



**HAL**  
open science

## Restructurations, nouveaux enjeux

Marie Raveyre

► **To cite this version:**

Marie Raveyre. Restructurations, nouveaux enjeux : INTRODUCTION : Les restructurations : vers un état d'instabilité durable?. La Revue de l'IRES, 2005, n°47, pp.7-17. hal-00542173

**HAL Id: hal-00542173**

**<https://hal.science/hal-00542173>**

Submitted on 2 Dec 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# LA REVUE de L'IREs

N° 47 ■ 2005/1



Restructurations  
nouveaux enjeux



*numéro spécial*

Coordonné par Marie RAVEYRE

# LA REVUE de L'IRES

## Sommaire N° 47 - Special Restructuration, nouveaux enjeux - 2005/1

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
<i>Jean-Pierre MOUSSY</i>	
<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<i>Marie RAVÉYRE</i>	
<b>I. Logiques de restructurations</b>	
<b>Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial</b>	<b>21</b>
<i>Jean-Benoît ZIMMERMANN</i>	
<b>Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France</b>	<b>37</b>
<i>Armelle GORGEU, René MATHIEU</i>	
<b>Les PME de la filière textile habillement face à la mondialisation : entre restructurations et délocalisations</b>	<b>59</b>
<i>Bruno COURAULT</i>	
<b>II. Vécu des salariés</b>	
<b>D'un monde à l'autre : la fermeture d'une entreprise</b>	<b>81</b>
<i>Danièle LINHART</i>	
<b>Le travail dans le management des restructurations : entre déni et omission</b>	<b>95</b>
<i>Marie RAVÉYRE</i>	
<b>Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail</b>	<b>117</b>
<i>Brigitte RORIVE</i>	
<b>Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations</b>	<b>135</b>
<i>Marc UHALDE</i>	
<b>III. Les limites de l'accompagnement social</b>	
<b>Le reclassement des salariés licenciés pour motif économique : responsabilité sociale de l'entreprise ou de la collectivité publique ?</b>	<b>157</b>
<i>Carole TUCHSZIRER</i>	
<b>Déconstruction du projet de licenciement</b>	<b>175</b>
<i>Tristan BOYER</i>	
<b>Cellules de reclassement et individualisation du traitement du chômage. Le cas de Metaleurop et des Houillères du Nord</b>	<b>195</b>
<i>Olivier MAZADE</i>	
<b>Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques ?</b>	<b>215</b>
<i>Frédéric BRUGEMAN</i>	
<b>IV. En quête de nouveaux modes d'intervention</b>	
<b>Restructurations, délocalisations : les nouvelles formes de l'action territoriale</b>	<b>235</b>
<i>Franck AGGERI, Frédérique PALLEZ</i>	
<b>Restructuration des firmes et dynamiques des territoires. Les stratégies de re-développement du site industriel gazier de Lacq en Aquitaine</b>	<b>257</b>
<i>Jean-Pierre GILLY, Isabelle LEROUX</i>	
<b>Cadre institutionnel des restructurations en France : une nouvelle configuration dans l'espace européen</b>	<b>281</b>
<i>Brigitte REYNES, Christine VICENS</i>	
<b>Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions</b>	<b>301</b>
<i>Bernard GAZIER</i>	
<b>Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ?</b>	<b>319</b>
<i>Jacques FREYSSINET</i>	
<b>Restructurations d'hier et d'aujourd'hui : Les apports d'un séminaire</b>	<b>335</b>
<i>Jacky FAYOLLE</i>	
<b>Annexe - Séminaire Restructurations IRES, 2003/2005 Communications</b>	<b>361</b>
<b>Résumés des articles - English Abstracts</b>	<b>363</b>

# INTRODUCTION

*Marie RAVEYRE \**

---

## **Les restructurations : vers un état d'instabilité durable ?**

Alors que les restructurations occupent l'un des devants de la scène du débat public, nous nous trouvons face à une insuffisance de connaissance d'ensemble de ce phénomène. C'est de ce constat qu'a été conçu le séminaire de l'IRES. Mieux comprendre les dynamiques d'évolution des restructurations, en sérier l'impact économique, social et territorial, évaluer l'efficacité des cadres légaux et des dispositifs d'accompagnement existants, constitue un important enjeu pour l'ensemble des acteurs. Dans quelle mesure les restructurations actuelles sont-elles différentes de celles du passé et, dès lors, comment agir efficacement pour en contrer les effets négatifs, suivant quelles modalités ? C'est autour de cette question centrale que la réflexion du séminaire a été conduite. Depuis les études réalisées dans les années quatre-vingt/début des années quatre-vingt-dix <sup>1</sup>, peu de travaux de synthèse récents étaient disponibles, avec une grande majorité d'analyses relativement partielles, conduites à partir de champs disjoints (économie, gestion, droit, sociologie, histoire). La méthode choisie, pour aller plus avant, a été de créer un espace de réflexion collective, en conviant des personnalités d'appartenances institutionnelles et de spécialités différentes. Celles-ci se sont prêtées à cet exercice, souvent en allant au-delà de leur champ habituel, que ce soit pour les praticiens <sup>2</sup> de conduire une réflexion générale à partir de leur expérience, ou pour les chercheurs d'élargir leur thématique. Ce travail collectif a permis de produire de nouveaux éléments d'analyse qui, s'ils

---

\* Chercheure, Institut de Recherches Economiques et Sociales, Université Paris 10.  
Marie.RAVEYRE@ires-fr.org

1. L'ouvrage coordonné par Villeval (1992), donne un bon aperçu des travaux conduits à cette période.

2. Personnes en fonctions dans des ministères ou services publics, syndicalistes, consultants.

ne couvrent pas l'ensemble du spectre des questions posées par les restructurations, contribuent à en baliser le champ et constituent une contribution autant qu'une invitation à l'approfondissement de la réflexion.

Les articles rassemblés ici, dans leur diversité d'approche, ont pour point commun de reposer sur des observations concrètes. Loin des déclarations d'intention, les auteurs proposent de sortir des approches trop générales pour entrer dans la matérialité des restructurations contemporaines dans toute leur complexité. Car ces dernières se présentent comme un phénomène complexe et multiforme et c'est là l'un des premiers enseignements du séminaire. Mais multiforme ne signifie par pour autant absence de logique : fermetures d'entreprises, délocalisations et destructions d'emplois récurrentes n'équivalent pas nécessairement à état de crise systémique, cela peut être considéré comme les caractéristiques d'un nouveau modèle basé sur la flexibilité, un état de reconfiguration permanent (I). Ce dernier, loin d'être univoque, promeut la diversité et s'incarne dans des logiques singulières suivant les secteurs, les entreprises et les territoires (II). Un autre point fort, qui se dégage des contributions, est que les conséquences sociales des restructurations, au-delà des suppressions d'emplois, se manifestent de façon moins visible, plus diffuse, dans des détériorations des conditions d'emploi et de travail (III). Dès lors, les mesures d'accompagnement social montrent leurs limites, surtout quant à leur capacité, non seulement à réparer, mais à prévenir et anticiper les effets des restructurations (IV). Finalement, c'est la question de l'invention de nouveaux modes d'intervention qui se trouve posée : si anticiper, coopérer, négocier, agir dans les territoires, émergent comme des leitmotivs, reste, fondamentalement, à savoir quels en seraient les modalités, le(s) niveau(x) pertinent(s) et les acteurs (V). C'est suivant ce fil directeur que je propose de développer la réflexion en adoptant, dans le cadre de la coordination de cette publication, des regroupements thématiques des contributions, sachant que nombre d'entre-elles ne se limitent pas à un seul aspect <sup>1</sup>.

### ***1. Des crises aux reconfigurations permanentes***

Les restructurations apparaissent sous un jour nouveau : elles auraient, pour partie, changé de nature et/ou la façon de les analyser a évolué. Aux remaniements massifs de secteurs entiers, comme ceux de la sidérurgie ou de la métallurgie, ont succédé, au cours des années quatre-vingt, des recompositions de périmètres des firmes, notamment des grands groupes, par recen-

---

1. Cet essai d'analyse sera présenté de façon synthétique, cette introduction n'étant pas le lieu pour effectuer des développements. Les références aux articles de la présente revue seront mentionnées uniquement par le nom de leurs auteurs ; pour les contributions au séminaire non publiées, les auteurs seront indiqués entre parenthèses. Pour celles-ci, se reporter à l'annexe : séminaire Restructurations 2003-2005.

trage sur leurs métiers de base. Ces opérations de grande amplitude, alors souvent appréhendées comme des crises d'ajustement, des élagages nécessaires d'activités marquées du sceau du retard compétitif, se sont traduites par des suppressions massives d'emplois. Au cours des années quatre-vingt-dix, les restructurations deviennent moins spectaculaires (même si ici où là des fermetures d'entreprises ont d'importants retentissements), elles deviennent plus diffuses, plus variées et plus continues. Désormais la tendance est plutôt à une réorganisation permanente des activités qui, si elle est toujours interprétée par certains comme une crise de transition (donc un passage vers un état futur stabilisé), est considérée par beaucoup comme correspondant à un nouveau modèle de développement, démarqué du modèle fordien. L'identification des fondements de cette évolution diverge suivant les auteurs : la montée de la « financiarisation » de l'économie, du pouvoir des marchés financiers dictant des impératifs de rentabilité à court terme (Aglietta, Rébérioux, 2005 ; Benjamin, Coriat) ; la concurrence internationale qui, avec l'ouverture mondiale des marchés, s'accompagne de changements de critères de performances dans lesquels la qualité, la variété, le service, l'adaptation à la demande, deviennent prépondérants (Veltz, 2002) ; ou encore le passage à un « capitalisme cognitif » (Lebert, Varcellone, 2003), où la production de connaissances, gage d'innovation, deviendrait moteur du système productif.

Quelle que soit l'interprétation privilégiée, il apparaît que désormais l'économie et les entreprises tendent à entrer dans un état durable d'instabilité : la recherche de flexibilité et d'adaptation conduit à des redéfinitions récurrentes des contours des activités et des frontières de la firme, ce qui s'accompagne de la montée de « modèles organisationnels en réseaux » (Veltz, 2000) qui substituent aux structures stables des architectures mouvantes de liens interentreprises et intraentreprises. En effet, avec le développement de l'externalisation, de la filialisation, de la sous-traitance et des partenariats, l'organisation productive tend à s'apparenter à des écheveaux de connexions appelées à se recomposer suivant les opportunités du moment ; tandis que les choix stratégiques des entreprises deviennent plus réversibles (Lemastre, Tixier, 2000 ; Raveyre, b). En ce sens, les restructurations actuelles seraient moins à considérer comme des crises conjoncturelles, des retards, des accidents ou des erreurs de gestion entraînant des « naufrages industriels » (Hau, 2001) (même si cela est toujours d'actualité <sup>1</sup>), que comme un état de reconfiguration permanent, à caractère plus fréquemment offensif, c'est à dire lié à une quête de compétitivité de la part d'entreprises en bonne santé. Les ef-

---

1. Ainsi qu'on peut le voir dans le cas d'Alstom, où les dirigeants n'auraient pas su élaborer de stratégie industrielle, face aux impératifs financiers des actionnaires (Francine Blanche).

fets de ces reconfigurations sont plus diffus et indirects. S'ils se manifestent toujours dans des épisodes de ruptures ouvertes, avec des fermetures d'établissements, des délocalisations et des licenciements collectifs, ces aspects ne sont souvent que la face émergente de l'iceberg, la partie visible d'un processus beaucoup plus difficile à appréhender.

Crise, transition ou émergence d'un nouveau modèle, si la question reste ouverte, il est certain que les restructurations actuelles présentent des caractéristiques spécifiques, dont il reste à faire l'analyse, afin d'envisager les modes de régulation possibles.

L'usage du terme de restructuration est très divers. Je proposerai ici, à titre provisoire, la définition suivante : les restructurations concernent l'ensemble des changements d'activités et d'actifs des entreprises ; elles peuvent se manifester tant dans des arrêts d'activités, que des créations, des cessions, acquisitions ou fusions, ainsi que des externalisations et des délocalisations. Elles se traduisent dans des changements de périmètres et de localisations d'activités, dans des transformations organisationnelles et dans des modifications du statut juridique des firmes. Dans cette conception, elles ne se traduisent donc pas nécessairement par des réductions d'activité et d'emploi, mais par des remaniements structurels internes et externes à la firme.

## **II. Des logiques diversifiées de restructurations**

Si l'on peut dégager une tendance de fond d'évolution des restructurations, les observations de terrain conduisent à mettre en évidence que cela se traduit dans des logiques diversifiées, suivant les territoires, les secteurs et les types d'entreprises. Ce constat n'est qu'en apparence contradictoire, car l'une des caractéristiques de ce processus de reconfiguration serait précisément qu'il érige la diversité, l'adaptation et la flexibilité en critères clefs.

Nous serions face à un mouvement de « mutation économique protéiforme » (Jean-Pierre Aubert), reposant sur des stratégies d'entreprises multiples et en constante évolution, avec des remaniements de différentes natures, en fonction des contextes. Cette réversibilité des choix stratégiques des firmes se retrouve dans leur mode d'implantation territoriale. Cependant, selon Jean-Benoît Zimmermann, celui-ci ne peut se résumer en des délocalisations incessantes suivant des avantages de coûts comparatifs. La mondialisation revalorise, au contraire, le niveau des territoires. C'est la capacité de ceux-ci, notamment au moyen de gouvernances locales alliant divers acteurs, à favoriser la « co-construction de ressources », utiles aux entreprises (tissus

industriels, services, structures de recherche, etc.), qui assure l’ancrage des firmes. Face à l’accroissement du « nomadisme » de celles-ci, condition de leur flexibilité, cette capacité de réactivité du territoire garantit dans la durée son attractivité et sa pérennité.

Pour autant, cette flexibilité s’incarne dans des modalités contrastées suivant les secteurs. Avec celui de l’automobile, étudié par Armelle Gorgeu et René Mathieu, nous avons une filière structurée en cascade de sous-traitants, marquée par des remaniements incessants qui bouleversent les relations interentreprises. Dominés par des grands groupes qui exercent des pressions en termes de qualité, de délais et de coûts, notamment par le biais de normes d’assurance qualité, les sous-traitants se trouvent dans des situations d’incertitude et de « vulnérabilité ». Ceci les conduit à multiplier les emplois précaires, dont ils font varier le volume en fonction de leur activité. On voit donc, ici, une forme de reconfiguration permanente interentreprises dont l’impact sur l’emploi ne se traduit pas majoritairement dans des licenciements. C’est une tout autre configuration de réseaux et de type de mutation que donne à voir la filière textile. Bruno Courault montre comment d’anciens districts de PME, prenant appui sur leur tradition de coopération locale et misant sur leur compétence de métier, ont su se repositionner dans la filière. Ainsi, certaines PME, redevenues des opérateurs incontournables pour les donneurs d’ordre des grandes marques et les distributeurs, se situent au cœur d’un écheveau de liens, y compris en délocalisant elles-mêmes une partie de leur fabrication. Les PME ne sont donc pas nécessairement condamnées par la mondialisation, mais peuvent trouver place dans les réseaux issus des reconfigurations productives.

Loin d’une fatalité du marché ou de la finance qui s’imposerait de façon univoque, les pratiques donnent à voir diverses dynamiques de restructurations. Si celles-ci sont liées aux spécificités des fabrications et des techniques, des produits et des marchés, etc., propres à chaque entreprise, secteur ou territoire, elles résultent aussi des modes de relations entre les acteurs et de leur choix stratégiques. La nature des coordinations en réseaux, dans une filière ou un territoire, paraît déterminante : plus ou moins coopérative ou sous influence d’un acteur dominant <sup>1</sup>, ne doit-elle pas pour autant être considérée comme la résultante d’un jeu d’acteurs historique et situé ?

---

1. Cette domination peut emprunter la forme moins visible de l’imposition de normes de production (type norme qualité ISO) et d’outils de gestion, qui tendent à formater les décisions et à réduire la marge de manœuvre des managers (Rachel Beaujolin).



### III. Vécu des salariés : chocs frontaux et mal diffus

L'évaluation de l'impact des restructurations sur le travail et l'emploi se révèle de plus en plus problématique. Alors que déjà la mesure des licenciements liés aux restructurations est lacunaire, avec le caractère de plus en plus flou et multiforme de celles-ci, les remaniements d'emplois suivent des modalités diverses face auxquelles les outils statistiques montrent leurs limites<sup>1</sup> : externalisations, délocalisations, recours aux près-retraites et départs volontaires<sup>2</sup>, ce à quoi s'ajoutent les retombées sur les entreprises environnantes. Par delà les licenciements, on assiste à un accroissement des contrats précaires et à une diversification des systèmes de travail et d'emploi (Beffa *et alii*, 1999) conduisant à des inégalités de droits sociaux. Dès lors, pour les salariés, si la perte d'emploi est un choc, les restructurations ont aussi des effets plus diffus et souterrains sur les conditions d'emploi et de travail, dont l'évaluation est encore plus déficiente.

Ainsi, comme le montre Danièle Linhart, même lorsque les salariés ont été reclassés, suite à la fermeture de leurs entreprises, ceux-ci restent marqués par de profondes blessures subjectives, car c'est leur identité individuelle et collective qui est affectée. En effet, en perdant leur emploi les salariés subissent une « disqualification de leur passé », une perte de leurs anciennes sociabilités et solidarités collectives, qui affecte y compris leur vie hors travail. Par ailleurs, ce ne sont pas seulement les salariés exclus de l'entreprise qui se trouvent pénalisés, mais aussi ceux qui restent. Suivant Marie Raveyre, la dimension travail apparaît un point aveugle du management des restructurations, lequel, y compris dans une démarche de responsabilité sociale, demeure marqué par une logique de gestion des effectifs, achoppant ainsi à prendre en compte les conditions concrètes de réalisation de l'activité de travail. Dès lors, les désorganisations et les tensions qui en résultent se trouvent, de fait, reportées sur les salariés.

Si l'on examine plus avant les reconfigurations organisationnelles des entreprises, on peut voir, à la suite de Brigitte Rorive, un remaniement des frontières internes et externes de la firme. Avec la mise en place de diverses configurations en réseaux, s'opère un brouillage des repères sur lesquels se construisent et se gèrent les relations de travail (scission des collectifs, multiplication de statuts, flou dans la responsabilité juridique des employeurs). Ce qui crée de nouvelles formes de pénibilité et de vulnérabilité au travail. Dès

---

1. Ces limites sont soulignées par plusieurs rapports récents (Edouard, 2005 ; Fontagné Lorenzi, 2005). Suivant la DARES près de 300 000 licenciements économiques ont été enregistrés par l'ANPE en 2004.

2. Démissions plus ou moins négociées en contrepartie de primes.

lors, comme l'analyse Marc Uhalde, les transformations successives de l'organisation peuvent tout aussi bien conduire à confronter les salariés à un état de désordre permanent, qui risque de déboucher sur une rupture des régulations sociales antérieures. Bien que résistant relativement, les identités de métiers se trouvent déstabilisées et peuvent glisser vers un état durable de crise, un symptôme de « vécu collectif de crise ».

Au-delà de l'emploi, ce sont donc des questions de remise en cause des pratiques, des parcours et des identités professionnelles qui se trouvent posées. De nouvelles vulnérabilités se développent, porteuses de formes diversifiées de segmentation du salariat et d'exclusion, susceptibles de nourrir une lame de fond de déstabilisation de l'ensemble du corps social.

#### **IV. Les limites de l'accompagnement social**

Jusqu'à présent c'est essentiellement au travers de l'accompagnement social qu'il a été traité des conséquences des restructurations. Les cadres institutionnels, avec la réglementation des licenciements et la définition de dispositifs légaux, tels que les plans sociaux, cellules de reclassement etc., se présentent comme les principaux moyens mis en place. Ces cadres constituent l'un des rares espaces institués existant. S'ils cristallisent le débat entre les partenaires sociaux, l'instauration de véritables négociations demeure lacunaire, tout comme l'est l'évaluation de l'efficacité de ces dispositions <sup>1</sup> qui, pourtant, soulèvent d'importantes questions.

En premier lieu, se pose celle de savoir à qui, de l'entreprise ou de la collectivité publique, incombe la responsabilité de reclasser les salariés. Suivant Carole Tuchsirer, l'évolution depuis une vingtaine d'années de la législation française est marquée par des atermoiements en la matière. Une plus grande intervention de l'Etat serait un garant d'équité, à condition toutefois d'un rapprochement public/privé, afin de ne pas exonérer l'entreprise de toute responsabilité. Mais si la question des cadres légaux est essentielle, reste à savoir l'usage que peuvent en faire les acteurs. En effet, les lois et directives n'ont pas nécessairement les effets attendus sur les pratiques. Comme l'étudie Tristan Boyer, les argumentaires que sont tenues de produire les entreprises pour justifier d'un plan de licenciement ont souvent un caractère formel. Les justifications énoncées évoquent des nécessités économiques exogènes à la firme, présentées comme incontournables. D'un autre point d'observation, celui des cellules de reclassement, proposé par Olivier Mazade, on constate que l'individualisation de la reconversion des personnes est loin d'atteindre les effets escomptés. Souvent sous-traité à des cabinets privés qui visent des reclassements rapides et dont la compétence n'est pas

---

1. A commencer par les données statistiques, qui, ici encore font défaut.

assurée, le traitement des ex-salariés n'est pas homogène et reste relativement superficiel ; le passé professionnel est alors « instrumentalisé » ce qui aboutit plus à une « accommodation » à un nouvel emploi qu'à une véritable reconversion.

C'est donc une réflexion en profondeur quant à la méthode et aux moyens à mettre en œuvre qui est à faire, ainsi que nous y convie Frédéric Bruggeman, à partir du cas des plans sociaux. Constatant les défaillances du dispositif actuel, qui est plus utilisé comme moyen de faciliter les licenciements que pour soutenir les transitions professionnelles, il propose plusieurs voies d'amélioration avec, notamment, un pouvoir accru donné aux représentants des salariés <sup>1</sup>.

Finalement, n'est-ce pas la notion même d'accompagnement en tant que démarche réparatrice des seuls effets sociaux des restructurations qui serait en cause ? Des évolutions se donnent à voir vers un traitement plus en amont, avec des démarches d'anticipation expérimentées par des entreprises (Myriam Campinos-Dubernet), ou au travers des accords de méthodes <sup>2</sup>, qui instaurent une concertation entre partenaires sociaux de l'entreprise avant l'engagement de restructurations (Alain Schweitzer). L'impact territorial est désormais pris en compte avec l'obligation de revitalisation faite aux grandes entreprises dans la loi de Modernisation sociale de 2002 ; appuis qui étaient d'ailleurs déjà conduits, dès les années quatre-vingt, à l'initiative de nombres de groupes (Jean-Marie Bergère, Marie Raveyre b). Mais le bilan de ces expériences demeure à réaliser et la construction de démarches dépassant l'accompagnement *ex post* des restructurations se présente comme un vaste chantier encore en friches.

## **V. En quête de nouveaux modes d'intervention**

Face au caractère plus continu, diffus et souterrain des restructurations, la définition de nouveaux modes d'intervention se pose avec une acuité croissante. Si la nécessité de l'anticipation, une meilleure prise en compte sociale, le renforcement des négociations et des coopérations privé/public, la revalorisation du niveau des territoires, émergent comme des lignes de force des analyses et des discours <sup>3</sup>, la question des démarches pratiques reste entière et l'ensemble des acteurs se trouve à devoir repenser leurs modes d'action.

---

1. Cette proposition rejoint l'idée que l'évolution de la réglementation en matière d'emploi et de licenciements collectifs doit se poursuivre dans le sens d'un renforcement de la négociation (Dominique Balmary).

2. Engagés fin 2001, ils sont pérennisés par les lois Fillon 2003 et Borloo 2005.

3. Notamment dans les communications et les réflexions des groupes de travail des instances européennes.

Les pouvoirs publics, sont confrontés à des gageures : adopter une démarche plus globale, mais aussi plus décentralisée, « partenariale » et transversale, remettant en cause les cloisonnements internes « en tuyaux d'organes » des services de l'Etat (Jean-Pierre Aubert). Du côté de la coordination entre Etats-membres de l'Union européenne, on peut voir une volonté de promouvoir des axes de convergence, ainsi que l'observent Brigitte Reynes et Christine Vicens, mais les contextes normatifs nationaux restent très diversifiés. Aussi, si le niveau de l'UE s'affirme, il semblerait encore loin de jouer ici un rôle d'ajustement, bien que des jalons en ce sens existent, tels que les comités d'entreprise européens.

Le territoire, à présent souvent invoqué comme l'un des niveaux les plus prometteurs<sup>1</sup>, apparaît un vaste champ d'expérimentations et de coopérations entre acteurs, dont la diversité et la disparité posent défi à l'analyse. Des études d'actions de reconversion de sites, il ressort, suivant Frank Aggeri et Frédérique Pallez, que des formes d'actions collectives s'inventent localement, mêlant acteurs publics et privés, dans des réseaux plus ou moins informels. Ces processus singuliers et contingents sont susceptibles de promouvoir de nouvelles formes de coopération et d'apprentissage collectif. Au demeurant nombre de questions se posent, à commencer par celle de savoir comment consolider ces cadres d'action. Une réflexion en ce sens est proposée par Jean-Pierre Gilly et Isabelle Leroux. A partir de l'étude historique de la reconversion de Lacq, ils avancent que les coordinations entre acteurs reposent sur des compromis institutionnels locaux, articulant spécificités du territoire et institutions globales, suivant des configurations évolutives dans le temps, fonction des alliances et des jeux de pouvoir des acteurs. L'analyse de ces « dispositifs réglementaires territoriaux » permet de saisir les ambivalences des coopérations et les mécanismes de création institutionnels dans les territoires.

A un niveau global, si l'on porte la réflexion sur le fonctionnement du marché du travail, les questions d'emplois posées par les restructurations nécessitent, suivant Bernard Gazier, de sortir d'un traitement par à coup au niveau de l'entreprise, pour réfléchir à une gestion collective des transitions professionnelles. Construire un dispositif permettant d'intégrer période d'activité, sortie de l'emploi et formation, pourrait constituer les bases d'un nouveau modèle social alternatif au modèle libéral.

Dès lors, les organisations syndicales se trouvent confrontées au défi du choix du niveau pertinent pour assurer la défense des travailleurs. Comme le

---

1. Comme cela est évoqué en particulier dans nombre de rapports : Edouard, 2005 ; CGP, 2004 ; DATAR, 2004.

souligne Jacques Freyssinet, il n'est pas évident que l'entreprise soit le bon niveau pour intervenir dans la gestion des restructurations, négocier, mobiliser les salariés et défendre leurs droits à l'emploi. Avec la dilution de la notion d'entreprise, la disjonction entre lieu de production et de décision, la figure de l'employeur tend à devenir une « fiction juridique » qui masque les parties réellement en présence. S'il ne s'agit pas d'abandonner l'ancien modèle d'action syndical, il est nécessaire d'envisager d'autres niveaux d'intervention, plus globaux pour traiter des trajectoires d'emploi, ou plus territoriaux ; et pour cela de redéfinir les acteurs et les démarches pertinentes. Le débat est difficile mais il est ouvert.

### **Le retour des acteurs**

Les restructurations contemporaines semblent marquer l'entrée dans un état durable d'incertitude et d'instabilité. Récurrentes et multifformes, elles ont des effets moins visibles mais plus profonds de déstabilisation économique et sociale, qui appellent de nouveaux modes de régulation. Avec l'essor de la flexibilité et de la réversibilité des stratégies des firmes, un registre libéral peut tout aussi bien s'imposer, reléguant les ajustements au seul jeu du marché, ce qui signerait *in fine* l'abandon de toute maîtrise du processus. Des mesures telles que la taxation des licenciements, ne s'inscrivent jamais, finalement, que dans cette logique de marché, où le prix est la seule incitation concevable <sup>1</sup>. Si ce risque existe, la nature même des changements en cours soulève la question de l'invention d'autres formes d'interventions à l'ensemble des acteurs. De même que les restructurations de type crise n'ont pas disparu, les formes d'action du passé ne sont pas révolues. Toutefois avec la montée de ce que l'on pourrait appeler le modèle de la reconfiguration permanente, l'essor de nouveaux modes de coordination entre les acteurs s'affirme de plus en plus comme un enjeu central <sup>2</sup>. Aussi, contrairement à la fatalité de la mondialisation, portée par nombre de discours, on pourrait voir ici une voie ouverte au retour des acteurs. Plus que jamais c'est sur les choix opérés par ceux-ci et sur leur capacité à interagir que reposent les options qui seront prises pour l'avenir.

---

1. Voir le rapport Blanchard et Tirole (2003), et l'analyse qu'en font Eymard-Duvernay (2004) et Freyssinet (2003).

2. On peut faire l'hypothèse que ces reconfigurations correspondent à un modèle de coordination en réseau, proche de la conception de Boltanski, Chiapello, (1999) de « cité par projets » fondée sur des interactions d'acteurs. Si, dans ce modèle, l'instabilité des liens est accrue, la coopération et la mobilisation des acteurs devient une question centrale ; avec des modes de négociation et d'opposition d'un nouveau registre.

**Références bibliographiques :**

- Aglietta M., Rébérioux A. (2005), « Les régulations du capitalisme financier », *La Lettre de la Régulation*, n°51.
- Beffa J-L., Boyer R., Touffut J-F. (1999), « Le droit du travail face à l'hétérogénéité des relations salariales », *Droit social*, n°12.
- Blanchard O., Tirole J. (2003), *Protection de l'emploi et procédures de licenciement*, Paris, La Documentation française.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Commissariat général du Plan (2004), « La localisation d'activité : un scénario tendanciel », *Regards prospectifs sur l'Etat stratège*, n°2.
- DATAR (2004), *La France puissance industrielle, une nouvelle politique industrielle par les territoires*, Rapport.
- Edouard F. (2005), *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités*, Rapport, Conseil économique et social, Paris, Editions des Journaux officiels.
- Eymard-Duvernay F. (2004), « Le droit du travail est-il soluble dans les incitations ? », *Droit social*, n°9.
- Fontagné L., Lorenzi J-H. (2005), *Désindustrialisation, délocalisations*, Rapport, Conseil d'analyse économiques, Paris, La Documentation française.
- Freyssinet J. (2003), « Commentaire », in Blanchard O., Tirole J., *Protection de l'emploi et procédures de licenciement*, Paris, La Documentation française.
- Hau M. (2001), « La face cachée de l'aventure industrielle », *Entreprises et territoires*, n°27, numéro spécial, *Les grands naufrages industriels*.
- Lebert D., Varcellone C. (2003), « Les restructurations d'entreprises au regard du capitalisme cognitif », *Regard les Cahiers de Syndex*, n°2.
- Lemastre T., Tixier P-E. (sous la direction de) (2000), *Des restructurations et des hommes*, Paris, Dunod.
- Veltz P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.
- Veltz P. (2002), *Des lieux et des liens, La tour d'Aigues*, Editions de L'Aube.
- Villeval MC. (sous la direction de) (1992), *Mutations industrielles et reconversion des salariés*, Paris, l'Harmattan.

## **ANNEXE**

### **Séminaire Restructurations IRES, 2003/2005**

### **Communications**

- Aggeri F., Pallez F. (CGS, Ecole des Mines de Paris), « Restructurations, délocalisations : la place de l'action publique ».
- Aubert J-P. (Mission interministérielle aux mutations économiques, délégation interministérielle aux restructurations du ministère de la Défense), « Des restructurations aux mutations »..
- Balmay D. (conseiller d'Etat) (2004), « Le droit du licenciement économique : du contrôle à la négociation ? », (repris dans *Droit social*, n°3, 2004).
- Beaujolin-Bellet R. (Reims Management School), « Les décisions en matière de restructuration : une boîte noire ? ».
- Bergère J-M. (Développement et emploi), « Actions locales interentreprises en zone d'emploi (ALIZE) : des entreprises s'impliquent localement et durablement dans le développement territorial ».
- Blanche F. ( CGT, coordinatrice des syndicats Alstom pour l'Europe), « Le cas Alstom ».
- Boyer T. (université catholique de Louvain), « Les justifications des licenciements ».
- Bruggeman F. (consultant, Syndex) et Tuchszirer C. (IRES), « Privé/public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs ».
- Bruggeman F. (consultant, Syndex), « L'impossible accompagnement social des restructurations ? ».
- Campinos-Dubernet M. (CNRS, GIP-MIS), « L'accompagnement social anticipé des restructurations : réflexion à partir d'études de cas ».
- Coriat B. (université Paris 13, CEPN IIDE), « Finance et coordination inter-entreprises - réflexion sur les évolutions récentes au sein de l'organisation industrielle en France ».
- Courault B. (CNRS, Centre d'études de l'emploi), « Les restructurations au miroir de la mondialisation ; le cas de la filière textile habillement distribution ».
- Didry C., Zalio P-P. (IDHE-CNRS, ENS Cachan), « Les métamorphoses de la restructuration, socio-histoire d'une notion économique ».

- Freyssinet J. (université Paris 1, Centre d'études de l'emploi), « Trente ans de restructurations, permanences et mutations des stratégies des acteurs ».
- Gazier B. (université Paris 1), « Restructurations : gérer collectivement les transitions ».
- Gilly J-P. (université Toulouse 1, GRES-LEREPS), Leroux I., (université du Maine, GAINS), « Restructuration des firmes et dynamique des territoires : le cas du redéveloppement du site industriel gazier de Lacq en Aquitaine ».
- Ginsbourger F. (consultant, cabinet développement social et organisation, chercheur associé au CGS), « Anticipation des restructurations et cadres de la politique publique ».
- Gorgeu A., Mathieu R., (CNRS, Centre d'études de l'emploi), « Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France ».
- Linhart D. (CNRS, Travail et mobilités, université Paris 10), « Perte d'emploi, perte de soi ».
- Mazade O. (université de Lille 1, Clersé-CNRS), « Le rôle du passé professionnel dans les logiques de reconversion : instrumentalisation et vécu des salariés - le cas des mineurs du Nord et de Metaleurop ».
- Raveyre M. (IRES, université Paris 10), « Restructurations d'entreprises, l'introuvable gestion du travail ? Pratiques managériales et conséquences pour les salariés ».
- Raveyre M. (b) (IRES, université Paris 10), « Grandes entreprises, restructurations et territoires : des missions de reconversions aux politiques appui au développement local ».
- Remy P. (université Paris 1), « Les restructurations appréhendées par le droit du travail : réflexions à partir d'une comparaison des droits français et allemand ».
- Reynes B., Vicens C. (LIRHE - université de Toulouse 1), « Les restructurations en France : une nouvelle configuration dans l'espace européen? ».
- Rorive B. (LENTIC, université de Liège), « Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail ».
- Schweitzer A. (Groupe Alpha), « Présentation de cas d'accords de méthode ».
- Triomphe C-E. (université européenne du travail), « Acteurs sociaux et acteurs publics en Europe face aux restructurations : diversité et convergences ».
- Uhalde M. (LISE, CNAM-CNRS Paris), « Modernisation des entreprises et crise des identités collectives au travail ».
- Verreaux J-L. (consultant, BPI), « Une méthodologie d'accompagnement social des restructurations ».
- Zimmermann J-B. (CNRS, GREQ Aix-Marseille, Institut d'économie publique), « Firmes et territoires : nomadisme et ancrage territorial ».