

TRAVAIL  
ET EMPLOI

## Travail et Emploi

109 | janvier-mars 2007  
Dossier : Restructurations

---

### Introduction

Marie-Ange Moreau

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/3689>  
DOI : 10.4000/travailemloi.3689  
ISSN : 1775-416X

#### Éditeur

DARES - Ministère du Travail

#### Édition imprimée

Date de publication : 15 mars 2007  
Pagination : 7-9  
ISBN : ISSN : 0224-4365  
ISSN : 0224-4365

#### Référence électronique

Marie-Ange Moreau, « Introduction », *Travail et Emploi* [En ligne], 109 | janvier-mars 2007, mis en ligne le 04 mars 2011, consulté le 28 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/3689> ; DOI : 10.4000/travailemloi.3689

---

# Introduction

Marie-Ange Moreau (\*)

Les restructurations sont au cœur des recherches d'équipes pluridisciplinaires en France, en Europe, en raison des défis posés par la mondialisation(1) : elles sont un symptôme des transformations profondes de l'économie au plan global, appréhendées sous divers angles (statistiques, économiques, sociologiques, juridiques) avec toujours autant de difficultés, en raison de leur caractère polymorphe et évolutif.

Il reste encore délicat d'arrêter une définition précise des restructurations, qui impliquent toujours un processus complexe multifactoriel, comprenant des modifications de l'organisation de l'entreprise, de sa forme et de son périmètre, de ses activités, obéissant à des causes à la fois externes à l'entreprise et internes à celle-ci et se concrétisant par des opérations de flexibilisation, de rationalisation de l'activité, d'externalisation tant nationale qu'internationale, mais aussi d'extension et de diversification structurelle et fonctionnelle.

Les restructurations, appréhendées comme des situations de crise en raison des conséquences sociales identifiées dans un temps donné, semblent se profiler, dans nombre de secteurs, comme un phénomène d'adaptation constant des entreprises, obéissant à des temporalités elles aussi diverses.

Il semble maintenant difficile de n'étudier les restructurations que sur le champ limité du territoire français, car elles sont en interaction avec les stratégies internationales des entreprises : soit les entreprises ont une taille multinationale et utilisent les stratégies permises par l'internationalisation, soit elles interviennent dans des secteurs internationalisés ou soumis à la concurrence internationale.

Le marché européen est de ce fait un marché « phare » sur lequel se déploient les nouvelles organisations des entreprises. L'élargissement du champ de la recherche s'impose donc par celui du périmètre d'action des acteurs économiques et exige de ce fait une approche transnationale. L'Europe est un « terrain de jeux » privilégié pour les acteurs économiques. L'Union européenne, en structurant le marché européen à partir des quatre grandes libertés économiques, a aussi adopté des règles en matière sociale dont l'impact doit être réévalué à la lueur du profil évolutif des restructurations. Il est donc indispensable d'analyser les restructurations dans leur dimension européenne, non seulement parce que depuis l'élargissement de l'Union européenne, on assiste à une transformation des mobilités des entreprises en Europe (« pays gagnants », « pays perdants »(2) ), mais aussi parce que les autorités européennes sont sollicitées pour repenser leur intervention sur le terrain politique(3).

Pourtant, même si les restructurations s'inscrivent dans une dynamique de globalisation des activités économiques, présentant une spécificité en Europe en raison du contexte institutionnel et réglementaire, elles sont toujours marquées par la place spécifique du contexte national politique, institutionnel, juridique et par les pratiques des acteurs : qu'il s'agisse du contexte d'annonce des struc-

(\*) Institut universitaire européen.

(1) Les articles présentés dans ce numéro montrent l'importance des recherches financées sur les restructurations, puisqu'ils procèdent à la fois d'une étude financée par la Dares à partir de monographies réalisées en France (articles de R. BEAUJOLIN-BELLET et J.-Y. KERBOUC'H) et de présentations réalisées dans le cadre de l'ACI « Les restructurations industrielles entre politiques, droit et relations professionnelles », coordonnée par A. JOBERT. Une journée d'étude organisée par l'IDHE et l'IRES (C. DICRY, A. JOBERT et M. RAVEYRE) a ainsi été consacrée à la présentation d'exemples étrangers (M. Coutu, S. DEAKIN, J.-M. BONVIN et Ph. BADAN). L'IRES a en outre publié un numéro spécial consacré aux restructurations (n° 47 *Spécial Restructuration, nouveau enjeux*, 2005/1). Quant au rapport financé par la DARES, il est disponible sur le site [www.travail.gouv.fr/publications](http://www.travail.gouv.fr/publications) de la DARES, document d'étude n° 2006/119.

(2) L'analyse statistique reste délicate. Des informations tirées des médias sont traitées par l'EMCC, Observatoire des restructurations rattaché à la Fondation de Dublin. <http://www.emcc.eurofound.eu.int/erm>

(3) La Commission européenne a également engagé une action nouvelle en créant une unité consacrée aux restructurations, qui dépend de la direction emploi et affaires sociales et présente un site sur l'état des politiques européennes face aux restructurations. Elle coordonne une *Task Force* et des forums réunissant des acteurs politiques et institutionnels. Le projet Equal financé par la Commission a permis de mettre en lumière les expériences de terrain les plus innovantes construites avec les partenaires sociaux au plan européen. Le Fonds social européen a engagé dans le cadre de l'article 6 des fonds de recherche ayant donné lieu au projet MIRE (2004-2006), <http://www.mire-restructuration.eu> et au projet AgirE (2005-2007), <http://www.fse-agire.com>

turations, de leur déroulement, de leur traitement et de l'accompagnement qui en est fait, le cadre juridique et institutionnel sur lequel se greffent les pratiques des acteurs reste central. Il conditionne les réactions des acteurs économiques et sociaux, tant au niveau des choix effectués par les directions d'entreprise sur le processus de restructuration qu'au niveau des représentants des salariés, qui organisent leur mobilisation autour de celui-ci. Le rôle des politiques qui encadrent les restructurations restent également déterminants et l'approche comparative le montre clairement.

Il devient donc nécessaire de continuer à scruter sur le plan national et territorial les mécanismes des restructurations, pour comprendre comment s'articulent les pratiques des acteurs, les règles et les politiques relatives aux restructurations, et en tenant compte de l'accélération des réorganisations. Les approches comparatives permettent de mettre en lumière la place de la règle de droit, élaborée au plan national comme au niveau communautaire, et la place des politiques publiques et conventionnelles.

Il est aussi nécessaire dans le même temps de s'interroger sur la dimension transnationale des restructurations, puisque le cadre des stratégies des restructurations est devenu transnational.

La complexité du phénomène des restructurations exige tout à la fois des approches pluridisciplinaires, mais aussi transnationales et comparatives, ce qui entraîne nécessairement des difficultés méthodologiques, et exige une grande prudence dans l'utilisation des leçons tirées des études de cas et des pratiques, alors même que ces dernières sont qualifiées de « bonnes pratiques ».

Les articles présentés ici, dans une perspective de sociologie des relations professionnelles et de droit du travail, permettent une mise en lumière de plusieurs dimensions essentielles :

- L'accent est mis sur l'importance de l'action des partenaires sociaux et des représentants des travailleurs : leurs initiatives sont essentielles et sont structurées par le contexte institutionnel et réglementaire. Ces initiatives nourrissent un nouvel espace d'action collective et de négociation. Elles ne se déroulent pas sans avoir à dépasser les obstacles créés par l'annonce de la crise, en raison des conséquences sociales et des souffrances inhérentes aux restructurations, qui entraînent des risques de silence collectif. Les analyses de l'anticipation des restructurations renvoient donc non seulement au cadre de l'action des acteurs, mais aux ressources qui peuvent être mobilisées par les acteurs et leurs partenaires.

- L'analyse de l'anticipation ne se limite donc pas à celle des mécanismes qui précèdent l'annonce de la restructuration, même si ces derniers sont déterminants. L'exemple français (R. BEAUJOLIN-PELLET) montre à cet égard la nécessité d'adapter la GPEC à l'installation dans la durée des restructurations et la nécessité de construire dans le temps l'adaptation des qualifications et des compétences des travailleurs, en fonction des évolutions à long terme des activités économiques. Cela suppose la construction de partenariats avec les acteurs locaux (institutionnels, politiques) allant vers une extension du dialogue social et une vision à long terme des transformations du secteur, du territoire, de l'entreprise. Les dispositifs juridiques, même performants, doivent ainsi reposer sur des systèmes d'information fiables (J.-Y. KERBOUC'H), ici aussi construits sur l'évolution de l'entreprise, de ses investissements et désinvestissements sur le long terme.

L'exemple suisse (J.-M. BONVIN et Ph. BADAN) montre également l'importance d'une information fiable pour anticiper l'évolution de l'entreprise et éviter que des organisations syndicales soient éventuellement manipulées ?

- Cela renvoie donc à la question centrale de la gouvernance d'entreprise<sup>(4)</sup> et à la possibilité de connaître, d'identifier les évolutions stratégiques de l'entreprise. Sont en cause à la fois les modes de transmission des informations par le biais des informations obligatoires, mais aussi les modes de participation dans les structures de décision des représentants des salariés.

L'analyse comparative, ici celle du cas Rover (S. DEAKIN), montre la complexité des imbrications entre les modes de structuration des repreneurs, les décisions de sauvetage de l'entreprise et l'utilisation par les salariés de leur « voix » et le cadre réglementaire offert par les directives européennes pour structurer l'action des représentants des travailleurs. L'exemple anglais montre à la fois l'import-

---

(4) Le cadre théorique de l'article de S. DEAKIN se situe dans les analyses de la *corporate governance* et de ses interactions avec les relations de travail.

tance des directives européennes pour donner des ressources nouvelles aux organisations syndicales, mais aussi leurs limites, lorsque les décisions les plus coûteuses en termes d'emploi ne peuvent être évitées.

- Enfin, face à la situation nord-américaine et aux pratiques de multinationales qui cherchent à limiter les possibilités d'action des représentants de travailleurs – même dans une province comme le Québec qui a un taux important de syndicalisation et une structure de représentation construite au sein des unités d'accréditation – on voit clairement l'importance de la reconnaissance des droits fondamentaux des travailleurs sur le plan collectif (M. COUTU). Au Québec, également, l'arsenal juridique peut être mobilisé pour renforcer les actions collectives.

En comparaison, les dispositifs construits grâce aux directives communautaires montrent qu'elles constituent une base d'action étonnante (S. DEAKIN) face au cadre nord-américain. L'entreprise Wal-Mart a d'ailleurs pu être poursuivie sur cette base en Grande-Bretagne, pour des comportements antisyndicaux similaires à ceux qui sont observés en Amérique du Nord. Elle vient de décider de fermer tous ses établissements en Allemagne... De même, l'analyse comparative incite à analyser avec précaution les approches fondées sur la responsabilité sociale de l'entreprise, dès lors que cette dernière s'appuie sur l'autorégulation et l'absence de cadre institutionnel ou juridique construisant les réponses aux restructurations.

Ces recherches montrent la place centrale des dispositifs structurant la réponse aux restructurations, tant au niveau national qu'au niveau européen, et la nécessité de les construire sur le long terme, tout en permettant la mise en place d'une anticipation reposant sur de nouveaux piliers.

Elles ouvrent sur la nécessité de la construction d'une vision élargie de l'anticipation, sur le temps, l'espace et les acteurs concernés, et de l'adoption d'approches comparatives de la responsabilité sociale (5).

---

(5) Le concept est souvent utilisé en France en ne tenant pas compte de la spécificité du cadre légal des relations de travail, très différente d'un pays à l'autre. Il ne faut pas oublier que la responsabilité sociale de l'entreprise s'est développée dans des pays où le cadre légal est peu important, voir inexistant, et dans des perspectives théoriques d'analyse économique du droit (*Law and Economics*) et d'autorégulation. Ce concept, s'il n'est pas analysé en fonction du cadre institutionnel et légal de chaque pays, porte à confusion et sur le plan pratique à manipulation (voir l'article de J.-M. BONVIN). Il a cependant une utilité certaine au plan transnational.

