

TRAVAIL
ET EMPLOI

Travail et Emploi

117 | janvier-mars 2009
Varia

Restructurations. Mode de gouvernance et régimes de restructuration

Une étude de cas

Restructurings. Corporate governance and restructurings

Florence Lefresne et Catherine Sauviat



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/4109>

DOI : 10.4000/travailemloi.4109

ISSN : 1775-416X

Éditeur

DARES - Ministère du Travail

Édition imprimée

Date de publication : 30 mars 2009

Pagination : 39-51

ISSN : 0224-4365

Référence électronique

Florence Lefresne et Catherine Sauviat, « Restructurations. Mode de gouvernance et régimes de restructuration », *Travail et Emploi* [En ligne], 117 | janvier-mars 2009, mis en ligne le 30 mars 2011, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/4109> ; DOI : 10.4000/travailemloi.4109

Mode de gouvernance et régimes de restructuration : une étude de cas

Florence Lefresne, Catherine Sauviat^(*)

À partir d'une approche comparative des restructurations en Europe, menées au sein d'un groupe industriel multinational d'origine française et déclinées dans trois de ses filiales européennes (France, Allemagne et Pologne), cet article interroge la façon dont les choix stratégiques opérés par la direction du groupe au niveau central ont pu être modulés par des formes plus locales de gouvernance au sein des sites considérés et aboutir in fine à des régimes de restructuration spécifiques, tant dans le mode d'anticipation que dans les formes, le rythme et l'ampleur pris par ces opérations. Ces régimes de restructuration portent notamment la marque encore prégnante des contextes institutionnels et du rôle qu'y jouent les représentants des salariés, reproduisant la capacité inégale des acteurs à infléchir les décisions managériales au sein de systèmes de relations professionnelles donnés.

Quelles qu'en soient les causes et les modalités, les restructurations d'entreprise – entendues comme « l'ensemble des transactions conduisant à vendre ou à acquérir des actifs, à modifier la structure du capital et à transformer l'organisation interne de la firme » (PLASSARD, 2000) – ont nécessairement des conséquences sur le volume et la qualité des emplois au sein d'un espace économique donné (régional, national ou supranational). Or, en dépit des externalités fortes engendrées par de telles décisions, les rationalités économiques qui sous-tendent les choix managériaux sont rarement questionnées, d'autant moins que les restructurations sont devenues le lot quotidien de la gestion des entreprises dans un environnement mondialisé, leur rythme trouvant une nouvelle accélération avec la récente crise économique et financière. Tout se passe comme si ces rationalités allaient de soi, l'asymétrie d'information et de pouvoir étant le plus souvent constitutive du processus et garante de sa rapidité (FAYOLLE, 2005). Dans ces conditions, l'objectif d'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 – reste difficile à mettre en place. Cela conduit à concentrer les efforts presque exclusivement sur la prise en

charge mutualisée des risques associés aux restructurations, en concentrant les interventions sur le terrain des réparations à travers l'accompagnement de leurs effets sociaux et territoriaux (BEAUJOLIN *et al.*, 2007 ; KERBOURCH', 2007). Des travaux menés au niveau européen soulignent cependant les enjeux d'un « diagnostic précoce partagé » par la pluralité des acteurs concernés, à différents niveaux (local, national, transnational) qui autoriserait l'exercice d'une anticipation stratégique dépassant le simple cadre de l'entreprise (MOREAU, 2008). La première étape du processus partagerait d'associer les salariés et leurs représentants à la construction d'un cadre commun d'information et de consultation, au sein duquel l'ensemble des acteurs de l'entreprise seraient susceptibles de peser sur ses choix stratégiques.

Utopie au sens propre, l'anticipation est-elle définitivement prise au piège de l'asymétrie du pouvoir qui caractérise à première vue les processus de restructuration ou peut-elle être pensée comme son dépassement ?

Le point de départ de l'étude réside précisément dans un questionnement sur le déséquilibre au premier abord évident entre les directions des grands groupes multinationaux agissant à partir de leurs propres objectifs d'efficacité et de leurs propres bases d'informations sur les marchés et les technologies, et d'autre part, les organisations syndicales marquées par les cultures et les insti-

(*) Institut de recherches économiques et sociales (IRES):
florence.lefresne@ires-fr.org, catherine.sauviat@ires-fr.org

tutions des systèmes de relations professionnelles dont ils relèvent. L'évidence mérite d'être mise à l'épreuve des faits, pour voir jusqu'à quel point le jeu est déséquilibré. Cette mise à l'épreuve est ici tentée à partir d'une étude des restructurations menées au sein d'un groupe industriel multinational d'origine française, Alstom, et déclinées dans trois de ses filiales européennes (France, Allemagne et Pologne, cf. encadré) qui ont toutes trois connu des phases de fortes restructurations dans les années 2000. L'étude interroge la façon dont les choix stratégiques opérés par la direction du groupe au niveau central ont pu être modulés par des formes plus locales de gouvernance au sein des sites considérés et aboutir *in fine* à des régimes de restructuration spécifiques. Par régimes de restructuration, nous entendons les formes (fusions/acquisitions, délocalisations, externalisations, réductions d'effectifs⁽¹⁾, réorganisation interne), les rythmes (fréquence), l'ampleur (nombre d'emplois concernés), les effets, mais aussi les modalités de négociation qui caractérisent les restructurations dans chacun des sites.

Dans une première partie, on souligne les principales inflexions du mode de gouvernance du groupe, en insistant sur la place primordiale prise par les actionnaires vecteurs de nouvelles rationalités financières et sur la reconfiguration des circuits de décision en lien avec la réorganisation productive du groupe sur une base mondiale. Dans une seconde partie, on s'interroge sur la façon dont les acteurs des trois sites nationaux (directions locales et représentants des salariés) affectés par la décision de restructuration ont pu conserver des marges d'autonomie, leur permettant de négocier plus ou moins avec le pouvoir central et d'infléchir ses décisions. On s'efforce ainsi de mettre au jour des régimes de restructuration distincts, comme produits de la capacité de réaction et de négociation des acteurs locaux qui opèrent dans des contextes nationaux marqués par des systèmes de relations professionnelles distincts. Dans une dernière partie, on met en évidence les effets contradictoires que portent en germe ces régimes différents de restructuration : influence possible des salariés sur les processus et notamment sur le périmètre de l'emploi d'un côté, mais aussi enregistrement d'inégalités sensibles entre systèmes de relation professionnelle et donc entre collectifs de travail nationaux, de l'autre. Ce constat invite à questionner le rôle joué par le comité d'entreprise européen (CEE), créé en 1996 au sein du groupe Alstom et interroge sur les difficultés relatives à l'exercice d'anticipation, en soulignant la nécessité sur ce terrain de mettre en œuvre des régulations économiques et sociales à d'autres niveaux que celui de l'entreprise ou du groupe.

(1) Licenciements collectifs avec existence ou non d'un plan social, départs en retraite, fin de CDD, démissions, etc.

Encadré 1 Méthodologie

Le choix s'est porté sur Alstom, un conglomérat industriel d'origine française et de dimension multinationale, spécialisé dans les infrastructures d'énergie et de transport. L'étude s'appuie sur des monographies menées sur trois sites européens du groupe de son secteur énergie qui ont été l'objet de restructurations de grande ampleur sur la dernière période : Belfort, berceau historique du groupe (France); Mannheim (Allemagne); Elblag (Pologne). Les pays ont été retenus en raison de leurs différences marquées dans les systèmes nationaux de gouvernance et de relations professionnelles. En même temps, la production sur chacun des sites (composants de centrales thermiques conventionnelles, à gaz et nucléaires) répond à des normes techniques suffisamment homogènes pour que chacun puisse être formellement « mis en concurrence » avec ses homologues étrangers. Les trois monographies reposent sur des entretiens approfondis auprès de différents types d'acteurs dans et hors de l'entreprise :

- Les DRH au niveau du groupe, des pays et des sites.
- Les représentants des salariés (élus au CE, au comité de groupe, au CEE), responsables syndicaux d'entreprise.
- Les responsables des services publics en charge des actions de restructuration dans chacun des pays.
- Les élus locaux ayant été confrontés aux questions de restructuration sur les trois sites.
- Des chercheurs ayant une expertise dans le champ des restructurations dans chacun des pays concernés.

Les entretiens ont été réalisés au cours de l'année 2006. Ils ont porté sur les processus de restructurations au sein du groupe depuis le début 2000.

Le mode de gouvernance d'Alstom et ses principales inflexions

Le *mode de gouvernance* des entreprises renvoie à la manière dont ces dernières sont contrôlées (actionnariat), dirigées et aux finalités qu'elles poursuivent, mettant évidemment en interaction différents types de partenaires en leur sein susceptibles de peser sur les décisions d'allocation des ressources (CHARREAUX, 1997). Il est également influencé par des facteurs extérieurs à la firme proprement dite, qui permettent de caractériser des *systèmes nationaux de gouvernance* propres à chaque pays (GOSPEL, PENDLETON, 2004). Le mode de financement des entreprises, le mode de sélection des élites dirigeantes, leurs niveaux et formes

de rémunération, le rôle de l'État, le type de relations professionnelles entre employeurs et syndicats sont autant de traits qui contribuent à caractériser un système national de gouvernance et à influencer le comportement des acteurs au niveau de l'entreprise de même que celui de l'ensemble des parties prenantes à la restructuration (2). Le point central de notre analyse est de tester la relation existant entre le mode de gouvernance d'Alstom, conditionné par le système français de gouvernance dans lequel il s'enracine et la façon dont le groupe gère ses restructurations. L'hypothèse conductrice est que si l'entreprise-groupe définit et conduit sa stratégie à un niveau intégré sur un marché aujourd'hui mondialisé, les « régimes de restructuration » portent, quant à eux, la marque de formes plus situées de gouvernance au sein desquelles l'encadrement juridique des restructurations mais surtout la place et le rôle dévolus aux salariés et à leurs représentants, ouvrent des marges de manœuvres potentielles.

Le mode de gouvernance d'Alstom se caractérise ainsi par certains traits pérennes propres à bon nombre de grands groupes industriels français et d'anciens « champions nationaux ». Il en va ainsi du rôle déterminant joué par l'État dans les choix productifs et technologiques du groupe en tant que client, actionnaire et aussi comme lieu privilégié de production des élites dirigeantes du groupe, de son mode de développement privilégié par croissance externe et par endettement. On soulignera également la faible participation et implication des salariés et de leurs représentants dans les décisions de gestion et la tradition de dialogue social musclé qui caractérise Alstom, produit à la fois d'une histoire industrielle bien française et d'une conception pyramidale des relations sociales au sein d'un groupe dominé par une culture technique, une culture d'ingénieur. À la faveur de la mondialisation économique et financière, ce mode de gouvernance a cependant connu un certain nombre d'inflexions. Parmi elles, on insistera plus particulièrement sur deux évolutions marquantes : la fragilisation du bilan consécutive aux conditions de l'entrée en Bourse du groupe et à son changement d'actionnariat ainsi que le démantèlement de sa structure conglomérale et la réorganisation de ses activités et de ses circuits de décision. Ces évolutions seront lourdes de conséquence sur les opérations de restructuration qui ont marqué le groupe à partir des années 2000, mais

(2) En France, le système de gouvernance est plus proche du modèle d'*insider* que du modèle d'*outsider*, pour reprendre la typologie usuelle qui oppose les systèmes de gouvernance caractéristiques des pays d'Europe continentale dont l'Allemagne reste le modèle de référence et ceux caractéristiques des pays anglo-saxons, même si la tendance est à l'hybridation des deux systèmes. Cf. "Corporate Ownership and industrial relations in the EU : national trends and European policy developments", in *Industrial Relations in Europe*, European Commission, D.G. Employment and Social Affairs, Brussels, 2004.

aussi sur le fonctionnement même des relations professionnelles en son sein (3).

Fragilisation du bilan du groupe

L'introduction en bourse du groupe en 1998 et les conditions dans lesquelles elle se réalise sous la pression de ses deux actionnaires de référence, GEC et Alcatel, ont deux conséquences majeures. L'entrée en bourse modifie radicalement la répartition du capital du groupe, l'ouvrant à des investisseurs institutionnels porteurs de nouvelles exigences de rentabilité. Mais surtout, la ponction financière opérée par ces deux actionnaires sous la forme d'un dividende exceptionnel de même que l'exigence émanant de l'un d'entre eux (Alcatel) qu'Alstom rachète une de ses filiales (Cegelec) juste avant cette entrée en bourse contribuent à assécher les fonds propres du groupe.

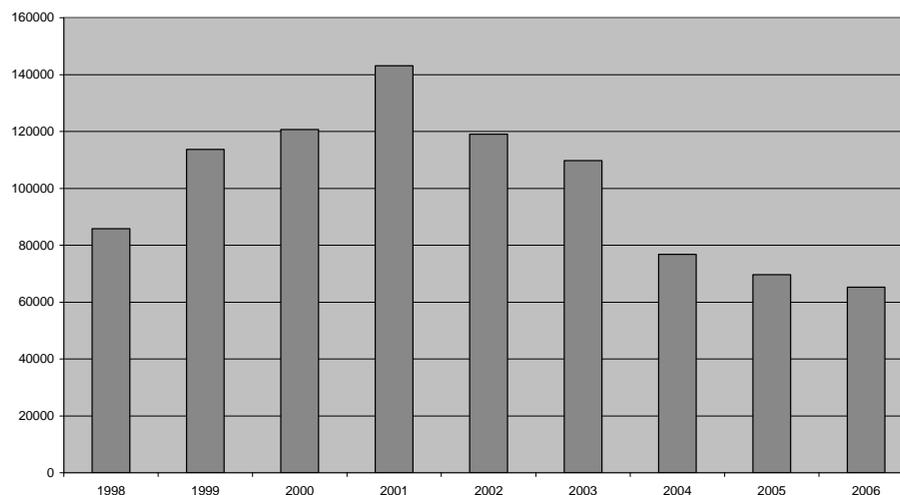
De cette entrée en bourse, Alstom ne conservera en propre que 10% des capitaux ainsi levés, Gec et Alcatel se partageant le reste. Cette situation s'avérera lourdement pénalisante pour le développement de l'entreprise. D'une part, le groupe est engagé dans des activités complexes et exposées à des risques techniques et financiers lourds (infrastructures d'énergie et de transport), lesquelles supposent une structure financière solide. D'autre part, la direction du groupe continue à privilégier une politique de croissance externe par acquisitions, financée par endettement.

Démantèlement de la structure conglomérale du groupe

À l'aube des années 2000, le groupe Alstom est un conglomérat présent dans plusieurs secteurs d'activité qui vont de la production, transmission et distribution d'énergie au transport ferroviaire et à la construction navale. Cette situation est l'héritage d'un développement privilégié du groupe par croissance externe, et réalisé sous l'influence de l'État français et de ses grands choix en matière de politique industrielle. Après une fusion avec le groupe helvético-suédois ABB en 1999 pour s'ouvrir l'accès à la technologie des turbines à gaz de grande puissance dans le domaine de l'énergie, le groupe dont les effectifs n'ont cessé d'augmenter (cf. graphique ci-après) accumule les difficultés à partir des années 2000. La vulnérabilité financière du groupe issue des conditions de son entrée en bourse l'a placé dans l'incapacité d'affronter une conjonction de problèmes survenus au début des années 2000. En effet, l'effondrement de ses principaux marchés (énergie et construction navale) ainsi

(3) Pour une analyse détaillée, voir « Modes de gouvernance, pratiques d'anticipation et régimes de restructuration : une approche comparative », par F. Lefresne et C. Sauviat (en collaboration avec S. Grimault), IRES, rapport pour la DARES, août 2007.

Graphique 1 : Effectifs Alstom



Source : d'après les rapports annuels d'activité d'Alstom.

que les problèmes techniques des turbines à gaz de grande puissance héritées de la fusion avec ABB aux effets financiers ravageurs (pénalités financières des clients, arrêt des cautions bancaires indispensables à la vente des infrastructures d'énergie) l'amènent à une situation de quasi-faillite en 2003. À partir de là, le démantèlement du portefeuille d'activités du groupe se fait à marche forcée sous la tutelle de la Commission européenne, comme contrepartie du sauvetage financier opéré par l'État français. Le plan de redressement orchestré par le nouveau PDG d'Alstom vise, par des cessions, à recentrer les activités du groupe sur deux métiers clés, l'énergie et le transport alors que ce dernier était encore organisé en six secteurs d'activité à la fin des années 1990. Cette restructuration industrielle, qui se traduit par une réduction drastique des effectifs à partir de 2002 (cf. graphique 1) et qui ira plus loin par son ampleur que celle strictement exigée par la Commission, passe aussi et surtout par une restructuration financière. Dans le même temps, les instances dirigeantes du groupe sont profondément renouvelées.

Déconnexion des circuits de décision et des lieux d'information-consultation

Cette réorganisation productive s'est accompagnée d'une réorganisation des circuits de décision au sein du groupe, visant à un découpage des activités en marchés mondiaux ou secteurs, eux-mêmes subdivisés en activités (*businesses*) et en unités (*units*). Dans cette nouvelle division du travail où prime l'organisation en lignes de produit, les patrons de secteur et de «business» sont devenus les personnes clés. C'est à ces échelons que se prennent désormais les décisions stratégiques d'allocation des ressources du groupe (investissements, choix technologiques, embauches, affectation des commandes entre les différents sites au niveau

mondial, *etc.*). Cette centralisation de la capacité de pilotage du groupe au niveau des secteurs est venue réduire les marges de manœuvre des acteurs locaux (directions et représentants des salariés dans les sites de production). Dans les sites allemands et polonais hérités d'ABB, l'organisation traditionnelle du groupe helvético-suédois privilégiait une organisation matricielle conférant aux directions régionales une relative autonomie de gestion qu'ils ont perdue avec la nouvelle organisation. Sur le site de Belfort, cette centralisation s'est accompagnée d'un processus de filialisation des activités qui a eu pour effet de déconcentrer le dialogue social au prix d'une distension et d'un brouillage des contacts et des circuits d'information entre la hiérarchie managériale et la base des salariés. Les patrons de secteur ou de «business», c'est-à-dire les échelons les plus élevés de la nouvelle hiérarchie, ont perdu le contact avec le personnel des ateliers. Dans le même temps, les responsables des filiales locales, principaux interlocuteurs des représentants du personnel dans les procédures d'information-consultation, ont été dépossédés de toute influence sur la gestion et la prise de décision stratégique, désormais contenue dans les limites définies par les patrons de business et de secteur. Dans tous les cas, cette dissociation de l'entreprise, en tant qu'unité technique et économique d'un côté et en tant qu'unité juridique de l'autre, a eu un effet profondément déstabilisant pour les représentants des salariés. Elle a produit un brouillage des frontières et a abouti non seulement à une segmentation du dialogue social mais aussi à un effacement du dirigeant local comme figure d'autorité. Elle a introduit une déconnexion entre les lieux d'élaboration des décisions stratégiques, d'allocation des ressources et les lieux d'exercice du droit du travail qui sont aussi ceux de l'intervention des instances représentatives du personnel, à savoir les sociétés juridiquement constituées sur les sites.

La diversité des régimes de restructuration

En dépit de cette réorganisation productive et de la centralisation de la capacité de pilotage du groupe, l'étude comparative du processus de restructuration dans trois sites du groupe, respectivement en France, en Allemagne et en Pologne, montre que les modalités, les pratiques de négociation et les effets des restructurations portent la marque d'une diversité encore prégnante des contextes institutionnels et du rôle qu'y jouent les représentants des salariés.

Faiblesse du dialogue social sur le site français

Le secteur énergie d'Alstom est celui qui a connu les changements d'organisation les plus importants, du fait des fusions puis des cessions qui en ont bouleversé le périmètre et du processus de filialisation des activités sur les principaux sites de production. Le site historique de Belfort, cœur de l'activité du groupe jusqu'à la fin des années 1980, s'est développé grâce au programme nucléaire français. L'arrêt des commandes publiques à partir du milieu des années 1990 affecte particulièrement les établissements manufacturiers du site (turbines et alternateurs pour centrales à vapeur et centrales nucléaires), qui font l'objet d'une restructuration sous deux formes : l'externalisation d'activités considérées comme périphériques dans la seconde moitié des années 1990 et la succession à trois ans d'intervalle de deux plans sociaux dans les années 2000, dans un contexte de crise et de quasi-faillite du groupe.

Le processus diffus des externalisations

La cession d'activités avec transfert de personnel constitue un mode de gestion des restructurations de sites de production bien repérés (BEAUJOLIN-BELLET, ISSAVERDENS, 2006 ; BEAUJOLIN-BELLET *et al.*, 2007)(4). Sur le site de Belfort, ce processus de restructuration en continu conduit à sortir du giron des deux principales usines du groupe, un certain nombre d'activités et de fonctions(5). Au total, près du quart des emplois sont externalisés entre 1997 et 1999, malgré l'avis négatif des représentants du personnel. Les transferts ont donné lieu à l'application systématique de l'article L. 122-12 qui oblige le nouvel employeur au maintien des contrats de travail des personnels concernés. Or les trajectoires professionnelles des salariés sont fortement dépendantes du devenir des sociétés sous-traitantes

(4) Cette partie résulte d'une enquête, réalisée par Solveig Grimault, chercheuse à l'IRES.

(5) Télécommunication, services généraux, logistique industrielle, conception, développement et maintenance d'applications informatiques, chaudronnerie, administration de la paie.

et des rapports entretenus avec le(s) donneur(s) d'ordre. Trois cas de figure ont ainsi pu être identifiés. Dans le premier cas, des entreprises (gestion du site, maintenance informatique et des moyens de production) ont pu maintenir globalement leur activité grâce à un partenariat relativement équilibré avec Alstom (et son concurrent, General Electric, l'autre grand donneur d'ordre du site) et n'ont procédé à aucun licenciement économique dans la période considérée. Dans le second cas, des rapports de dépendance maintenus avec Alstom n'ont pas permis le développement autonome de l'activité des entreprises externalisées, dont le devenir a été émaillé de plans sociaux et de liquidations judiciaires aux conséquences douloureuses pour les salariés concernés. Dans le troisième cas, l'activité des entreprises externalisées a été soit réduite drastiquement (après une procédure de mise en liquidation judiciaire), soit fermée sur le site belfortain et transférée ailleurs.

Ce processus diffus de redéfinition des périmètres de l'emploi renvoie directement aux contours de plus en plus « fuyants » de l'appareil productif, tandis que le champ d'action des représentants du personnel reste celui de sociétés juridiquement constituées (BRUGGEMAN, PAUCARD, 2003). En outre, la structuration de l'information pertinente en matière de restructuration, propre à assurer la visibilité des processus d'externalisation, nécessiterait que soient davantage reliés des éléments qui, aujourd'hui, relèvent de sphères distinctes, celle du droit commercial (contrats de prestation) d'une part et du droit du travail d'autre part.

L'éclatement des positions syndicales

Les différences notables dans la conception qu'ont les organisations syndicales de leur rôle dans l'entreprise, se traduisent par des pratiques et des comportements bien distincts au niveau du site. Certaines organisations sont plus enclines que d'autres à contester la rationalité des décisions du management en matière de restructuration et à avancer des stratégies fondées sur des critères de gestion alternatifs, voire à revendiquer l'exercice d'un véritable contre-pouvoir (CGT). D'autres refusent par principe d'avoir à s'impliquer dans des décisions de gestion qui ne relèvent, selon elles, que de la seule autorité et responsabilité des dirigeants. Celles-là réservent de fait leur expression à la dénonciation des suppressions d'emploi et leurs pratiques à la préservation du plus grand nombre d'emplois sur les sites concernés (CGT-FO). D'autres enfin sont davantage prêtes à entrer dans un modèle de gestion plus coopératif voire un partenariat privilégié avec la direction, réclamant d'être consultées en amont afin d'être mieux en capacité de négocier, et de peser dans les choix en se rapprochant ainsi de la codétermination à l'allemande (CFDT, CFE-CGC et CFTC).

Ces divergences de points de vue et de pratiques syndicales contrastent avec l'unicité du côté de la direction qui peut se permettre, du fait des règles de représentativité, de « choisir » son ou ses partenaires privilégié(s), tirant un certain avantage de la division syndicale.

Le tour conflictuel pris par les deux plans sociaux

Contrairement aux externalisations, les effets des plans sociaux ont une forte visibilité. Encore qu'il faille distinguer les suppressions de postes annoncées et les mesures effectives d'accompagnement du plan social, qui sont plus difficiles à apprécier dans le long terme car elles n'offrent pas forcément de solutions durables. Les deux plans, qui s'inscrivent dans le cadre d'une restructuration du groupe à l'échelle mondiale touchant de nombreux sites industriels en Europe, ont été d'autant plus traumatisants 1) que la position du groupe sur le bassin local d'emploi était forte, Alstom sur le site de Belfort ayant longtemps été le premier employeur de la région; 2) que les salariés du secteur énergie n'avaient jusque-là jamais été confrontés à un plan social; 3) que les deux plans se sont succédés à un rythme rapide, sur fond d'ajustement permanent des effectifs depuis au moins une décennie.

Le premier plan social (2000-2001) prévoyait la suppression de 35% de l'effectif des deux usines d'Alstom (énergie) sur le site de Belfort. Les choix technologiques et la rationalisation des activités selon les différents sites au plan mondial en constituaient les principaux enjeux, après la fusion avec ABB. La procédure qui s'est déroulée sur dix mois a été marquée par un climat très conflictuel, avec contestation par deux fois en référé du plan social par le CCE alors à majorité CGT, pour insuffisance d'informations. Les mesures de reclassement externes et internes ont prévalu sur les mesures d'âge, le marché du travail local et les autres unités d'Alstom sur le site étant à l'époque en capacité d'absorber les « sureffectifs », malgré des difficultés objectives à la mobilité des salariés concernés (moyenne d'âge proche de 50 ans et réputation d'aristocratie ouvrière locale). Ce premier plan a vu en outre la remise en cause de l'influence de l'organisation syndicale majoritaire, la CGT, qui a perdu une grande partie de ses adhérents à cette occasion.

Le second plan social (2003-2004) est intervenu dans un contexte de crise financière aiguë de l'entreprise. Cette fois, la procédure d'information consultation a été de plus courte durée, ayant fait l'objet, contrairement au premier plan, d'un accord de procédure. Entre-temps, la CFDT est devenue l'organisation majoritaire au CCE, revendiquant sa capacité à être l'interlocuteur privilégié de la direction. Les suppressions annoncées ont touché près de 40% de l'effectif des deux établissements concernés. Sont privilégiées cette fois les mesures

d'âge tandis que les reclassements externes sont plus difficiles à mettre en œuvre, dans un marché du travail local beaucoup plus dégradé qu'en 2001.

Au total, filialisation, externalisation et plans sociaux ont non seulement abouti à réduire drastiquement les effectifs dans les deux établissements, passés de 2 658 fin 1998 à 718 fin 2006, mais aussi à éclater le collectif des salariés et à réduire l'influence du site comme lieu de production, de décision et de responsabilité. Le contexte à chaud ainsi que le relatif formalisme des procédures dans le cadre des plans sociaux n'a en outre guère été propice à l'engagement d'un véritable débat sur le fond, notamment sur l'argumentaire économique sous-tendant la décision de restructuration, marquant ainsi les limites des droits d'information-consultation accordés aux représentants élus des salariés en France (6). En l'absence d'une amélioration des perspectives de marché permettant de réviser significativement à la baisse le nombre de suppressions de postes annoncés et d'infléchir les enjeux stratégiques initiaux, l'effort de l'employeur dans la négociation a porté principalement sur le choix et les modalités d'accompagnement des plans sociaux.

Plasticité des relations professionnelles dans la filiale allemande

La filiale allemande d'Alstom, principalement implantée sur le site de Mannheim, a été héritée de la fusion du groupe avec ABB en 1999. Elle jouissait jusqu'alors d'une relative autonomie, les dirigeants locaux possédant des ressources (expertise, contacts avec des clients clés) qui leur permettaient de négocier avec le pouvoir central. Son entrée dans le giron d'Alstom et le plan de restructuration de dimension mondiale annoncé en 2003 ont mis à rude épreuve son mode de gouvernance et les relations de la direction avec les instances de représentation du personnel. Privée de tout pouvoir stratégique, la direction locale est devenue maître d'œuvre des décisions prises par la nouvelle direction centrale du groupe, ce qui a contribué à la déconsidérer aux yeux des représentants des salariés qui ont dû passer outre pour parvenir à un compromis.

Une mise en tension du mode de gouvernance

Cette filiale d'Alstom, qui fabrique des turbines à vapeur et à gaz ainsi que des générateurs pour le marché allemand et international, compte environ 2 000 salariés dont 60% de cols blancs. Elle affiche un taux de syndicalisation élevée (50%), compte tenu d'une culture de résistance propre à l'entreprise et peu représentative du secteur de la métallurgie dans son ensemble. Elle est dotée d'un conseil de

(6) Ce qui est le cas la plupart du temps en matière de restructuration comme ont pu le constater BRUGEMAN et PAUCARD (2003).

surveillance dans laquelle siège un membre d'IG Metall, conformément à la loi allemande de codétermination. Son conseil d'entreprise, élu pour quatre ans, est exclusivement composé de salariés, également tous membres d'IG Metall.

De façon unanime, les représentants du CE mettent en avant l'hyper-centralisme de la gouvernance d'Alstom et la perte de marge de manœuvre de la direction locale dans un contexte où la culture même de la codétermination a été sérieusement rudoyée. En 2003, le plan de restructuration annoncé prévoit la suppression sur le site de Mannheim de 750 postes, ramenés à 500 après négociation et privilégiant les départs en retraite. Sur la base de cette négociation, un accord est signé engageant la direction à maintenir l'emploi et les activités sur le site jusqu'en 2007. De leur côté, les organisations syndicales ont autorisé le développement d'une flexibilité du temps de travail (réduction du temps de travail et temps partiel) ainsi que des salaires, conformément aux clauses d'ouverture autorisées par les accords de branche de la métallurgie (HEGE, 2004).

Or en 2005, cet accord est remis en cause par la direction qui exige une réduction de 900 postes supplémentaires à cause d'une intensification de la concurrence sur le marché de l'énergie et d'une pression sur les prix faisant apparaître les coûts de production allemands relativement élevés. Cette décision est accueillie avec stupéfaction par les salariés qui redoutent la délocalisation de la production au profit du site polonais (7). Elle provoque la mobilisation d'une large fraction des collectifs de travail ainsi que des manifestations de grande ampleur dans toute la ville. Les arguments de la direction sont, un à un, réfutés par les responsables syndicaux épaulés par des experts (INFO-Institut), au niveau national mais aussi au niveau du CEE d'Alstom (*infra*). Le scénario présenté par la direction d'un déplacement inéluctable du marché au profit du continent asiatique est fortement contesté par les syndicats qui rappellent que les spécialistes s'attendent, d'ici 2020, à une augmentation de 38% des besoins en électricité dans l'Europe des vingt-cinq.

L'évitement des licenciements

Le primat de la coopération et de la recherche prioritaire du compromis, propres aux relations professionnelles à l'allemande, ont été, dans un premier temps, rendus impossibles par l'annonce

(7) «Les coûts de production sont, en Pologne, entre 5 et 30% plus faibles qu'à Mannheim [...]» indique avec une certaine imprécision le DRH d'Alstom Allemagne, qui poursuit: «En fait, en termes d'avance technique, le site de Mannheim est très compétitif mais compte tenu du faible nombre de générateurs produits et de la surcapacité productive, le site polonais d'Elblag apparaît comparativement plus compétitif».

d'un second plan de restructuration. Un processus de négociation a finalement pu s'engager, grâce à la mobilisation des salariés, qui a forcé la direction du secteur énergie du groupe à trouver une solution. Celle-ci s'est amorcée avec la mise en place d'un groupe de travail associé au conseil de surveillance, impliquant de façon active les instances régionales d'IG Metall (8). Elle s'est concrétisée par l'obtention d'un nouvel accord en février 2006, garantissant le maintien de l'emploi sur le site jusqu'à la fin 2010, la création de 120 emplois industriels dans le bassin d'emploi et l'engagement d'une discussion sur la fermeture de l'activité de fabrication de générateurs (90 emplois). Le contexte de reprise du marché a facilité l'application de l'accord et la négociation a abouti à éviter les licenciements secs. Quelque 200 emplois seront supprimés, essentiellement sous la forme de départs en retraite anticipée, d'accords de départs volontaires et de mobilités internes au groupe (Stuttgart).

Au total, le processus observé illustre une déstabilisation importante des modalités habituelles de régulation sociale dans l'entreprise qui confirme la mise à l'épreuve du modèle allemand de relations professionnelles (JÜRGENS *et al.*, 2006). Le conflit devient premier dans les relations sociales. Cette trajectoire, loin de refléter une crise du système de relations professionnelles allemand, en souligne surtout la plasticité. Les instances internes de négociation (CE) doivent se tourner vers d'autres ressources institutionnelles (rôle du groupe de travail, des instances régionales d'IG-Metall, du CGE dont le secrétaire est allemand) pour retrouver le chemin de la négociation – obligatoire dans l'encadrement légal des restructurations en Allemagne (RÉMY, 2008) – et aboutir à un accord. On soulignera que cette procédure, précédée d'un conflit assurant les salariés d'un rapport de force favorable, aura permis d'ouvrir des marges de manœuvre significatives aux salariés et à leurs représentants.

Le prix à payer de l'appartenance au groupe dans la filiale polonaise

La filiale polonaise d'Alstom, est à l'instar de la filiale allemande, un produit de la fusion du groupe avec ABB. Ce dernier avait acquis, en 1989, l'entreprise nationale Zamech (chaudières, turbomoteurs, bateaux et navires de guerre), désignée pour être la première entreprise industrielle de grande taille à être privatisée. Héritant de fait de l'histoire de ce fleuron national, le groupe Alstom voit la Pologne – à côté de l'Asie – comme l'un des marchés-clés en matière d'équipement électrique destiné à la production de l'énergie.

(8) Le groupe était composé de: trois membres du *Betriebsrat*, un avocat, deux membres de l'administration locale d'IG Metall plus des représentants de la direction.

L'argument de la survie de l'entreprise

L'usine Alstom du site d'Elblag en Pologne produit et commercialise des turbines à gaz et à vapeur, destinées pour moitié au marché polonais, pour moitié au marché mondial. Trois organisations syndicales y sont présentes : OPZZ(9), Solidarité ainsi qu'un syndicat autonome. Solidarité, l'organisation la plus importante du site, regroupe à elle seule 33 % des 1 300 salariés de l'entreprise (dont 40 % de cols blancs).

L'annonce des restructurations en 2003 s'appuie préalablement sur une campagne de presse conséquente menée rondement par la direction du groupe. Aux difficultés majeures que traverse Alstom au début 2003 (cf. *infra*) viennent s'ajouter les problèmes particuliers de la Pologne. Même si la situation économique est loin d'être catastrophique, deux facteurs structurels affectent l'entreprise. En premier lieu, il existe des incertitudes sur l'avenir des contrats à long terme d'achat d'électricité permettant de garantir le prix d'achat de l'électricité aux centrales. Ces contrats s'avèrent en effet contraires à la réglementation européenne. Et cette situation d'incertitude finit par peser sur la capacité des clients d'Alstom à investir. En deuxième lieu perdure en Pologne un manque chronique de financement pour les grands projets d'infrastructure, ce qui finit par affecter les commandes sur le marché de l'énergie, davantage que dans le reste de l'Europe. L'argument de la survie de l'entreprise finit donc par s'imposer dans les esprits et l'idée que les emplois polonais compteront peu dans les arbitrages favorise une approche défensive. L'enjeu principal n'est pas de s'opposer à un processus semblant inéluctable mais seulement d'en limiter les effets les plus néfastes.

Les salariés de l'entreprise se laissent ainsi aisément convaincre de la nécessité de la restructuration du groupe au plan global. Si, dans un premier temps, les salariés et leurs représentants mettent en cause le bien fondé de la restructuration de leur site dont les atouts, en termes de productivité, ne sont contestés par personne, l'argument de la survie de l'entreprise s'impose assez vite. C'est, semble-t-il, le prix à payer pour rester dans le giron du groupe. Le jeu des nationalités représentées au CEE (vingt-huit au total) a renforcé une telle posture. Face à l'ampleur du plan annoncé et de sa déclinaison par pays, les premières réactions des représentants au sein de cette instance européenne ont d'abord été

de défendre l'emploi dans leur propre pays et leurs propres usines, sans qu'émerge de vision stratégique globale(10). Ce n'est qu'après de longues discussions qu'un consensus s'est dégagé sur la nécessité d'une contribution de toutes les filiales du groupe.

Dialogue social formel et ampleur des réductions d'effectifs

La stratégie mise en œuvre par la direction locale d'Elblag s'appuie sur une transmission systématique de l'ensemble des informations communiquées par le groupe aux représentants locaux des salariés. Elle mobilise un jeu subtil de construction des représentations entre le collectif local associant les dirigeants locaux aux salariés (« nous, les Polonais »), et le management central (« eux »). La plupart des cadres ont accompli leur carrière dans l'entreprise, après y être entrés souvent par la « petite porte » (employés ou techniciens), et partagent en conséquence avec les représentants des salariés des expériences communes. Le DRH jouera un rôle essentiel dans la légitimation des suppressions d'emplois et leur acceptation par les salariés, tout en tentant de s'opposer à une version encore plus drastique du plan de restructurations. Les 499 suppressions d'emploi programmées seront effectives sur le site, soit 38 % des emplois.

En Pologne, les syndicats présents dans l'entreprise n'ont aucun représentant au sein du conseil d'administration. Seul s'applique le socle minimal des droits d'information et de consultation issus de la transposition de la directive européenne en vigueur(11). L'engagement d'une négociation en vue d'aboutir à un accord n'est pas, contrairement au cas allemand, une obligation légale. Néanmoins, la stratégie de la direction sera de viser cet accord, limité à des dispositifs d'accompagnement des suppressions d'emploi (formation, indemnisation des salariés concernés par le plan de cessions d'actifs, reclassement, appui pour les démarches de préretraites en coopération avec le bureau du travail de la ville), bien que cette pratique soit peu en usage dans les restructurations en Pologne. Principal employeur local, Alstom a joué aussi dans le cadre de ce plan de restructuration, sa réputation d'employeur dans la région. Le plan de restructuration a donc été conduit « silencieusement » : information minimale de la mairie et du bureau du travail par l'entreprise et absence de prise de positions publiques de la part des syndicats et des salariés.

(9) La convention syndicale OPZZ (Entente pan polonaise) a été officiellement créée en 1985 par d'anciens militants contrôlés par le Parti communiste. Cette confédération, constituée après l'émergence de Solidarité en septembre 1980, regroupe environ vingt-cinq fédérations. Elle est la plus importante en Pologne (800 000 membres) après Solidarité (700 000). Elle est surtout présente chez les employés, les cadres moyens et les fonctionnaires.

(10) Le fait que les Polonais soient entrés seulement en 2002 dans le comité d'entreprise européen ne les inclinait pas à faire prévaloir leurs intérêts non plus.

(11) La loi adoptée en Pologne le 7 avril 2006 introduit l'élection obligatoire de conseils d'entreprise dans les entreprises de plus de 50 salariés (100 salariés pendant une période transitoire de deux ans). Ces conseils ou comités d'entreprise sont désormais dotés d'un droit à l'information sur les activités actuelles et prévisionnelles de l'entreprise et sur sa situation financière.

Le montant des indemnités versées dans le cadre du plan de protection des employés a constitué l'élément essentiel de l'incitation au départ. Malgré un taux de chômage élevé à l'époque (près de 20%), la direction a été confrontée à des demandes massives de départs volontaires. Beaucoup de salariés en fin de carrière ont choisi la préretraite, sachant que ce dispositif allait devenir moins favorable par la suite (12). Mais une partie également importante de salariés a accepté de quitter l'entreprise (13), sans perspective professionnelle avec les risques de chômage ou de changement de statut afférents (PORTET, 2005).

Au final, cette restructuration illustre un positionnement particulier des syndicats polonais placés dans ce type de situation : acceptation des hypothèses sous-tendant la décision de restructuration, crainte de mettre en péril la santé de l'entreprise par des actions de protestations qui pourraient hypothéquer le montant des contreparties financières pour les salariés, absence de recours à des experts pour évaluer les marges de manœuvre de la direction dans le cadre de programme de restructuration. Ni l'accès à l'information, ni la mise en place d'une concertation formelle débouchant sur un plan d'accompagnement « négocié » n'ont permis aux syndicats de discuter le bien fondé des analyses proposées par la direction.

Quel niveau pertinent de construction d'un diagnostic partagé ?

Si les restructurations ont été l'occasion d'une mise à l'épreuve des relations professionnelles, on observe, sur chacun des sites, que les résultats auxquels elles ont abouti reproduisent d'une certaine manière la position inégale des systèmes de relations professionnelles du point de vue de leur capacité à infléchir les décisions managériales. Nous posons l'hypothèse que les marges de manœuvres dégagées par certains collectifs ne surgissent pas *sui generis* des seules compétences institutionnelles formalisées (représentations formelles des salariés ou cadres juridiques des restructurations) mais qu'elles relèvent tout autant de la capacité des acteurs à articuler stratégiquement conflits et négociations. Cette hypothèse peut être utilement appliquée à l'analyse du rôle qu'a pu ou non jouer le CEE.

(12) Depuis le 1^{er} août 2004, l'accès au régime public de préretraite est conditionné par une inscription au chômage d'au moins six mois, sans refus d'une offre d'emploi émanant des bureaux du travail.

(13) Le sacrifice consenti est d'autant plus fort que les salariés d'Alstom-Pologne touchent le double du salaire moyen brut polonais.

Un pouvoir de négociation des salariés, inégal selon les sites

En France, si les droits d'information-consultation des salariés ont été de plus en plus formalisés et consolidés au fil des lois (LE CROM, 1998), le dialogue social parvient difficilement à déboucher sur la construction de compromis consensuels. Il trouve plus souvent la voie de la judiciarisation des conflits lors d'une restructuration. La faible capacité des représentants du personnel à maîtriser la conflictualité et à pratiquer la médiation, aggravée par la situation de division syndicale, renvoie bien souvent à l'intransigeance des directions sur le fond de la décision, confortée et légitimée par l'analyse de la situation du marché (14). Dans ces conditions, les pouvoirs publics sont souvent pris à parti par les représentants des salariés. Dans le cas qui nous occupe, cette influence a joué d'autant plus que le groupe a entretenu tout au long de son histoire des rapports privilégiés avec l'État et qu'il continuait d'occuper une position forte dans le bassin d'emploi local. Pour autant, les résultats des deux plans sociaux montrent non seulement que la capacité des représentants du personnel et de l'État à infléchir le nombre de suppressions d'emplois envisagé par la direction reste limitée mais aussi que la qualité et la pérennité des « solutions » trouvées dans le cadre de l'obligation de reclassement imposée à l'entreprise sont entachées d'une forte incertitude pour les salariés concernés.

En Allemagne, où les salariés disposent de droits les autorisant à influencer les principales décisions de la direction, souvent par l'intermédiaire de leur présence au conseil de surveillance ou d'instances du type des comités d'entreprise (*Betriebsräte*), l'encadrement des procédures de restructurations est caractérisé par la forte autonomie des partenaires sociaux et par la capacité des syndicats à négocier des clauses de garantie d'emploi pour le noyau dur de la main-d'œuvre. Si la décision finale revient à l'employeur, la pression exercée par les salariés y est cependant plus significative que dans d'autres pays, du fait des prérogatives accordées au CE par la législation sur la codétermination (*Mitbestimmung*). En outre, la procédure d'information-consultation impose la recherche d'un accord. Le conflit, provoqué sur le site de Mannheim par la remise en cause de ce type d'accord incluant une clause de garantie d'emploi, a conduit néanmoins les acteurs à chercher de nouvelles voies de compromis. Les pouvoirs publics se sont classiquement tenus à l'écart du processus, laissant l'espace libre à la négociation autonome des partenaires sociaux. Finalement, au terme d'un processus dérogeant au cadre habituel de la négociation des restructurations d'une durée exceptionnellement longue au regard des normes

(14) Ce diagnostic corrobore celui, plus général, établi par BRUGGEMAN et PAUCARD (2003).

Tableau 1 : Caractéristiques des restructurations sur chacun des sites

	Site de Belfort en France	Site de Mannheim en Allemagne	Site d'Elblag en Pologne
Suppressions d'emploi	En 2001 : 788 suppressions annoncées, 590 effectives En 2004 : 478 annoncées, 437 effectives	En 2003 : 750 suppressions annoncées, 500 effectives En 2005, 900 suppressions annoncées, 200 effectives	En 2003 et 2004, 499 suppressions annoncées et effectives
Conflictualité	Forte	Faible en 2003 Forte en 2005	Aucune
Relations professionnelles	Division syndicale. Représentations contrastées du rôle des OS dans les restructurations	Unité syndicale	Identité syndicale faible, posture d'acceptation des restructurations comme prix à payer du maintien de l'entité polonaise
Issue du conflit	Judiciarisation (plan 2001) : contestation par les salariés de la procédure du livre III. Et reprise de la procédure formelle	2005 – recherche d'un accord en dehors du cadre habituel de la négociation au sein du <i>Betriebsrat</i> . Signature d'un accord d'entreprise favorable aux salariés après négociation au sein du conseil de surveillance	Signature d'un accord définissant les modalités d'accompagnement du plan de restructuration
Modalité dominante d'accompagnement	En 2001 : reclassement interne et externe En 2004 : préretraite	Réduction du temps de travail (majoritairement : temps partiel) et préretraite en 2003 Départ en retraite en 2005	Indemnisation : au-dessus de ce qui est habituellement octroyé dans le cadre de licenciement
Intervention des pouvoirs publics	Relativement active (suivi de la procédure, participation à la commission de suivi mise en place à chacun des plans sociaux)	Faible (autonomie des partenaires sociaux)	Aucune

allemandes, les licenciements annoncés lors du second plan ont pu être en grande partie évités. Pour autant et même dans ce cas le plus favorable, la force des représentants des salariés en Allemagne se mesure davantage dans leur capacité à obtenir une révision des réductions d'effectifs programmées au départ que de leur capacité à proposer des alternatives stratégiques susceptibles de modifier le scénario original présenté par la direction.

En Pologne, où l'encadrement légal des restructurations se limite à la transposition de la directive européenne, l'intériorisation de la situation de faiblesse des salariés au sein du groupe, l'absence de recours à des analyses indépendantes et la faiblesse des ressources existantes en matière de reclassement ont conduit les syndicats à privilégier les arrangements locaux avec la direction. Ces derniers ont dû accepter des départs massifs, dans une relative indifférence générale, l'action des pouvoirs publics se bornant à ouvrir une cellule d'inscription sur les listes de chômage au sein même de l'entreprise afin d'éviter aux salariés d'avoir à se présenter massivement devant les guichets du chômage. Les seules mesures d'accompagnement ont été l'octroi d'indemnités compensatoires, dont le montant se situe néanmoins nettement au-dessus de ce qui est généralement consenti par les employeurs dans ce type de circonstances. Au total, alors que la représenta-

tion courante des salariés au sein du groupe invite à craindre des « délocalisations » d'activités vers la Pologne, c'est précisément en Pologne que les suppressions d'emplois ont été les plus nombreuses et surtout que les suppressions annoncées ont été effectives.

Certes, aucune de ces trois configurations n'illustre la mise en œuvre d'un diagnostic partagé, autorisant l'exercice d'une responsabilité négociée, exercée en amont de la restructuration. Néanmoins, l'étude suggère que c'est bien en intervenant sur le diagnostic même, et en s'appuyant sur les instances où celui-ci peut être débattu, sans exclure le conflit, que les représentants des salariés seraient en position d'affronter dans les meilleures conditions les changements auxquels ils sont exposés. Le CEE peut-il être l'instance répondant à un tel enjeu ?

Le comité d'entreprise européen, instrument de dépassement de ces inégalités ?

Face au processus de dichotomie entre instances décisionnaires (de plus en plus centralisées) et lieux de la négociation collective (de plus en plus décentralisés), le CEE apparaît comme le seul espace où les représentants des salariés peuvent rencontrer les véritables acteurs de la décision et engager avec eux un dialogue social susceptible de peser sur celle-ci.

C'est en effet la seule instance où ces représentants cessent d'être confrontés à la fragmentation de l'organisation sociale au sein du groupe ; où ils peuvent se forger un cadre global de représentation, partiellement détaché du contexte local où se construit la perception première de leurs intérêts ; et où ils sont donc susceptibles de définir de leur côté une stratégie collective. En réalité, l'élaboration d'un tel espace ne suffit pas *sui generis* à gommer les asymétries entre systèmes nationaux de relations professionnelles.

Créé en 1996, le CEE d'Alstom, nommé Forum européen (*European Work Forum*) fait son apprentissage et construit sa légitimité à l'occasion de la forte conflictualité qui apparaît au sein du groupe à la fin des années 1990. Les restructurations engendrées dans le secteur de l'énergie par la fusion avec ABB en 1999 constituent un tournant essentiel. Ayant appris la fusion par voie de presse, au printemps 1999 (le plan de restructuration ne sera annoncé officiellement qu'en mars 2000), les membres du CEE interpellent aussitôt le président de la Commission européenne sur l'absence d'information-consultation concernant l'opération (15). Ils contestent l'autorisation de fusion accordée par la Commission sur la base de critères exclusivement comptables et financiers et du principe de libre concurrence, excluant toute considération sociale. Le Parlement européen, saisi dans ce sens par le CEE d'Alstom, reconnaît dans un avis l'irrégularité de la procédure, condamne la fusion et estime qu'en l'autorisant, la Commission n'a pas évalué les conséquences sociales de l'opération (16) (résolution du 17 février 2000). Pour le CEE, l'enjeu est simultanément d'organiser la mobilisation transnationale dans un contexte où la fusion redéfinit le champ d'application des instances européennes représentatives existant à la fois chez Alstom et chez ABB. Le point de départ de la mobilisation des salariés d'Alstom au plan transnational est donné par un séminaire organisé à Mannheim, fin novembre 1999, à l'initiative du syndicat allemand IG Metall. À l'issue de la rencontre qui rassemble membres des CEE d'Alstom et d'ABB, experts, représentants syndicaux européens (de la FEM) et nationaux, est adoptée « la déclaration de Mannheim », marquant

la volonté d'une action collective au niveau du groupe, notamment au plan européen.

BÉTHOUX, BROUTÉ et DIDRY (2006) ont analysé de façon détaillée la montée en maturité du CEE d'Alstom et les différents registres d'action qu'il a su mobiliser entre 1999 et 2005 (mobilisation du droit, élaboration de contre-propositions).

Compte tenu de l'intensité des restructurations au cours de la dernière décennie, il n'est pas étonnant que le CEE ait été au centre d'un ensemble complexe d'apprentissages de formes nouvelles de coordination des salariés. Pour autant, si une dynamique cognitive semble engagée dans ce sens, le processus de coordination a souffert de la déclinaison par pays d'une restructuration conçue à l'échelle mondiale et du morcellement de la négociation opéré par la direction au niveau des sites. De leur côté, les représentants des salariés, d'abord soucieux de défendre leurs emplois et leurs usines en réaction à une menace de mise en concurrence des sites, ne sont pas parvenus à élaborer un projet collectif dépassant leurs intérêts locaux. L'articulation subtile et efficace de la négociation et du conflit, observée dans le cas allemand, n'a donc pas trouvé de prolongement possible à travers le cadre institutionnel plus formel du CEE. L'étude reprend ainsi à son compte un certain scepticisme porté par d'autres travaux sur les CEE, notamment la difficulté de ces derniers, dans une ère géographique devenue plus hétérogène, à construire des points de vue communs et des stratégies adaptées et à s'articuler davantage aux différentes structures de relations professionnelles existantes (DELTEIL, 2006).

La désynchronisation des restructurations dans la période plus récente a conféré à l'instance européenne un rôle de traitement plus « à froid » des questions transnationales, à travers les mécanismes de concertation construits au sein du comité restreint du CEE et ancrés dans la durée grâce à la constitution et au fonctionnement des groupes de travail. Le partenariat, solidement entretenu par la direction du groupe porte sur des questions que l'on peut qualifier de stratégiques (avenir d'un ou de plusieurs sites, voire d'un secteur d'activité, tout autant que GPEC ou homogénéisation des normes statutaires). Le CEE semble toutefois perçu, tant du point de vue managérial que syndical, davantage comme un cadre de *compréhension* (certes nourrie de l'échange symétrique) de la stratégie du groupe, à l'échelle européenne voire mondiale, que comme un espace de *construction* de cette stratégie.

*
* *

Si l'intérêt d'une institution comme le CEE est de poser les jalons d'une confrontation d'idées et de

(15) Selon la directive européenne 94/45/CE du Conseil du 22 septembre de 1994, le Comité d'entreprise européen doit être informé et consulté sur tout changement à caractère transnational « affectant considérablement les intérêts des travailleurs » (cf. prescriptions subsidiaires concernant les points à l'ordre du jour du CEE, mentionnées en annexe de la directive). Notons toutefois que ladite directive, dans son texte comme dans les lois de transposition nationale, ne comporte pas de dispositions pour sanctionner les directions d'entreprise qui ne respecteraient pas la procédure d'information et de consultation.

(16) Le Parlement considère que la Commission n'a pas respecté l'article 127 du traité CE selon lequel « l'objectif consistant à atteindre un niveau d'emploi élevé est pris en compte dans la définition et la mise en œuvre des politiques et des actions de la Communauté ».

dialogue qui permette une démarche d'anticipation à un niveau plus pertinent que celui de l'entreprise pour un groupe multinational, l'exercice d'anticipation reste difficile. En effet, il subsistera toujours un décalage entre le temps court du management et le temps long des représentants du personnel, entre l'urgence de rendre une décision opérationnelle dans l'univers de concurrence acharnée exigeant des ajustements rapides (de coûts, de prix, de technologies), et le temps nécessairement plus dilué de la réflexion, de l'analyse et de la compréhension des enjeux pour les représentants du personnel, permettant d'aboutir *in fine* à un compromis.

Le temps et la réactivité apparaissent en effet comme des facteurs décisifs dans cette nouvelle phase de concurrence née de la libéralisation et de la déréglementation des flux financiers, des investissements directs (IDE) et des échanges de marchandises. Si l'on ajoute à cela le rôle et la puissance nouvellement acquis par les marchés financiers, ce nouveau régime place aujourd'hui les dirigeants dans une position d'avoir à lutter en permanence pour la compétitivité et la survie de leurs groupes. Car cet espace de rivalité entre oligopoles mondiaux, désormais planétaire, met aujourd'hui en concurrence les travailleurs de pays à pays, y compris à l'intérieur d'un même groupe et des rapports de concurrence qui peuvent se jouer entre ses différentes filiales et ses différents sites.

Dans ce contexte radicalement nouveau, les dirigeants sont conduits à modifier sans cesse l'organisation de leurs groupes et à se positionner dans une course incessante à la taille et aux parts de marché, course qui passe nécessairement par des restructurations en continu. S'agissant des représentants des salariés, ceux-ci ne peuvent légitimement avoir comme réflexe immédiat que la défense spontanée de leur emploi et de leur entreprise, n'ayant aucune maîtrise de cet environnement concurrentiel. C'est pourquoi cette défense s'exprime souvent et dans un premier temps sous la forme d'une opposition radicale au projet de restructuration qui menace leur emploi localement (contestation, conflit). Ce cadre porte ainsi en lui le risque de voir les organisations syndicales défendre d'abord leurs intérêts locaux bien compris, au détriment de solidarités et d'intérêts plus larges.

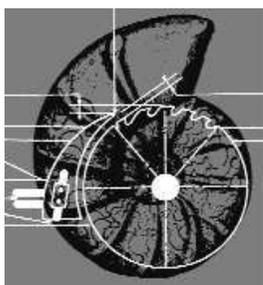
Ces derniers supposent l'émergence d'arrangements industriels cohérents, fondés sur des objectifs anticipés en termes de besoins et de ressources nécessaires pour les satisfaire (sélectivité des secteurs, des technologies, des processus de production, *etc.*) et susceptibles de déboucher sur un cadre plus stable et plus prévisible pour les groupes industriels et l'appareil productif dans son ensemble. Ces arrangements pourraient donner naissance à une véritable politique industrielle européenne, se déclinant à l'échelle des secteurs et des régions, et impliquant les organisations syndicales dans les processus

de décisions d'allocation des ressources et d'investissement (HYMAN, 2006). Pour autant, l'étude comparative que nous avons menée souligne que les solutions ne se trouvent pas toutes faites dans les cadres institutionnels, fussent-ils inédits. La légitimité des organisations représentatives des salariés à s'impliquer dans de tels processus dépend de leur capacité à proposer des alternatives cohérentes et crédibles en matière de stratégie industrielle, et à nouer de nouveaux compromis à un niveau qui dépasse le cadre de l'entreprise et celui des pays. De ce point de vue, le développement du dialogue social européen aux niveaux tant interprofessionnel que sectoriel ainsi que les accords cadres internationaux portant sur les restructurations ou relevant plus largement d'une démarche de responsabilité sociale des entreprises, constituent sans nul doute des prémices en ce sens, même si le bilan de telles initiatives reste à ce jour limité (BÉTHOUX, 2007) et leur état de développement relatif très inégal⁽¹⁷⁾. Elles se heurtent toutefois à la prévalence du droit de la concurrence et de la politique d'ouverture des marchés poursuivie par l'Union européenne sur le « droit » ou la « cause » de l'emploi.

(17) De toutes ces initiatives, le dialogue social sectoriel apparaît probablement comme le niveau le plus pertinent actuellement pour anticiper les besoins de restructurations des entreprises, mettre en oeuvre les moyens d'action nécessaires au niveau territorial et construire les transitions professionnelles appropriées pour les salariés affectés, cf. le n° XXII, 2008/2 de la *Revue internationale de droit économique* « Les restructurations d'entreprise et les politiques européennes : quelles interactions » sous la direction de M.-A. Moreau.

Bibliographie

- BEAUJOLIN-BELLET R., ISSAVERDENS O. (2006), «Restructuration de la direction industrielle du site d'Alcatel Business System à Illkirch-Graffenstaden (Alsace, France), Projet Monitoring Innovative Restructuring in Europe. Site : (www.mire-restructuration.eu), juillet.
- BEAUJOLIN-BELLET R., CORNOLTI C., KUHN J.C., MOULIN Y. (2007), «L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits», *Travail et Emploi*, 109 : 11-23.
- BÉTHOUX E., BROUTÉ R., DIDRY C. (2006), «De l'Europe au territoire : information, consultation et mobilisation des travailleurs dans les restructurations d'Alstom», *Document de travail IDHE, Série règles, institutions, conventions*, n° 06-02, janvier.
- BÉTHOUX E. (2007), «Restructurations et dialogue social en Europe : état des lieux et perspectives», *Document de travail préparé pour le colloque d'Europe et Société*, «Le dialogue social et les restructurations transnationales : à quelles conditions les partenaires sociaux peuvent-ils devenir des acteurs du changement?», 23 et 24 avril, Maison de l'Europe, Paris.
- BRUGGEMAN F., PAUCARD D. (2003), «Restructurations, pratiques françaises, dispositif d'accompagnement et rôle de l'expert», *Regards, Les cahiers de Syndex*, 2 : 6-21.
- CHARREAUX G. (1997), *Le gouvernement d'entreprise : corporate governance, théorie et faits*, Paris, Economica.
- DELTEIL V. (2006), «Les comités d'entreprise européens : quelle perspective?», *Travail et Emploi*, n° 106, avril-juin, pp. 51-64.
- FAYOLLE J. (2005) : «Restructurations d'hier et d'aujourd'hui : les apports d'un séminaire», *Revue de l'IREs*, n° 4, spécial restructuration, nouveaux enjeux, 2005/1, pp. 337-359.
- GOSPEL H., PENDLETON A. (2004), *Corporate Governance and labour Management – An international comparison*, Oxford University Press.
- HEGE A. (2004), «Allemagne : un accord salarial presque consensuel dans la métallurgie qui vient assouplir le temps de travail», *Chronique internationale de l'IREs*, 87, mars 2004.
- HYMAN R. (2006), «Structuring the Transnational Space : Can Europe Resist Multinational Capital?» in *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices*, Edited by Ferner, Anthony ; Quintanilla, Javier, Palgrave Macmillan, 2006, pp. 239-255.
- JÜRGENS U., KRZYWDZINSKI M., TEIPEN C. (2006), «Changing Work and Employment Relations in German Industries, Breaking away from the German Model?», *WZB discussion paper*, SP III, 2006-302.
- KERBOURC'H J.Y. (2007), «L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail», *Travail et Emploi*, n°109, pp. 25-38.
- LE CROM J.-P. (sous la direction de) (1999), *Deux siècles de droit du travail, l'histoire par les lois*, Paris, Les Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières.
- MOREAU M.-A. (2008), (sous la direction scientifique), «L'anticipation dans l'Union», AgirE, rapport final à la Commission européenne, mai.
- PORTET S. (2005), «Poland: Circumventing the Law or Fully Deregulating?» pp. 273-338 in D. Vaughan-Whitehead, *Working and Employment Conditions in New EU Member States. Convergence or Diversity*, Geneva, European Commission and International Labour Office.
- PLASSARD J.-M. (2000), «Conséquences des restructurations sur l'emploi», in Lemasle, T. et Tixier, P.-E. (sous la direction de), *Des restructurations et des hommes, accompagnement social et gestion du changement*, Paris, Dunod.
- RÉMY P. (2008), «Négocier les restructurations en Allemagne et en Europe, un champ pour l'acteur public», colloque IDHE-CNRS organisé par C. Didry et A. Jobert (IDHE), *Les restructurations industrielles entre politiques, droit et relations professionnelles*, ENS Cachan, 23 et 24 octobre.



TRAVAIL, GENRE ET SOCIÉTÉS

La revue du Mage

publiée par les éditions La Découverte à partir de 2009

21/2009

AVRIL 2009

EDITORIAL par Margaret Maruani

PARCOURS

Nathalie M.

Le refus d'encaisser

propos recueillis par Marlène Benquet

DOSSIER

Égalité et diversité

Jacqueline Laufer

Monique Meron

Christophe Falcoz et Audrey Bécuwe

Marie-Thérèse Lanquetin

MUTATIONS

Carole Brugeilles, Sylvie Cromer

et Nathalie Panissal

Olivier Mérignac

CONTROVERSE

autour du livre

La distinction de sexe.

Une approche de l'égalité d'Irène Théry

Laura Lee Downs, Sabine Prokhoris, Françoise

Thébaud et réponse d'Irène Théry

MAUVAIS GENRE par Hélène Périvier

CRITIQUES

Margaret Maruani : Directrice de la revue

Anne Forssell : Secrétaire de rédaction et responsable d'édition

Comité de rédaction : Thomas Amossé, Tania Angeloff, Marlaine Cacouault-Bitaud, Laura Lee Downs, Delphine Gardey, Jacqueline Laufer, Thérèse Locoh, Guillaume Malochet, Margaret Maruani, Monique Meron, Nicole Mosconi, Marion Paoletti, Hélène Périvier, Sophie Ponthieux, Isabelle Puech, Hyacinthe Ravet, Rachel Silvera, Françoise Vouillot.

Revue semestrielle publiée avec le concours du CNRS et du CNL.

Travail, genre et sociétés - CNRS - 59, rue Pouchet - 75017 Paris
tél. 01 40 25 10 37 - fax 01 40 25 11 70 - e-mail tgs@tgs.cnrs.fr
<http://www.tgs.cnrs.fr>

Abonnements 2009 :

Elsevier Masson SAS - Service Abonnements - 62, rue Camille Desmoulins
92442 Issy-les-Moulineaux Cedex - tel 33 (0)1 71 16 55 77
mèl : infos@masson.fr
<http://www.editionsladecouverte.fr>