernant la gestion préventive des effets des suppressions d'emploi sur les hommes et les territoires.

- **CURATIVES** - La réparation a pour objet d'éliminer les dangers auxquels se trouvent exposés les hommes et les territoires victimes des suppressions d'emplois engagées par la restructuration. Deux types d'actions sont alors à prendre en considération : les actions d'accompagnement des salariés sans emploi et celles de redynamisation des territoires touchés

- **EVALUATIVES** - L'évaluation apparaît in fine comme la clé de voûte d'un dispositif cohérent de gestion de l'emploi en situation de restructuration. Elle s'entend sous trois aspects complémentaires :

→ QUELQUES DÉBATS

- un dialogue social permanent orienté vers la préparation de l'avenir
- une transparence des décisions prises
- une élaboration des solutions par la négociation
- un pilotage multi-acteurs des solutions négociées.

→ QUELQUES DÉBATS

- des règles (lois, règlements et accords) orientant le jeu des acteurs vers la réalisation des actions énumérées ci-dessus
- des lieux de dialogue social et de négociation multi-acteurs
- des dispositifs préétablis d'aide à l'anticipation et à la gestion des restructurations
- un apprentissage continu des acteurs, basé sur l'évaluation et la capitalisation des expériences.

3. QUELLES REMISES EN CAUSE EN TEMPS DE CRISE ?

Liaisons Sociales, janv. 09

-

-

-

Pour aller plus loin...

- ALLOUCHE J., FREICHE J., *Le licenciement économique*, Vuibert, 2007.
- AUBERT J.P. « Mutations structurelles des entreprises, mode d'emploi », rapport pour le premier ministre, 1999-2002.
- AUER P., GAZIER B., *Le licenciement économique*, Flammarion, 2006.
- BEAUJOLIN R. *Le licenciement économique*, Grasset, 1999.
- BEAUJOLIN R., SCHMIDT G., *Le licenciement économique*, Vuibert, 2008.
- GAZIER B. *Le licenciement économique*, Seuil, 2004.
- GAZIER B., BRUGGEMANN F. *Le licenciement économique*, Edward Elgar, 2008.
- LEMASLE T., TIXIER P.E. (dir.). *Le licenciement économique*, Paris : Dunod, 2001.
- NOEL F., *Le licenciement économique*, Paris : Vuibert, 2004.
- NOEL F., SCHMIDT G. « La gestion des sureffectifs », Vuibert, 2005.
- PEREZ R. « La dimension RH des opérations des restructurations industrielles », Vuibert, 2005.
- REYNES B., « L'encadrement juridique du licenciement économique », Vuibert, 2005.
- SCHMIDT G. (coord.) *Le licenciement économique*, Paris : Economica, 2001.