



# De la pertinence de l'anticipation des restructurations en Europe en temps de crise

Le 13 janvier 2009 à la Maison de l'Europe de Paris

**Intervenants :** **Mireille Battut** (*Directrice du Développement international du groupe Alpha*)  
**Jacky Fayolle** (*Directeur adjoint du Département des Etudes du groupe Alpha*)

**Jean-Paul Guillot**  
*Président de RDS*

Nous allons ce soir revenir sur un thème qui a déjà fait l'objet de quelques débats et qui restera malheureusement récurrent un certain temps. Il s'agit de l'anticipation des restructurations et de quelle place le dialogue social peut-il prendre ?

Ce soir, je les en remercie, nous accueillons Mireille Battut et Jacky Fayolle qui vont nous présenter le travail qu'ils ont piloté, sur ce thème, dans un cadre européen.

**Mireille Battut**  
*Directrice du Développement international du groupe Alpha*

Le programme de recherche que nous avons mené pendant deux ans s'appelle « *Agir, anticiper, gestion innovante des restructurations en Entreprise* ».

Parler d'anticiper pour une restructuration quand on se retrouve en temps de crise comme aujourd'hui, nous amène, certes, à vous présenter les résultats de notre recherche mais aussi à les mesurer et les mettre à l'épreuve de la situation présente.

Le contexte dans lequel nous avons travaillé était finalement celui d'une expérience, que j'ai personnellement vécue pendant plus de quinze ans quand j'étais consultante, de restructurations qui sont passées de phénomènes de restructuration de crise à des mouvements de restructurations permanentes.



On avait à l'esprit des facteurs très importants comme la nouvelle division internationale du travail qui se traduit par des modes d'organisation et de gestion d'entreprise totalement modifiés.

On est intervenu dans le cadre d'un financement de l'art. 6 du Fond Social Européen, ce qui veut dire que notre projet intéressait la commission européenne.

### **Pourquoi notre projet l'intéressait-il la Commission européenne ?**

Parce-que du côté de la Commission européenne, la motivation était de surmonter les écueils d'un dialogue social qui patine. Et c'était aussi le constat de l'inefficacité de la stratégie de Lisbonne. La Direction Générale « emploi et affaires sociales » cherchait à mettre en place des initiatives permettant de débloquer les choses.

Nos objectifs déclarés étaient d'aboutir à une typologie des restructurations au plan communautaire, de renforcer la capacité des acteurs à gérer et à anticiper les restructurations et à promouvoir des nouveaux modes de régulation et enfin d'avoir un volet institutionnel des recommandations.

Cela implique des questions nouvelles notamment pour les syndicats, dont celui de l'articulation entre les niveau de négociation qui est souvent un point de blocage au niveau européen, national et local .

Néanmoins, dans un contexte qui n'est pas toujours satisfaisant, on a rencontré des innovations dans 3 domaines :

-le développement et la décentralisation de la négociation : l'évolution vers la négociation est devenu un phénomène relativement général.

-l'élargissement du cadre : on voit bien qu'il y a des aspirations dans ce domaine. Certains pays sont d'emblée plus tripartites que d'autres, mais on a bien cet esprit de faire éclater les cadres ou de les articuler différemment et, par ailleurs, effectivement la recherche de faire du préventif et de ne plus se contenter du curatif.

- des questions nouvelles pour les syndicats, concernant notamment l'articulation entre les niveaux de négociation au niveau européen, national et local qui est souvent un point de blocage.

En fait il s'agit de répondre de façon multi-acteurs et à plusieurs niveaux à la stratégie multidimensionnelle des firmes.

Cette articulation est essentielle et en même temps elle est extrêmement difficile à mettre en œuvre. Néanmoins, il y a des outils pour essayer d'évaluer, lorsqu'on est confronté à une restructuration, à quel niveau pertinent intervenir au regard de la dimension du problème passé, mais aussi à quel niveau on a des moyens d'intervenir.



La nature de la firme va très fortement influencer la possibilité de réponse multi-acteurs et multi-niveaux parce que, selon que la firme a besoin d'un niveau d'activité globale, besoin de s'implanter sur le territoire ou pas, et selon le degré d'intégration productive, la capacité des acteurs à répondre ne sera pas de même nature.

On ne peut pas réaliser les mêmes choses selon qu'on est à chaud ou à froid et selon qu'on s'intéresse sur la réponse aux évolutions stratégiques, technologiques et économiques ou selon qu'on est en train de gérer une conséquence opérationnelle d'un choix stratégique déjà effectué.

**On va passer de la notion de « prospectif » ou de « proactif » à la notion « curatif » selon l'organe où l'on se situe.**

C'est important pour les acteurs de situer où ils sont au moment où la question va être posée et en tout état de cause on ne va pas pouvoir faire les mêmes opérations. Par exemple, une redynamisation territoriale ne sera pas identique selon qu'elle est proactive ou selon qu'elle arrive au moment de la restructuration elle-même. De même, la notion de projet alternatif peut-être valable quand on est en anticipation opérationnelle à froid mais elle n'est pas praticable ou difficilement quand on est dans des traitements à chaud.

De même, il semble intéressant de monter les différents modes de concertation dont on a parlé précédemment, que ce soit accord de méthode, de suivi, de gestion prévisionnelle qui ne sont pas les mêmes selon l'endroit où l'on est dans l'anticipation.

**Qu'est-ce qui fait que, sachant cela, on rencontre aussi peu d'anticipation.**

Nos études nous ont révélé un silence collectif et on a essayé de décrypter ce qu'il y avait derrière ce silence. C'est une combinaison de peurs différentes, qui ne sont pas de même nature selon les acteurs, mais qui convergent vers un accord pour être tous silencieux.

On a mis aussi en évidence le rôle des tiers comme les experts ou comme éventuellement un tiers territorial, un autre acteur, syndicat externe. Il y a parfois quelqu'un d'externe qui va faire bouger ce silence collectif.

Pour conclure sur la dimension territoriale, nous pensons que pour que cette logique soit efficace sur un territoire, il faut qu'à partir d'une 1<sup>ère</sup> expérience qui a rassemblé les acteurs, il y ait une permanence qui s'instaure. Celle-ci va permettre de constituer des réseaux durables qui pourront aussi apporter de l'aide concrète au fur et à mesure pour tenter d'éviter les défaillances.

**Jacky Fayolle**

*Directeur adjoint du Département des Etudes du groupe Alpha*

Parmi un flot de 40 études sur les restructurations, financées ces dernières années au titre de l'art. 6 du Fond social européen, la Commission Européenne a tiré une synthèse lors d'un forum sur la restructuration qu'elle a tenu à Paris fin novembre dernier.



Pourquoi la Commission Européenne a-t-elle financé une quarantaine d'études sur le sujet? Sans doute parce qu'il y avait, chez elle, des intentions, pour partie nouvelle, d'articulation du dialogue social et des enjeux de politique industrielle.

Et l'on s'attendait à ce que la Commission européenne nous livre un texte audacieux sur les restructurations s'inspirant des grands travaux dont le projet « Agir ». Le texte qui est finalement sorti des documents d'étude est beaucoup moins prometteur qu'il paraissait à un certain moment.

Néanmoins, cela nous a conduit, en étant sollicité directement par la Commission, à travailler sur cette question et à lui faire au cours du printemps des propositions prolongeant les propos du projet « Agir » et visant à enrichir la panoplie d'instruments dont peuvent se doter les instances européennes pour agir positivement sur les restructurations.

Au regard d'aujourd'hui, le paysage des règles publiques en matière de concurrence à l'échelle européenne et des différents fonds européens disponibles, fonds structurels, aides régionales, etc... a évolué plutôt positivement : le mode d'application des règles s'est par exemple assoupli. On peut développer, dans une certaine mesure une politique industrielle, en utilisant adroitement ces grands fonds. Mais en même temps, il n'y a pas aujourd'hui de clair ciblage des instruments communautaires sur l'anticipation des restructurations et sur une action préventive dans ce domaine.

En 2006 notamment, sur une incitation française, la Commission européenne a mis en place un Fonds européen d'ajustement à la globalisation, dont le mode d'emploi s'est avéré très décevant. Ce fonds européen a été peu doté et sous utilisé sans doute parce que les conditions d'accès et d'usage étaient trop restrictives.

### **Un Fonds européen d'action sur les restructurations et les mutations**

On a donc proposé, de manière assez simple, de remplacer le Fonds d'ajustement européen globalisation par un « Fonds européen d'action sur les restructurations et les mutations » qui finance les restructurations sous un certain nombre de conditions : par exemple que les entreprises concernées déposent à temps un préavis de restructuration auprès des instances communautaires adéquates et qu'il y ait une préexistence d'accords de nature opérationnelle ou stratégique.

### **Il est clair qu'au 1<sup>er</sup> degré, la crise actuelle que nous vivons vu sa vitesse et sa brutalité ne facilite pas l'anticipation de restructurations.**

Nous sommes clairement confrontés à des situations d'urgence, de détresse, éventuellement d'aubaines qui ne rentrent pas facilement dans le cadre d'une démarche qui a été présentée par Mireille Battut et qui a donné lieu à ce type de proposition.

En même temps, nous pouvons penser que des restructurations qui savent anticiper sur des modèles de production et de consommation permettant de construire les voies de sortie de cette crise seront des restructurations aujourd'hui nécessaires. Et qu'elles devraient nécessairement avoir un horizon d'anticipation sur plusieurs années, que ce soit pour la banque où le paysage bancaire sortira transformé de la crise actuelle, ou que ce soit dans



l'industrie automobile où les entreprises qui s'en sortiront le mieux sont des entreprises qui sauront inventer des nouveaux modèles de production et de consommation.

Il y a quand même deux éléments importants à prendre en compte, d'une part, le fait que la situation d'incertitude et de brouillard dont a parlé Mireille Battu, est tel que les directions d'entreprise n'ont pas à elles toutes seules les secrets de sortie de la crise et on doit avancer dans ce sens. On voit aussi, d'autre part que l'intervention publique, qui est fortement sollicitée par les entreprises dans les circonstances actuelles, a beaucoup de mal à équilibrer à la fois la gestion d'urgence et le dégagement d'option et de moyens à long termes qui soient susceptibles d'assurer les conditions de sortie de crise.

**On peut penser qu'une forme de conditionnalité sociale des fonds publics qui sont aujourd'hui massivement sollicités paraît une dimension absolument nécessaire.**

Il y a des fonds de recapitalisation des banques, des fonds d'investissement stratégique en direction d'une gamme d'entreprise, des fonds pour certaines industries comme l'industrie automobile... Une condition, qui serait à réfléchir pour la mise en exercice de ces fonds, au-delà même de la proposition particulière que nous avons fait, consiste en l'introduction d'une forme de conditionnalité sociale, c'est-à-dire que la réception et l'usage de ces fonds ne devraient pas être indépendants de tous modes d'association des salariés et de leurs représentants à la conduite anticipée et négociée des restructurations.

### **Jean-Yves Boulin**

*Chercheur au CNRS*

J'ai vu que c'était une étude comparée, ce qui m'intéresserait, c'est de savoir quels sont les pays qui réussissent plutôt bien dans ce domaine ?

### **Mireille Battut**

Il y a des pays où des choses intéressantes se passent ou en tout cas sont différentes de notre cocktail à nous. Par exemple, en Allemagne les droits d'intervention sont peu individuels. Le droit de grève, par exemple, n'est pas individuel. C'est un droit collectif. La notion de confrontation des intérêts se retrouve dans les termes de négociation. Une partie de la façon de traiter les restructurations et les plans sociaux s'appelle la conciliation des intérêts. Il y a une vision communautaire avec la reconnaissance d'intérêts collectifs qui doivent se concilier.

En Italie, on a trouvé des choses assez différentes car il y a une habitude des relations qui fait que, d'emblée, une restructuration va être une affaire qui va sortir de l'entreprise et va concerner les sous-traitants, le territoire et les acteurs territoriaux. Cela serait inimaginable qu'ils ne le soient pas, alors que pour nous c'est une énorme difficulté. Cela est un enseignement intéressant. Certaines opérations de revitalisation territoriale ont créé plus d'emplois qu'il n'y en avait eu de supprimés au départ. L'enjeu, c'est que ce ne sont pas les mêmes emplois et ce ne sont pas les mêmes personnes, mais il faut quand même dire que la



revitalisation territoriale ça marche . C'est précisément là qu'est l'enjeu de l'anticipation et d'une gestion des compétences qui dépasse le cadre de l'entreprise elle-même.

### **Marc Deluzet**

*Délégué général de l'Observatoire Social International (OSI)*

J'ai toujours été frappé du fait qu'on est dans des processus défensifs et surtout très conjoncturels ; c'est-à-dire, que se mettent en place au moment des restructurations, que ce soit sur un territoire ou sur une entreprise, des processus de dialogue social qui sont complètement anormaux par rapport à la vie réelle. C'est-à-dire, que des délégués syndicaux sont invités à toutes les réunions, aux réunions faites avec le Préfet, avec les collectivités territoriales ; on met en place des processus d'information et les caractéristiques de la restructuration à la française, et ça dure le temps de la restructuration et si c'est sur un site industriel, par exemple, que ça va concerner le site industriel mais pas les autres sites où il n'y a pas de restructuration. Et quand on a fini la restructuration, la vie normale reprend son cours et à ce moment là, on revient aux anciennes formules.

Ma question est, est-ce qu'il y a des réflexions sur des processus pérennes c'est-à-dire, qu'à l'occasion des restructurations, comment cela transforme le dialogue social, ça le fait évoluer sur des d'autres modalités ? A l'étranger, j'ai le sentiment qu'il y a des réseaux permanents, est-ce que justement ce n'est pas une différence fondamentale, et une réflexion à avoir dans ce sens ?

### **Mireille Battut**

Un certain nombre d'acteurs sont intéressés par la démarche qui est la notre et aux résultats de celle-ci. Nous avons notamment présenté nos travaux devant des CESR (Conseil Economique Social Régional). Ce qui montre bien quand même l'intérêt à s'inscrire plus dans la durée avec chacun sa culture, toutes ses formes de spécificité et des réseaux qui ne se délimitent pas mais qui se construisent dans la durée.

### **Jean-Paul Guillot**

Nos amis d'Europe et Société ont organisé un colloque très intéressant sur le dialogue social sectoriel européen qui prend petit à petit ses marques. J'ai vu dans les 3 « M » qu'il y avait un ordre local, sectoriel, national, européen, mondial. La question est de savoir pour nous si le secteur est finalement local, national ou s'il est aujourd'hui carrément à une échelle plus large ? Et d'autre part, par rapport aux procédures européennes que vous avez examinées, en quoi il vous paraît susceptible de contribuer à l'anticipation davantage partagée des acteurs.



## **Mireille Battut**

Parmi les propositions institutionnelles que nous faisons il y a la notion d'observatoire. Les observatoires sectoriels sont un des éléments extrêmement important de ce maillage qui permet à des acteurs de se confronter. La difficulté avec le sectoriel c'est que c'est à la fois une définition évidente souvent statistique et institutionnelle et qui, en même temps, au plan économique n'est pas du tout évidente car très mouvante en fonction des stratégies des acteurs et des évolutions technologiques qui font qu'à un moment donné la définition du secteur peut complètement être transformée. Par ailleurs, les enjeux de filières sont parfois très importants et général multisectoriels.

A partir de là, dans notre réflexion, on est obligé de prendre en compte la complexité du réel. Les acteurs vont finir par différentes approximations à arriver en avoir le cœur net sur la situation microéconomique qui est la leur. Mais un déterminant sera parfois un déterminant sectoriel et parfois un déterminant territorial ou national . A partir de là, c'est la floraison des observatoires qui va permettre la circulation de l'information.