

L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits

Rachel Beaujolin-Bellet*, Christophe Cornolti**,
Antony Kuhn***, Yves Moulin****

Les restructurations d'entreprises apparaissent désormais comme permanentes, diffuses et protéiformes, avec des conséquences sociales et territoriales souvent destructrices. Face à ces mutations socio-économiques, de nombreuses institutions nationales et européennes plaident pour une meilleure anticipation, faisant par là même écho aux démarches antérieures de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dans cette perspective, l'article, en privilégiant les apports de la théorie de la gouvernance d'entreprise, vise à apporter des éléments d'analyse quant à la réalité des pratiques d'anticipation en matière de restructuration. S'appuyant sur deux monographies de restructurations d'entreprises initiées dans des contextes économiques similaires et sur la mobilisation d'un groupe d'experts, il tend à montrer que l'anticipation des restructurations – entendue au sens d'un partage précoce de l'information sur la stratégie de l'entreprise et sur ses conséquences sur l'emploi – se heurte à des rationalités managériales du déni, et pose la question des responsabilités, voire des obligations, de l'employeur en matière d'information économique à l'égard des salariés et de leurs représentants. Jean-Yves Kerbouc'h, (p. 25), complète cette contribution en s'interrogeant, à partir des deux mêmes monographies, sur l'efficacité des dispositions juridiques en matière d'anticipation des restructurations.

De nombreux rapports d'experts, français(1) et européens(2), ont récemment plaidé pour une meilleure anticipation des restructurations d'entreprises, faisant – au moins en partie – écho aux démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) initiées il y a près de deux décennies. S'inscrivant dans cette problématique, cet article appréhende l'anticipation des restructurations à partir des pratiques antérieures de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, afin d'en identifier les similitudes et les singularités, et contribue à les expliquer par l'évolution des conceptions de la gouvernance d'entreprise (première partie de l'article). Puis, en s'appuyant sur deux monographies de restructurations industrielles

soumises parallèlement à l'analyse d'un groupe d'experts, il met en exergue un constat paradoxal, à savoir l'absence d'anticipation partagée malgré le caractère fortement prévisible des « restructurations de crise », ces dernières produisant de nombreux signaux précurseurs (deuxième partie). Enfin, dans une dernière partie, il s'attache à préciser un ensemble de freins à l'anticipation de ces restructurations, anticipation entendue comme un partage précoce d'information sur la stratégie de l'entreprise. L'analyse de ces freins conduit à identifier une rationalité managériale sous-tendant la révélation tardive des décisions de restructuration, et à poser la question du droit à une information fiable et sincère sur la stratégie d'une entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes (troisième partie).

(*) Reims Management School, email: rachel.beaujolin@reims-ms.fr

(**) GREFIGE, université Nancy 2, email: Christophe.cornolti@univ-nancy2.fr

(***) GREFIGE, Université Nancy 2, email: kuhn@univ-nancy2.fr

(****) CESAG, Université Robert Schuman (Strasbourg 3) yves.moulin@urs.u-strasbg.fr

(1) En particulier AUBERT J.P. (2002) et VIET C. (2003).

(2) En particulier, le rapport *Gérer le changement* d'un groupe d'experts européens (Commission européenne, 1998).

L'anticipation sociale des restructurations: un nouveau visage de la « GPEC » ?

Répondant initialement à des situations de crises sectorielles, les restructurations d'entreprises apparaissent désormais comme un phénomène perma-

Une évaluation des dispositifs d'anticipation

Le Plan national d'action pour l'emploi (PNAE) français a défini, pour la période 2003-2006, une stratégie d'action et des objectifs en matière d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques. Il répond en cela à la ligne directrice n° 3 de la stratégie européenne de l'emploi (SEE) intitulée : « Faire face au changement et promouvoir l'adaptabilité et la mobilité sur le marché du travail ». Le PNAE vise notamment à améliorer les conditions de reclassement des salariés concernés par les restructurations, à améliorer l'anticipation et la veille par la mise en place d'outils, à renforcer les opérations de reconversion et de revitalisation des territoires dans les bassins les plus touchés par les mutations, et à réexaminer le dispositif législatif concernant les procédures relatives à la prévention des licenciements économiques et aux règles d'information et de consultation des représentants du personnel. La DARES a initié un appel d'offres appelant à la production d'une étude visant à évaluer la mise en œuvre de dispositifs d'anticipation.

Dans ce contexte, l'étude dont nous faisons ici état a comporté plusieurs volets : d'une part, des monographies de « restructurations dans un territoire » cherchant à appréhender à la fois le processus de restructuration de l'entreprise et les dispositifs d'anticipation, d'accompagnement des salariés et de revitalisation des bassins d'emplois concernés ; d'autre part, une analyse transversale du matériel empirique, analyse enrichie par la mise en débats des études de cas au sein d'un groupe d'experts issus du monde académique et de la sphère praticienne. Ces différents travaux ont été à l'origine de la réflexion menée par Jean-Yves Kerbourc'h, membre du groupe d'expert, conduisant à la rédaction de l'article : « L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail », inclus dans ce numéro.

ment, diffus, protéiforme, aux conséquences sociales et territoriales souvent destructrices. Face à ces restructurations, qualifiées également de « mutations socio-économiques » (AUBERT, 2002), les institutions publiques européennes, nationales et régionales appellent à une rupture avec le « traitement à chaud » de ces situations au profit de démarches anticipées. Les modes d'argumentation de cette nécessité d'anticiper ne sont pas sans rappeler les justifications et finalités initiales de la GPEC qui s'est néanmoins heurtée à des freins dans sa mise en œuvre. Finalement, l'anticipation des restructurations peut être analysée comme une dérivée de la GPEC qui aurait non seulement modifié son appellation, mais en outre tiré certains enseignements du passé et qui se serait adaptée au nouveau contexte concurrentiel.

La montée des discours sur l'anticipation sociale des restructurations

Dès la fin des années 1990, un « groupe d'experts de haut niveau » sollicité par la Commission européenne (COMMISSION EUROPÉENNE, 1998) mentionne explicitement qu'il convient d'anticiper les restructurations en impliquant toutes les parties prenantes dans un dialogue social reposant sur la base d'une information complète et transparente, tant sur le lieu de travail, qu'aux niveaux sectoriel, national et européen. Ils affirment la responsabilité princeps des entreprises vis-à-vis de leurs salariés, au point de refuser l'éligibilité aux aides publiques à celles ayant procédé à des licenciements sans avoir pris préalablement toutes les mesures, notamment de formation, pour favoriser l'employabilité de leurs salariés. Afin d'instrumenter cette ambition, ils préconisent la création d'un observatoire européen des mutations industrielles qui sera de fait mis en œuvre avec la création de l'EMCC, rattaché à la Fondation de Dublin.

À l'échelon national, deux rapports successifs ont également plaidé en ce sens. Le premier, rendu au Premier ministre en 2002 par J.-P. Aubert, délégué interministériel aux restructurations de défense, traite de l'anticipation en la distinguant de la capacité à prévoir, à prévenir voire à empêcher. Il l'envisage comme le développement d'une faculté de vigilance dans le cadre d'une dynamique de partage de l'information entre les acteurs. Il milite pour l'émergence d'un acteur collectif structuré pour agir (AUBERT, 2002). Le second (VIET, 2003), dans la lignée du précédent, affirme que l'anticipation doit permettre d'élaborer des diagnostics partagés, de détecter et prévenir les risques, de mettre en œuvre les actions et politiques adaptées. Enfin, à l'échelon régional, certains conseils économiques et sociaux (CES-R) participent à la réflexion sur l'anticipation des restructurations, soit pour l'ensemble des secteurs (CES LORRAINE, 2005), soit en direction d'un secteur spécifique (CES FRANCHE-COMTÉ, 2006).

L'anticipation évoquée dans ces différentes approches renvoie en fait à une double acception :

- un partage anticipé de l'information sur les difficultés économiques éventuelles et sur la stratégie de l'entreprise, voire une annonce précoce de la décision de restructuration par la direction ;
- une préparation des salariés et des territoires aux conséquences des restructurations. Pour les premiers, elle renvoie notamment au recours à des formations professionnelles, voire à des démarches de développement d'employabilité. Pour les seconds, elle implique des politiques de développement d'activités, préventives voire permanentes.

Dans ses deux formes, l'anticipation repose donc sur le fait de ne pas attendre le moment même de l'annonce de la restructuration pour informer les parties prenantes des projets de l'entreprise, et pour préparer les salariés concernés à l'échéance ou à l'éventualité d'une transition professionnelle.

Quelques heurts et malheurs de la GPEC antérieure

Cette conception de l'anticipation des restructurations fait partiellement écho aux démarches antérieures de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, du moins dans les finalités énoncées initialement par ces dernières. Ainsi, pour L. MALLET (1991), la gestion prévisionnelle des emplois repose sur la nécessité de construire les décisions en matière de gestion de l'emploi, à partir de prévisions sur l'avenir et de l'évaluation des conséquences de ces décisions à un terme plus ou moins éloigné. Dans un rapport rendu au Premier ministre, A. RIBOUD (1987) relate des expériences pionnières en la matière, et formalise un processus prévisionnel en quatre étapes qui repose non seulement sur la définition d'une cible à un horizon de cinq ans mais aussi sur la consultation des partenaires sociaux. Cette proposition trouve un écho favorable auprès du législateur qui inscrit dans le Code du travail, en 1989, l'obligation d'information et de consultation du comité d'entreprise quant aux prévisions annuelles ou pluriannuelles des emplois et des qualifications dans l'organisation (article L. 432-1-1).

Cette contrainte légale, conjuguée à l'émergence de nouveaux modèles d'organisation issus de la modification des règles du jeu concurrentiel (ZARIFIAN, 1988), favorise la signature d'accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans l'industrie et dans les services. Paraphés dès les premières années de la décennie 1990 par les grandes entreprises (Thomson, Gan, Usinor...), ces accords s'étendent progressivement aux PME (BERTRAND *et alii*, 1993). Ils correspondent à une préoccupation de gestion collective des problèmes de main-d'œuvre et au souci de réaliser cette gestion dans le cadre d'un processus partagé entre employeurs et salariés (GILBERT, 2003).

Par ailleurs, afin d'aider les partenaires sociaux à mettre en œuvre ces accords, des cabinets conseils structurent une offre d'outils et méthodes (THIERRY, 1990; FLUCK *et alii*, 1992). Toutefois, ces techniques résistent mal au retournement de conjoncture de 1993 qui laissera place à un contexte économique caractérisé par l'hypercompétition (AVENI, 1995), dans lequel la réduction de la visibilité de l'horizon stratégique limite la fiabilité des prévisions et met à mal le «P» de la GPEC. Les bases techniques du modèle de référence sont remises en question (GILBERT, 1994), alors même que le raffinement excessif des outils de cartographie des compétences reçoit de fortes critiques (DEFÉLIX *et alii*, 1997) jusqu'à être qualifiés «d'usine à gaz».

Dans ce nouveau contexte, trois constats peuvent être mentionnés :

– la gestion des compétences subit une forte instrumentation en devenant un simple dispositif de gestion au service de stratégies d'adaptation de l'en-

treprise à son environnement, sa finalité principale visant à accroître la performance de l'entreprise (DIETRICH, 2003);

– elle rentre en rupture avec la perspective collective qui la caractérisait jusqu'au début des années 1990 pour s'orienter vers une approche plus individualisée (JOYEAU *et alii*, 1999);

– sa mise en œuvre négociée se heurte, au cours des années 1990, au déploiement de restructurations d'un nouveau type par rapport aux «restructurations de crise» antérieures. Liées à une recombinaison récurrente des périmètres des firmes, ces restructurations – souvent appelées restructurations de compétitivité – s'incarnent en effet dans un mouvement conjoint de concentration, d'externalisation d'activités, de rationalisation de l'appareil productif(3).

Ces trois observations s'expliquent notamment par l'évolution de la gouvernance de l'entreprise(4) se traduisant au cours des années 1990 par l'affirmation accrue de logiques financières. En France, la loi de 1966 sur les sociétés anonymes connaît deux spécificités : d'une part, elle confie au seul président-directeur général l'intégralité des pouvoirs de gestion de l'entreprise en le laissant assumer à la fois les fonctions exécutives et de contrôle de la firme, renforçant ainsi l'autonomie de son pouvoir par rapport aux actionnaires; d'autre part, elle affirme la prééminence d'un «intérêt social» propre à l'entreprise, supérieur aux intérêts particuliers des parties prenantes qui la composent (SAUVIAT, 2006). La forte dispersion du capital des grandes entreprises conjuguée à la position privilégiée offerte par la loi au dirigeant, conférait à ce dernier le pouvoir de développer une stratégie dont les finalités ne se confondent pas avec celles des seuls actionnaires, et qui était orientée principalement vers des objectifs de croissance, dans une logique industrielle.

Toutefois, cette gouvernance managériale est remise en cause au cours de la décennie 90 tant par le rôle majeur que les marchés financiers prennent dans le financement de l'économie que par le recours de plus en plus fréquent aux investisseurs institutionnels pour gérer l'épargne des ménages. Ces investisseurs, gérant des volumes d'actifs financiers représentant des montants de plus en plus importants dans le capital des grandes sociétés, deviennent des actionnaires de référence dans les grandes entreprises et édictent des règles de gouvernance

(3) Ces restructurations se singularisent par trois caractéristiques : leur permanence, corrélée à une constante recherche de compétitivité économique et financière en dehors des seules situations de crise ; leur caractère diffus sur l'ensemble du territoire et dans une grande variété de secteurs ; leur aspect protéiforme, dépendant du cycle de vie des entreprises, voire des projets (AUBERT *et alii*, 2003 ; FAYOLLE, 2005).

(4) «La gouvernance de l'entreprise se réfère au dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise et les parties concernées par le devenir de la dite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des droits légitimes sur celle-ci » (PÉREZ, 2003, p. 22).

incitant les dirigeants à mener une politique plus favorable aux actionnaires. Pour répondre à la fois à ces injonctions posées par une gouvernance d'entreprise plus actionnariale et aux contraintes issues de l'intensification des dynamiques concurrentielles, les dirigeants adoptent une approche focalisée sur la rentabilité et la rentabilité en substitution à la seule préoccupation de compétitivité centrée sur la position relative de marché et la croissance de ce dernier. En découle une politique de recentrage non seulement sur les activités du portefeuille présentant des positions de marché fortes et une rentabilité satisfaisante mais aussi, pour une activité donnée, sur les segments de la chaîne de valeur les plus profitables (PÉREZ, 2006).

L'anticipation des restructurations : une GPEC adaptée aux restructurations permanentes ?

L'émergence de restructurations permanentes et diffuses, inscrites dans des contextes d'évolution des modes de gouvernance, se traduit en particulier dans une reformulation des ambitions de la GPEC, et une relativisation de ses méthodes. De ce fait, la notion d'anticipation sociale des restructurations, telle qu'elle émerge des discours récents, semble avoir en partie tenu compte d'obstacles rencontrés antérieurement dans la mise en œuvre de la GPEC et ce, à plusieurs titres : elle évite l'écueil de l'instrumentation immédiate en ne proposant pas d'outillage universel ; elle s'inscrit d'emblée dans un système d'acteurs élargi, associant non seulement directions et représentants du personnel, mais aussi acteurs locaux administratifs et politiques, prenant acte du caractère multidimensionnel des effets des restructurations, tant pour les individus, que pour les organisations et les territoires ; enfin, elle tient compte des changements de nature des restructurations, en abandonnant définitivement la perspective de prévisions certaines possibles.

Sous ces différents aspects, la notion d'anticipation des restructurations rejoint les définitions initiales de démarches prospectives des emplois, s'agissant en particulier selon les termes employés par H. de JOUVENEL (1993) d'aider à construire l'avenir et non à le pré-dire ; ou encore, de chercher à dessiner des futurs possibles (MALLET, 1991). Ces observations renvoient de même à l'analyse rétrospective apportée par P. GILBERT (1999) considérant que la GPRH se renouvelle de façon dynamique depuis plusieurs décennies, ce qui explique d'ailleurs les multiples formes qu'elle a pu revêtir.

Malgré les critiques qui ont pu être émises à son égard, le législateur a récemment repris ce terme en

obligeant les grandes entreprises⁽⁵⁾ et les branches professionnelles à une négociation triennale sur la GPEC. Cette évolution, transposant juridiquement les discours sur l'anticipation partagée, peut encore être interprétée comme une tentative d'inflexion par les pouvoirs publics de la gouvernance d'entreprise dans un sens plus favorable aux salariés et aux territoires concernés. En d'autres termes, cette transformation législative ferait émerger une conception plus partenariale de la gouvernance dans un univers actionnarial (DONALDSON *et alii*, 1995 ; CHARREAUX, DESBRIÈRES, 1998).

Ainsi, l'enjeu des évolutions futures de l'emploi comme objet de dialogue social tend à émerger à nouveau sous l'appellation de GPEC, mais par rapport aux textes précédents, le lien est ici clairement affirmé entre la « gestion de l'emploi et des compétences » et la « prévention des conséquences des mutations économiques » (DORÉ, 2005). D'aucuns osent même interpréter cette loi comme une forme de « GPPSE » pour gestion prévisionnelle des plans de sauvegarde de l'emploi.

Une méthodologie d'étude au service de la démarche d'évaluation du volet « anticipation des restructurations » du PNAE

Dans cette perspective, et afin de préciser cette notion d'anticipation des restructurations, la DARES a commandé, en 2004, une étude sur « l'anticipation et l'accompagnement des restructurations » dans le cadre de l'évaluation du Plan national d'action pour l'emploi 2003-2006.

Dans le cadre de cette étude (BEAUJOLIN-BELLETT *et alii*, 2006), plusieurs questionnements ont été spécifiquement énoncés :

- Les décisions de restructuration sont-elles anticipées ? Par quels acteurs ? Comment ?
- Comment s'organise la veille et quels sont ses effets ?
- Quelles sont les difficultés que rencontrent les différents acteurs face à l'enjeu de l'anticipation des mutations économiques ?
- Quelles sont les responsabilités de l'employeur face aux conséquences d'un partage précoce ou tardif des informations ?

(5) Au sens de l'article L. 132-27 nouveau, sont concernées par cette obligation les entreprises (ou groupes d'entreprises) d'au moins 300 salariés et celles de dimension communautaire ayant un établissement d'au moins 150 salariés en France.

Pour répondre empiriquement à ces interrogations, il a été décidé d'emprunter une méthodologie qualitative d'enquête conduisant à la réalisation de deux études de cas (YIN, 1990), associée à la mobilisation d'un groupe d'experts, de manière à appréhender la question de l'anticipation dans le cadre de processus général de restructurations. Deux restructurations (celles des entreprises *Chaussette* et *Chaussure*) entraînant des suppressions d'emplois significatives et ayant un impact territorial important ont donc été étudiées, en s'intéressant plus particulièrement au degré de prédictibilité de ces suppressions d'emplois.

Présentation de la méthode de l'étude

L'étude visait une exploration approfondie de processus de restructurations, afin d'apporter des éléments d'analyse sur les dispositifs d'anticipation et d'accompagnement des restructurations en France. Elle a impliqué la réalisation d'un nombre limité de monographies portant sur des restructurations qui se sont déroulées dans des contextes externes et internes relativement proches: il s'agit d'entreprises appartenant à des industries traditionnelles, fortement exposées depuis plusieurs décennies à la concurrence internationale, intégrées à de grandes firmes internationales ayant connu ou connaissant des restructurations de longue date. De même, leurs territoires d'implantation sont marqués par l'existence de restructurations chroniques. Ce parti pris de cas inscrits dans des contextes similaires a permis de mettre en exergue en quoi et pourquoi les processus de mise en œuvre de la restructuration peuvent différer. En outre, les monographies étudiées sont caractéristiques de restructurations industrielles lourdes accompagnées de plans sociaux concernant un nombre relativement important d'emplois, c'est-à-dire des situations spécifiquement encadrées par le droit français du travail, souvent médiatisées, et mobilisant de nombreux acteurs internes et externes à l'entreprise.

Par ailleurs, compte tenu des difficultés d'accès au terrain pour une telle thématique (BEAUJOLIN, 1999; BRUGGEMAN, 2004), l'étude s'est focalisée sur des situations pour lesquelles cet accès était *a priori* facilité, en particulier par des contacts privilégiés avec la direction de l'entreprise et/ou les représentants du personnel. Enfin, l'ambition de pouvoir disposer d'une documentation relative à l'ensemble des processus a contraint à retenir des cas de restructurations achevés. La contrepartie de ce choix réside dans le fait que les analyses réalisées portent sur des cas dont l'annonce par les directions a eu lieu entre mi-2001 et mi-2003, ne permettant pas de tenir compte de dispositions légales plus récentes.

La réalisation de chaque étude de cas a reposé sur l'identification d'acteurs pertinents: d'une part, la rencontre d'acteurs-types (direction, délégués syndicaux, experts auprès du comité d'entreprise, acteurs administratifs et élus locaux) s'est initialement

imposée; d'autre part, lors de ces premiers entretiens semi-directifs, les interlocuteurs ont été sollicités pour orienter les chercheurs vers d'autres acteurs qu'ils jugeaient pertinents de rencontrer. Outre les quarante-cinq entretiens menés, l'ensemble des documents liés à chacun des plans sociaux étudiés a été collecté (6). Tous ces éléments (retranscription d'entretiens et documents) ont ensuite fait l'objet d'une analyse thématique de contenu.

Les restitutions produites ont été mises en débat au fil de la réalisation des études de cas au sein d'un groupe d'experts, qui peut être considéré comme une forme de «groupe Balint», visant à étendre la portée des monographies. Ce groupe, composé de sept experts (7) issus tant du monde universitaire que de la sphère praticienne a contribué au travail de construction d'analyses plus générales des mécanismes et pratiques de restructuration à l'œuvre à partir de l'étude détaillée de cas contextualisés. Ces travaux ont notamment contribué à apporter des éléments d'analyse quant à l'effectivité des pratiques d'anticipation en matière de restructuration, en s'intéressant à la dimension de partage anticipé de l'information sur les difficultés et sur la stratégie de l'entreprise pouvant entraîner des suppressions d'emplois.

Présentation des deux études de cas : *Chaussette* et *Chaussure*

Selon l'évaluation qu'en ont portée ces experts, les deux cas étudiés peuvent être considérés comme emblématiques de configurations de restructurations lourdes donnant lieu à la mise en œuvre de licenciements collectifs accompagnés de plans sociaux, et entraînant des suppressions d'emplois significatives avec un impact important sur le territoire d'implantation. Bien que résultant de processus relativement similaires, les restructurations sont annoncées dans des circonstances différentes.

La prégnance de contextes externes et internes similaires aux deux études de cas

Les restructurations de *Chaussette* et *Chaussure* s'inscrivent dans des contextes externes et internes relativement similaires. Dans les deux cas, il s'agit d'entreprises appartenant à des industries traditionnelles (textile et cuir) connaissant en France un déclin

(6) Procès-verbaux de comité d'entreprise, premières et dernières versions des plans sociaux, courriers entre acteurs au cours de la procédure, rapports d'expertise auprès du comité d'entreprise, documents produits par la commission de suivi du plan social, une revue de presse locale et nationale.

(7) Il s'agit de: Jean-Marie Bergère (Développement et Emploi), Frédéric Bruggeman (Syndex), Bernard Gazier (université Paris I), Jean-Yves Kerbourc'h (université de Nantes), Dominique Paucard (Syndex), Claude-Emmanuel Triomphe (université européenne du travail), Géraldine Schmidt (IAE de Paris, université Paris I).

prononcé. Les deux entreprises, l'une moyenne (*Chaussette* emploie 200 personnes), l'autre de grande taille (*Chaussure* emploie plus de 1 000 salariés), sont rattachées à des groupes mondiaux, ayant connu de fréquentes évolutions dans leurs périmètres. Les deux entités dans lesquelles l'étude a été diligentée sont des entreprises juridiquement indépendantes, filiales d'un groupe multinational.

Connaissant un ancrage local important, les deux entreprises occupent une place déterminante dans leur bassin d'emploi. Toutefois, alors que *Chaussette* se trouve dans un bassin d'emploi rural relativement mono-industriel, le chaussant à maille, secteur particulièrement concerné par les restructurations tant des entreprises donneuses d'ordres (rachetées par des groupes qui tendent à délocaliser) que des PME sous-traitantes (souvent condamnées à disparaître), *Chaussure* est localisée au cœur d'un territoire rural lorrain essentiellement agricole, qui se singularise à l'époque par son faible taux de chômage.

Les deux entreprises sont en outre marquées, au moment de leur restructuration, par une gestion traditionnelle des ressources humaines issue d'une culture paternaliste, relevant d'une politique de fixation de la main-d'œuvre. Cet objectif s'est traduit, depuis des décennies, par l'absence de mobilités professionnelles au sein de l'entreprise. À cette caractéristique principale s'ajoute une pratique de l'exercice de la relation de subordination hiérarchique marquée d'autoritarisme et ne laissant aucune place à l'autonomie et à la prise de responsabilité. En outre, dans les deux entreprises, l'absence de dialogue social est patente : le management demeure directif et se refuse à établir une concertation avec les acteurs syndicaux.

Chaussure : le dépôt de bilan d'une filiale française de production d'un groupe international

Créé en 1894, le groupe *Chaussure* s'est positionné dès son origine sur des chaussures d'entrée de gamme. En 1936, il ouvre une filiale française, *Chaussure France*. Dès le milieu des années 1980, *Chaussure*, entité chargée de la production en France, subit la concurrence des pays émergents. À partir des années 1990, *Chaussure*, qui emploie encore près de 1 300 salariés, connaît de réelles difficultés pour écouler sa production. En 1997, après des pertes cumulées de plus de 90 MF, un cadre de la direction du groupe *Chaussure* et le directeur financier de *Chaussure France* travaillent dans la plus stricte confidentialité à des scénarios de restructuration qui entraînent un premier projet de plan de licenciements collectifs concernant 300 personnes.

L'incapacité à réaliser une montée en gamme occasionne une nouvelle dégradation de la situation économique. Il est cependant réaffirmé à la

fin des années 1990 par la direction qu'« *au niveau du groupe, il n'y a aucune volonté de supprimer la fabrication de chaussures en France* ». Pourtant, des documents permettant une reconstitution de la chronologie de la planification du désengagement du groupe *Chaussure* de l'activité de production en France attestent que d'octobre 1999 à l'automne 2000, quelques cadres dirigeants du groupe *Chaussure* ainsi que le directeur financier de *Chaussure France* travaillent sur plusieurs scénarios : réduction des effectifs ; dépôt de bilan ; sortie pilotée par un tiers. Le choix du dépôt de bilan de l'entreprise mènera en juin 2001 à un plan social concernant 526 personnes.

Chaussette : la cessation d'activité d'une entité en difficulté éloignée du cœur de métier d'un groupe multimarques

En 1836, *Chaussette* est créée par le regroupement, au sein d'un atelier, de femmes réalisant auparavant des travaux à domicile. Elle se spécialise dans la fabrication et la commercialisation de chaussettes et d'articles chaussants, avec un positionnement généraliste de haute et moyenne gamme. Après avoir appartenu successivement à deux groupes familiaux, elle rejoint en 1994 un groupe international *CTH*. L'entreprise connaît une chute constante de son chiffre d'affaires à partir de 1995 et enregistre des résultats nets négatifs à partir de 1997. Cette situation donne lieu à un premier plan social en 1999, concernant vingt-trois personnes. Pourtant, le groupe ne porte qu'une attention restreinte à *Chaussette*, comme le montre l'absence chronique d'investissement dans son outil de production. Il se contente d'isoler juridiquement cette entreprise d'une autre filiale à laquelle elle avait été rattachée lors de son acquisition.

Les difficultés économiques et financières s'accroissent au cours de l'année 2000, difficultés expliquées par la conjugaison de causes économiques et de choix de gestion qui s'avèrent inadéquats. C'est dans ce contexte qu'est annoncée l'OPA du groupe *Textile* sur *CTH*, conduisant à un nouveau changement d'actionnaire. Trois mois après l'OPA, le groupe *Textile* rend publique sa décision de ne pas conserver *Chaussette* dans le périmètre du groupe, l'activité ne s'intégrant pas dans sa stratégie commerciale et industrielle. En juillet 2001 intervient la décision de cessation d'activité provoquant l'annonce d'un projet de restructuration accompagné d'un plan social, concernant la totalité de l'effectif, soit près de 200 personnes.

Des restructurations au caractère fortement prévisible

Dans les deux cas, les décisions sont présentées dans les discours managériaux, comme la stricte résultante de causes économiques exogènes, liées à une situation de crise sectorielle. Pourtant, il

ressort de leur analyse que les décisions de restructuration sont le fruit d'une conjugaison de causes économiques, de choix stratégiques et de passifs gestionnaires. En outre, ces décisions, élaborées discrètement, s'inscrivent dans un processus fortement centralisé et impliquant uniquement la direction du groupe. Les deux restructurations sont en réalité des «chroniques prévisibles», qui néanmoins ne sont annoncées par la direction que tardivement, créant alors une situation de crise et d'urgence à agir pour les acteurs. Ils renvoient aux «scénarios catastrophes» (AUBERT *et alii*, 2004; BRUGGEMAN *et alii*, 2002; GAZIER, 2005) généralement observés, constitués d'une annonce différée au maximum et précédant presque immédiatement l'initiation d'une procédure d'information-consultation sur un projet de licenciements collectifs accompagnés d'un plan social.

A posteriori de la fermeture de *Chaussette*, la plupart des acteurs rencontrés ont narré la chronique d'une mort inévitable mais non-annoncée. Plusieurs signaux précurseurs sont ainsi évoqués par les acteurs: la permanente dégradation des comptes de l'entreprise depuis plus de cinq années; l'absence d'investissements dans l'entreprise; et la réorganisation préalable du groupe *CTH* qui conduit à la séparation juridique de l'entité *Chaussette* d'une autre filiale.

De même, les menaces sur l'emploi au sein de *Chaussure* sont anciennes. À partir de 1996, des éléments objectifs s'imposent aux différentes parties prenantes: nombreuses heures de chômage technique, dégradation des indicateurs financiers, recours systématiques à l'actionnaire pour combler les déficits de trésorerie. Après un premier plan social, un faisceau d'indices peut laisser croire à l'intention de la direction de pérenniser *Chaussure*. Les conclusions d'un rapport d'expertise commandé par le comité d'entreprise tendent ainsi à montrer que la situation en 2000 ne s'est redressée qu'en apparence.

Ces deux cas sont illustratifs des «restructurations de crise» qui produisent généralement, de longue date, de nombreux signaux précurseurs, attestant ainsi du caractère largement prévisible de ces opérations. Ils sont également emblématiques des décalages temporels dans les processus de restructuration, entre des «temps longs» de la décision – réservés aux acteurs managériaux – et des «temps courts» de leur mise en œuvre – au cours desquels entrent alors en scène les acteurs de la régulation sociale –. Ces restructurations produisent ainsi très exactement la situation que les discours sur l'anticipation ont pour finalité de limiter, en visant à «mettre des temps longs dans les temps courts» (AUBERT, 2002).

Une mise à jour de freins à l'anticipation des restructurations

Ces différentes situations ont comme dénominateur commun une situation d'asymétrie d'informations et de préparation (BRUGGEMAN *et alii*, 2002) entre, d'une part, les dirigeants de l'entreprise et, d'autre part, les autres parties prenantes⁽⁸⁾. Dans cette asymétrie d'informations, les représentants du personnel, les acteurs syndicaux, politiques et publics n'ont pas d'accès aux prémices des décisions prises et doivent donc se contenter des discours des dirigeants. Même quand ils sont dotés d'outils d'investigation – c'est l'esprit du droit d'alerte conféré aux représentants du personnel –, ils demeurent cantonnés à l'identification de signaux précurseurs et à l'attente d'une annonce officielle.

Les restructurations étudiées ont fait l'objet d'alertes de certaines parties prenantes sans que ces actions ne produisent d'effets auprès des directions d'entreprises. Ce silence des directions trouve cependant des fondements rationnels bien que leur responsabilité relative à la communication d'informations fiables aux autres acteurs gagne à être l'objet de réflexions.

Alertes sans échos ou absence d'action anticipée pour les acteurs situés en dehors du processus de décision?

Dans les deux cas étudiés, les représentants du personnel se sont mobilisés pour donner l'alerte, sous la forme d'activation de leur droit en la matière, démarches qui resteront sans effets sur le cours des événements.

Dans le cas *Chaussette*, les demandes répétées des élus du comité d'entreprise lors des réunions de ce dernier se sont durablement heurtées à des fins de non-recevoir. Les deux droits d'alertes successifs du comité d'entreprise par recours à l'expert ne provoquent pas de débat pendant les réunions consacrées à la situation économique de l'entreprise. Il faut attendre l'arrivée d'un nouveau directeur pour obtenir de réelles réponses aux interpellations. Parallèlement, ces mêmes élus actionnent d'autres leviers d'alerte en prenant contact avec des acteurs politiques et des administratifs locaux: le maire de la commune, le préfet et l'inspecteur du travail, sans retombées effectives.

De même, dans le cas *Chaussure*, les élus du comité d'entreprise ont fait usage de leur droit

(8) Cette asymétrie d'informations est certainement accrue dans les structures de groupes, où les lieux d'analyse des informations économiques et d'élaboration de choix stratégiques sont particulièrement distants des lieux de mise en œuvre des décisions prises (BEAUJOLIN, 1999); voire où les lieux de représentation des salariés sont déconnectés des lieux où sont définies les options stratégiques (FREYSSINET, 1980).

d'alerte. Toutefois des réponses rassurantes, déniaient l'existence de tout projet de restructuration, leur ont été délivrées par la direction, alors même que la décision de dépôt de bilan était prise. Le cas *Chaussure* est ainsi l'exemple-type d'une restructuration où le secret qui a entouré le désengagement de l'actionnaire majoritaire constitue le principal obstacle à son anticipation par les acteurs externes au processus de décision, en particulier les représentants du personnel et les acteurs administratifs et politiques locaux. De fait, les représentants du personnel ont initié des formes d'alerte, qui dans ce cas, se sont heurtées à des dénégations formelles et insistantes de la direction.

Les services de l'État sont eux aussi concernés par cette difficulté. En effet, aux échelons déconcentrés, aucun ne dispose des ressources informationnelles lui permettant de réaliser des anticipations fines sur des hypothèses de restructurations d'entreprises. Ils se heurtent souvent à une fin de non-recevoir des dirigeants contactés pour tenter d'élaborer avec eux une démarche prévisionnelle: les arguments avancés tiennent à la crainte de voir diffuser des «secrets» commerciaux ou économiques, à l'absence décrétée de vision à moyen terme, ou encore à l'éloignement des vrais centres de décision concernant l'emploi. *In fine*, dans la très grande majorité des cas, seule l'annonce officielle de restructuration induit une mobilisation des différents services de l'État et le déploiement de pratiques coopératives dans le champ administratif.

En l'absence d'annonce réalisée par la direction de l'entreprise elle-même, la possibilité qu'un acteur externe au processus de décision prenne l'initiative du dévoilement de la perspective de restructuration apparaît en outre peu probable, car elle impliquerait que cet acteur prenne le risque d'être accusé d'avoir provoqué ou accéléré la restructuration. En d'autres termes, aucun acteur ne souhaite risquer d'énoncer une prophétie auto-réalisatrice entendue comme une prédiction qui, «par le simple fait d'avoir été énoncée, entraîne la réalisation de l'événement prévu et confirme par là même sa propre "exactitude"» (WATZLAWICK, 1988, p. 109). Or le risque est réel, la diffusion d'informations relatives à des difficultés rencontrées par une entreprise ayant généralement pour effet d'accroître ces difficultés (restriction des délais de paiement aux fournisseurs, augmentation des taux d'intérêt des emprunts...).

Aussi, des représentants du personnel, bien que détenteurs par le biais de rapports de l'expert-comptable du comité d'entreprise des informations explicites concernant les difficultés rencontrées par leur entreprise, estiment qu'il n'est pas de leur responsabilité mais de celle de la direction d'alerter les salariés. De même, les élus locaux interrogés sur l'anticipation des restructurations masquent, derrière une incapacité à prévoir, l'impossibilité d'annoncer à l'avance des catastrophes non encore

éclatées, ne souhaitant prendre le risque (y compris politique) d'avoir à assumer les conséquences de décisions qui leur échappent.

La motivation à anticiper pour agir peut enfin se heurter à des freins cognitifs. Dans de nombreuses entreprises industrielles comme *Chaussure* et *Chaussette*, la prégnance de la représentation du dirigeant, comme une figure paternelle symboliquement garante de la poursuite de l'activité, fragilise la crédibilité de l'acteur qui évoque une possible fermeture en se fondant par exemple sur des informations économiques issues d'un rapport d'expert auprès du comité d'entreprise. Or, l'annonce précoce d'une suppression d'emplois par un acteur externe au processus de décision ne prend véritablement sens que si elle rencontre une certaine attention de la part des autres acteurs. Dans le cas *Chaussure*, l'absence de réactions montre la difficulté de l'exercice dans un contexte où la direction nie et tient des propos rassurants pour les salariés. Dans ce faisceau de discours contradictoires, la propension des salariés à s'attacher à un discours managérial rassurant et à s'extraire de tout processus d'alerte émanant de tierces personnes est expliquée en particulier par la théorie de la dissonance cognitive. Développée par FESTINGER (1957) et POITOU (1974), cette théorie confronte les représentations conscientes des individus aux signaux émis par leur environnement et indique le besoin exprimé d'une cohérence, tout décalage entraînant une dissonance cognitive, soit un état psychologique qualifié de pénible que l'individu va tenter de pallier⁽⁹⁾. Pour restaurer la consonance cognitive, l'individu peut adopter plusieurs tactiques, parmi lesquelles la stratégie d'évitement le conduisant à évacuer l'information incohérente par rapport à celles qu'il détient déjà.

Dès lors, en l'absence de prise de position de la direction de l'entreprise sur les menaces qui pèsent sur son avenir et sur l'emploi, qui se traduit pour les autres acteurs par une absence d'interlocuteur managérial sur cette question, il devient difficile pour les représentants du personnel et pour les acteurs politiques et administratifs de faire en sorte que leurs alertes se transforment en actions.

Les rationalités managériales du déni

Ce refus de rendre publics les risques qui pèsent sur l'emploi et d'en susciter une mise en débat associant plusieurs acteurs est explicite dans le cas *Chaussure*, mais plus délicat à identifier dans le cas *Chaussette*: la direction peut en effet croire à un avenir possible de l'entreprise, tout en travaillant sur des hypothèses de réduction d'effectifs (par

(9) «La dissonance cognitive constitue un état pénible pour l'être humain. Donc, si un individu se trouve entretenir des notions dissonantes, il en éprouve un malaise psychologique qui suscite chez lui une tendance à réduire la dissonance et à restaurer la consonance» (POITOU, 1974, p. 10).

exemple, une délocalisation au moins partielle des activités de production) qu'elle dissimule. En revanche, il ne semble pas qu'il ait existé un plan de fermeture ostensiblement caché. Il s'agirait plutôt d'un cas de dissimulation par fuite en avant, par refus de nommer les risques.

Ces résistances au partage de l'information – qui peuvent aller jusqu'au déni – trouvent plusieurs types d'explications.

En premier lieu, la difficulté à reconnaître légitime, dans une réflexion sur l'évolution de l'entreprise, d'autres acteurs que les cadres dirigeants explique la réticence à communiquer ce type d'informations (COLIN, ROUYER, 1996), alors même qu'il existe une instance, le comité d'entreprise, qui est légalement compétent pour en débattre et détient le pouvoir de diligenter des experts-comptables pour analyser la situation. Cette difficulté est particulièrement aiguë dans les configurations d'entreprises paternalistes peu enclines à instaurer un dialogue social, et tend à s'accroître dans un contexte où, par ailleurs, le système de représentation (notamment syndical) mais aussi les autres dynamiques socio-institutionnelles favorables à une meilleure considération des salariés (État, collectivités) semblent « en perte de vitesse par rapport aux dynamiques concurrentielles et actionnariales » (PALPACUER *et alii*, 2000, p. 4).

En second lieu, la crainte de la nature et de l'ampleur de la réaction des salariés éclaire la volonté d'occulter les problèmes. À « chaud », la direction de *Chaussure* a cherché à dissimuler ses projets de plan social et de dépôt de bilan afin de retarder les réactions potentiellement violentes des employés : les dates choisies pour les annonces correspondent à la fermeture estivale annuelle pour congés. À « froid », elle a évité une communication précoce d'un dépôt de bilan à la fois pour limiter la réduction de l'engagement des salariés dans un contexte où elle s'interrogeait quant à la persistance d'un syndrome du survivant (CORNOLTI, 2006) lié au plan social de 1997 et pour ne pas précipiter la fuite des meilleurs éléments (ou des plus qualifiés) de l'entreprise.

La solvabilité perçue de l'entreprise est également un facteur explicatif. La diffusion de l'information d'une possible défaillance peut poser des problèmes vis-à-vis de plusieurs types d'acteurs : les fournisseurs, les distributeurs, et les banques. Pour *Chaussure* et *Chaussette*, ces derniers ont marqué ainsi des signes d'inquiétude que les directions ont cherché à endiguer. Dans le cas *Chaussette*, cette préoccupation a été très claire : l'entreprise relevant d'un groupe multimarques, il s'agissait de ne pas prendre le risque d'envoyer un message négatif à destination de la grande distribution, signal qui aurait pu avoir des répercussions sur l'ensemble des marques du groupe.

Enfin, il est à souligner que la brusque diffusion dans la presse de l'annonce d'un dépôt de bilan provoque un choc de nature à faire réagir la population et les pouvoirs publics. Le déchaînement médiatique relatif à une restructuration de *Chaussure* a augmenté la pression sur l'État, obligeant la puissance publique à mobiliser des moyens importants que le groupe n'a pas eu à financer.

L'évocation de ces calculs révèle un « processus classique d'optimisation sous contraintes » (PÉREZ, 2002b) qui amène, tout compte fait, à privilégier le déni, le « secret défense », « l'effet bunker » (PÉREZ, 2002b), dans un contexte où la direction mise sur le fait que les réactions des salariés, de leurs représentants et des pouvoirs publics, ne dépasseront pas « les gesticulations habituelles dans ce genre de rituel » (PÉREZ, 2002a).

Ainsi, le mécanisme d'occultation des difficultés économiques rencontrées et de l'imminence d'une réduction d'effectifs n'est pas fortuit mais répond à des rationalités managériales implicites, renvoyant d'une part à une conception non-participative de la gouvernance de l'entreprise, l'employeur demeurant fondamentalement seul juge de sa gestion, et d'autre part, à des formes d'anticipation économique rationnelle sur les coûts et les risques systémiques d'une annonce anticipée.

Dans l'occultation, quelles responsabilités de l'employeur ?

La mise à jour d'une rationalité sous-jacente au silence de l'employeur quant à ses projets de restructuration explique la résistance au partage précoce de l'information avec les autres parties prenantes. Toutefois, ce dévoilement tardif invite à s'interroger quant à la responsabilité de l'employeur face aux conséquences de cette pratique.

Les deux cas étudiés montrent que si le secret a entouré les décisions, les employeurs ont eu des positionnements sensiblement différents quant à la révélation tardive du projet. Dans le cas *Chaussette*, après un temps de silence et de non prise en compte des alertes, une nouvelle direction locale et un nouvel actionnaire affichent dès leur arrivée leur intention de refuser de recourir au dépôt de bilan et leur volonté d'ouvrir des discussions régulières avec les représentants du personnel, témoignant ainsi d'une posture de dialogue. En revanche, dans le cas *Chaussure*, une absence de « bonne foi » caractérise le comportement de l'employeur, qui occulte des éléments ou énonce des informations erronées jusqu'à l'annonce du désengagement de l'actionnaire.

À la suite de l'annonce du projet de restructuration, qui tombe à chaque fois brutalement malgré l'identification de signaux précurseurs, les salariés des deux entreprises estiment que leur employeur n'a pas rempli son obligation morale de transmission

d'une information fiable, et développent un sentiment de trahison d'autant plus fort que le mensonge délibéré est avéré. La recherche de responsables, voire de coupables, est à la mesure de l'ampleur de la dissimulation.

Dans le cas *Chaussette*, l'absence de prise en compte des alertes conduit les acteurs à chercher des responsables de la situation. La tentation est forte de stigmatiser l'incompétence du précédent directeur, au point que les représentants du personnel menacent d'un recours en justice pour faute. En même temps, il apparaît que, depuis de nombreuses années, l'entreprise intéresse peu ses actionnaires, qui ont laissé s'installer une situation de crise irréversible, en retardant autant que possible l'échéance de la restructuration pour éviter d'avoir à la gérer eux-mêmes.

Dans le cas *Chaussure*, la pratique du secret, héritière d'un management longtemps directif et paternaliste, et les dénégations relatives à la préparation d'un plan social, ont particulièrement favorisé la recherche d'un responsable. La figure paternelle du fils du fondateur ne se prêtant pas à cet exercice, la direction locale a été rapidement désignée pour remplir ce rôle. Toutefois, cette dernière ayant quitté les lieux avant même l'annonce, les salariés ont cherché un coupable de substitution et se sont focalisés sur les membres du cabinet de reclassement.

Outre la recherche d'un coupable, le sentiment de trahison fait émerger une forte demande de réparation, fondée tant sur la perception d'un grief symbolique (« tromperie ») que sur des éléments plus objectifs. En effet, il n'est pas à exclure qu'une situation de « mauvaise foi » de la part de l'employeur ait un impact sur la capacité des salariés à s'inscrire dans une démarche de reconstruction de leur avenir, et entraîne un retard dans la construction de dispositifs de reclassement de qualité, voire dans la mise en place d'une revitalisation du territoire. Cette demande de réparation fondée sur un sentiment de trahison peut se traduire par une demande indemnitaire – sous la forme d'indemnités supra-conventionnelles – et constituer un levier dans l'éventuel rapport de forces lors de la procédure d'information-consultation sur les licenciements collectifs accompagnés d'un plan social.

Plus spécifiquement, la perception d'un préjudice dans le cas *Chaussure*, a engendré une méfiance importante entre les acteurs sociaux lors des négociations sur le contenu du plan social, négociations qui n'ont pu aboutir qu'avec une forte implication des pouvoirs publics. En revanche, dans le cas *Chaussette*, le comportement jugé par tous « socialement responsable » du nouvel actionnaire, appuyé sur la politique d'un groupe affichant de fortes valeurs éthiques destinées à prévenir des risques systémiques de contagion de la panique et d'images

négatives auprès des parties prenantes, a permis un ré-équilibre de la relation.

Ainsi, il convient de souligner que si les dirigeants sont tenus de diffuser une information sincère en direction des producteurs, des consommateurs et des marchés financiers, aucune obligation juridique ne contraint l'employeur à adopter une telle démarche envers ses salariés (KERBOURC'H, 2006). Ces derniers, à défaut d'obligation juridique, estiment cependant qu'une obligation morale leur offre le droit à une information fiable. Ils font implicitement référence à une conception de la gouvernance de l'entreprise qui ne servirait pas les seuls intérêts des actionnaires mais ceux de l'ensemble des parties prenantes (DONALDSON *et alii*, 1995). La dissimulation entraîne alors la perception d'un préjudice. À l'inverse, l'adoption par l'employeur d'un comportement plus responsable en aval du processus va contribuer à la perception par les salariés d'un ré-équilibre de la relation.

Par-delà le débat renouvelé sur le rôle des salariés dans la gouvernance des entreprises en France (SAUVIAT, 2006), la problématique des réductions d'effectifs – et plus encore les fermetures de sites – favorise ainsi une interrogation plus générale sur les limites des droits de propriété, lorsque ces droits se développent au détriment du bien commun (ORLANDO, 1999). Elle favorise de même une interrogation sur le caractère effectif et durable de pratiques de gestion énoncées comme socialement responsables, si elles ne s'inscrivent pas dans un mode partenarial de gouvernance (10).

*

* *

L'installation dans la durée du phénomène des restructurations accompagnées de suppressions d'emplois, donnant lieu jusqu'alors à un « traitement à chaud » vecteur des ruptures sociales et territoriales brutales, a incité de nombreux acteurs à appeler à une anticipation de ces situations.

Dans ce contexte, l'objet de cette communication était de déterminer si les restructurations d'entreprises pouvaient effectivement être anticipées, principalement par une annonce précoce de la démarche envisagée. L'étude de deux monographies soumises à l'analyse d'un groupe d'experts a permis de montrer qu'une telle pratique se heurte, pour les différents acteurs, à de multiples freins : la crainte partagée de se livrer à une prophétie autoréalisatrice ; l'appréhension des responsables d'entreprise

(10) Ou, comme l'estime J. FAYOLLE (2005), « pour que la RSE ne se réduise pas à un supplément d'âme pour un capitalisme qui n'en n'aurait pas beaucoup, elle doit pénétrer la gouvernance même des entreprises ».

à émettre des signaux négatifs explicites qui pourraient alarmer d'autres parties prenantes (les clients, les fournisseurs, les financeurs, les distributeurs, *etc.*); la réticence des directions à reconnaître la légitimité d'acteurs tiers dans la prise de décisions de gestion, dont elle estime – et le droit la conforte dans cette posture – être «seul juge»; le sentiment d'impuissance d'acteurs externes face à l'inutilité de leur action avant toute annonce officielle et enfin, l'inquiétude de déclencher des conflits sociaux non maîtrisés.

Malgré ces freins qui pourraient amener à considérer l'anticipation des restructurations comme un simple mirage ou une utopie (AGGERI, PALLEZ, 2002), apparaissent des exemples de restructurations tels celles des sites d'Areva (Doubs) et d'Arcelor (Florange), où la direction a dévoilé, de façon précurseur, son projet. D'ailleurs, il convient de noter que les entreprises qui procèdent (ou tentent de procéder) à un partage précoce de l'information concernant les évolutions de l'emploi sont souvent celles qui avaient antérieurement conçu la GPEC comme un objet de dialogue social. À cette occasion, elles bénéficient d'un effet d'apprentissage les incitant à étendre ce dialogue non seulement aux IRP mais à tous les acteurs impactés par les restructurations.

À l'inverse, les configurations présentées dans cette communication peuvent être considérées comme emblématiques de «cas standards». Ainsi, selon l'analyse menée par le groupe d'experts mobilisé dans le cadre de l'étude, la situation dominante demeure celle où des mécanismes structurent un silence collectif. Dans cette perspective, les leviers d'action à envisager relèvent d'une réduction des situations d'asymétrie d'informations et de la capacité à diagnostiquer les situations de gestion par des acteurs (internes et externes à l'entreprise) autres que la direction.

Il existerait donc au moins un facteur de contingence discriminant dans la mise en œuvre de démarches anticipées, lié à l'antériorité de formes de dialogue social, attestant que l'anticipation ne peut en tant que telle se décréter mais s'inscrit dans une histoire et dans un certain type de pratiques en matière de gestion des relations sociales.

Ce constat permet de poser autrement l'enjeu de l'anticipation partagée des restructurations, en l'inscrivant en tension avec la question de la responsabilité des acteurs dans les décisions d'emploi – en particulier celles tenant aux suppressions d'emplois – et en énonçant que moins une direction s'inscrit dans une démarche d'anticipation partagée (multi-acteurs) de ses décisions de restructurations, plus elle s'expose à une demande de réparation forte en matière de dispositifs d'accompagnement des effets sociaux et territoriaux de ses décisions; inversement, plus elle s'inscrit dans ce type de démarches, plus elle ouvre le champ de l'exercice des responsabilités à un ensemble d'acteurs dans la phase de mise en œuvre de la décision. Cette hypothèse heuristique, formulée à partir de constatations issues d'observations de «restructurations de crise» gagnerait à être confrontée à des travaux ultérieurs reposant sur l'étude d'autres contextes et d'autres modalités de restructuration avec suppressions d'emplois. Compte tenu de la faible proportion de licenciements pour motif économique donnant lieu à la mise en œuvre d'un plan social, il serait également intéressant de poser la question des conditions de l'anticipation des restructurations dans des cas où les suppressions d'emploi ont été mises en œuvre selon d'autres modalités (par exemple, cession, activation des mobilités internes, recours au licenciement pour motif personnel).

Bibliographie

- AGGERI F., PALLEZ F. (2002), *Les nouvelles figures de l'État dans les mutations industrielles*, Cahier de recherche du Centre de gestion scientifique, n° 20, juin.
- AUBERT J.-P. (2002), *Mutations industrielles, mode d'emploi*, note de synthèse du rapport au Premier ministre sur les mutations industrielles.
- AUBERT J.-P., BEAUJOLIN-BELLET R. (2003), «Des restructurations aux mutations économiques, analyse de l'état de la situation», in THIERRY D., TUILLIER J.-N., *Mieux vivre les restructurations – anticiper et coopérer*, Paris, Éditions d'organisation, pp. 25-50.
- AUBERT J.-P., BEAUJOLIN-BELLET R. (2004), «Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations: une délicate mutation», *Travail et Emploi*, n° 100, pp. 99-112.
- AVENI (d') R. (1995), *Hypercompétition*, Paris, Vuibert.
- BEAUJOLIN R. (1999), *Les vertiges de l'emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset.
- BEAUJOLIN-BELLET R. (sous la coordination de), CORNOLTI C., KERBOURC'H J.-Y., KUHN A., MOULIN Y. (2006), *Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises: dispositifs, pratiques, évaluations*, rapport pour la DARES, février.
- BERTRAND H., LAMOUREUX J.-L., VERMEL L. (1993), «La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les PME», *Travail et Emploi*, n° 57^{bis}, pp. 67-78.
- BRUGGEMAN F. (2004), «Restructurations et licenciements», *Droit Social*, n° 9-10, pp. 852-858.
- BRUGGEMAN F., LAPÔTRE M., PAUCARD D., THOBOIS P. (2002), *Plans sociaux: conception, suivi, évaluation*, rapport d'étude pour la DARES.
- CHARREAUX G., DESBRIÈRES P. (1998), «Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionariale», *Finance contrôle stratégie*, vol. 1, n° 2, pp. 57-88.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE FRANCHE-COMTÉ (2006), *Mieux anticiper les mutations en termes de compétences des salariés de l'industrie et des services*, Atelier SRDE.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE LORRAINE (2005), *Anticiper les mutations économiques*, séance plénière du 7 avril.
- COLIN T., ROUYER R. (1996), «La loi sur les plans sociaux face à une logique gestionnaire: une portée limitée», *Travail et Emploi* n° 69, pp. 5-22.
- COMMISSION EUROPÉENNE (1998), *Gérer le changement*, rapport final.
- CORNOLTI C. (2006), «Les effets des suppressions d'emplois sur le comportement des salariés restants en France: résultats d'une recherche exploratoire», *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 59, pp. 31-59.
- DEFÉLIX C., DUBOIS M., RETOUR D. (1997), «GPEC: une gestion prévisionnelle en crise», in TREMBLAY M., SIRE B. (éd.), *GRH en crise, GRH face à la crise?*, Montréal, Presses HEC, pp. 83-97.
- DIETRICH A. (2003), «La gestion des compétences: essai de modélisation», in KLARSFELD A., OIRY E., *Gérer les compétences – Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert-AGRH, pp. 215-240.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), «The Stakeholders Theory of the Firm: Concepts, Evidences and Implications», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65-91.
- DORÉ D. (2005), *Réorganiser et restructurer, Les innovations de la loi de cohésion sociale*, note d'actualité, *Entreprise & Personnel*, novembre, 40 p.
- FAYOLLE J. (2005), «Les restructurations d'hier et d'aujourd'hui: les apports d'un séminaire», *Revue de l'IREES*, numéro spécial restructurations nouveaux enjeux, n° 47, pp. 335-360.
- FESTINGER L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, California Stanford University Press.
- FLUCK C., LE BRUN CHOQUET C. (1992), *Développer les emplois et les compétences: une démarche, des outils*, Paris, INSEP.
- FREYSSINET J. (1980), «Lieux de gestion de la force de travail dans la stratégie des groupes industriels», *Travail et Emploi*, n° 4, pp. 7-15.
- GAZIER B. (2005), «Marchés transitionnels du travail et restructurations: vers une gestion collective des transitions», *Revue de l'IREES*, n° 47, pp. 301-317.
- GILBERT P. (1994), «Le modèle de référence de la GPE, postulats sous-jacents et structuration de l'action», *Actes du Ve congrès de l'AGRH*, Montpellier, pp. 114-123.
- GILBERT P. (1999), «La gestion prévisionnelle des ressources humaines: histoires et perspectives», *Revue française de gestion*, n° 124, juin-juillet-août.
- GILBERT P. (2003), «Jalons pour une histoire de la gestion des compétences», in KLARSFELD A., OIRY E., *op. cit. supra*, pp. 11-32.
- JOUVENEL H. de (1999), «La démarche prospective», *Futuribles*, n° 247, pp. 47-68.
- JOYEAU A., RETOUR D. (1999), «La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: entre contrôle et autonomie», *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 31-33, pp. 127-143.
- KERBOURC'H J.-Y. (2006), «L'altération de la qualification professionnelle: un nouveau risque social», in BEAUJOLIN-BELLET R. (sous la coordination de), *op. cit. supra*.
- MALLET L. (1991), *Gestion prévisionnelle de l'emploi*, Éditions Liaisons.
- MOULIN Y. (2001), *Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs instrumentée par*

un plan social: une analyse empirique des mécanismes formels et informels, thèse de doctorat soutenue à l'université Nancy 2.

ORLANDO J. (1999), "The Fourth Wave: The Ethics of Corporate Downsizing", *Business Ethics Quarterly*, vol. 9, n° 2, pp. 295-314.

PALPACUER F., PÉREZ R., TOZANLI S. (2000), «Mutation du mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des groupes: l'exemple du groupe Danone», *XV^e Journées Nationales des IAE*, Bayonne-Biarritz, septembre.

PÉREZ R. (2002a), «Management et société», *Cahier de l'ERFI*, n° 23.

PÉREZ R. (2002b), «Le cas du groupe Danone», *13^e congrès de l'AGRH*, Nantes.

PÉREZ R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, collection «Repères», Paris, La découverte.

PÉREZ R. (2006), «Les relations capital humain – capital financier auseindutriptyquemodèleéconomique – régime de gouvernance – système de management. L'exemple de l'évolution du groupe BSN-Danone 1984-2004», *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin, pp. 213-243.

POITOU J.-P. (1974), *La dissonance cognitive*, Paris, Armand Colin.

RIBOUD A. (1987), *Modernisation, mode d'emploi*, rapport au Premier ministre, Paris, collection «10/18».

SAUVIAT C. (2006), «Le rôle des salariés dans la gouvernance des entreprises en France: un débat ancien, une légitimité en devenir», *Document de travail de l'IREES*, n° 06.02, avril.

THIERRY D. (1990), *La gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences*, Paris, L'Harmattan.

VIET C. (2003), *Rapport de synthèse de la Mission exploratoire sur l'accompagnement des mutations économiques*.

WATZLAWICK P. (1988), «Les prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes», in WATZLAWICK P., *L'invention de la réalité – contributions au constructivisme*, collection «Points», Paris, Le Seuil, pp. 109-130.

YIN R. (1990), *Case study research: design and methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

ZARIFIAN P. (1988), «L'émergence du modèle de la compétence», in STANKIEWICZ F. (éd.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Paris, Economica, pp. 77-82.