

## **CONSTRUCTION ET DESAGREGATION D'UNE REPRESENTATION PARTAGEE DE QUALITE D'UN PLAN SOCIAL : LE ROLE DES JEUX D'ACTEURS**

**Rachel Beaujolin-Bellet**

Professeur, Reims Management School  
59, rue Pierre Taittinger – 51100 Reims – France  
[rachel.beaujolin@reims-ms.fr](mailto:rachel.beaujolin@reims-ms.fr)  
00 33 (0)3 26 77 47 14

**Yves Moulin**

Maître de Conférences, Université Robert Schuman (Strasbourg 3), CESAG  
61, avenue de la forêt noire – 6667085 Strasbourg cedex – France  
[yves.moulin@urs.u-strasbg.fr](mailto:yves.moulin@urs.u-strasbg.fr)  
00 33 (0)3.90.41.43.33

### **Résumé :**

Lors de l'annonce d'un projet de restructuration accompagnée de suppressions d'emploi, l'employeur a l'obligation légale d'engager une procédure d'information-consultation avec les membres du comité d'entreprise portant sur les motifs de la restructuration et sur les dispositifs d'accompagnement des départs (indemnités supra-légales, mesures d'âges, mesures de reclassement ...) inscrits dans le plan social. Plusieurs études montrent que les membres du comité d'entreprise, dans ce contexte, vont parfois chercher à impliquer des acteurs externes à l'entreprise dans la discussion (expert-comptable mandaté, avocat, représentants des pouvoirs publics, élus politiques, etc.), afin de construire avec la direction un rapport de force dont la finalité principale est d'obtenir une amélioration du contenu du plan social.

Les jeux d'acteurs à l'origine du rapport de force n'influenceraient-ils pas l'appréciation du plan social par les acteurs qui y prennent part ? En d'autres termes, et en écho au travail réalisé par Mallet et al. (1997), quelles fonctions joue la procédure d'information-consultation sur un projet de plan social dans l'évaluation qu'en portent les acteurs directement ou indirectement concernés, mais aussi dans la suite du processus, soit la mise en œuvre effective des dispositifs de reclassement ?

Ces interrogations conduisent à formuler deux propositions de recherche :

- au moment de la clôture de la procédure, une représentation partagée de qualité du plan social est plus contingente à l'existence de jeux d'acteurs engageant l'ensemble des parties prenantes dans les discussions qu'au niveau réel des moyens engagés.
- puis, dans la suite du processus, la désagrégation progressive du système d'acteurs élargi favorise des représentations contrastées des différents acteurs quant aux résultats des dispositifs de reclassement.

Trois monographies (entretiens, analyse de documents internes et externes) portant sur des cas de restructurations lourdes et dont l'analyse a été soumise à un groupe d'experts permettent de corroborer fortement ces deux propositions. Ce travail amène à mettre en exergue les implications de ces processus pour les acteurs qui y sont impliqués et à s'interroger sur les conditions et les effets de processus de pilotage multi-acteurs des restructurations.

**Mots-clés :** Restructuration, plan social, reclassement, jeux d'acteurs

Lors de l'annonce d'un projet de restructuration accompagnée de suppressions d'emploi, l'employeur a l'obligation légale d'engager une procédure d'information-consultation avec les membres du comité d'entreprise concernant le plan social<sup>1</sup>. A cette occasion, les élus du comité d'entreprise peuvent chercher à impliquer des acteurs externes à l'entreprise (experts, administration du travail, juges, élus locaux, médias, population locale, etc.) dans la discussion afin de construire avec la direction un rapport de force, se traduisant par une situation de négociation, dont la finalité principale est d'obtenir une amélioration des contenus du plan social.

En effet, l'annonce d'un projet de plan social suscite dans de nombreux cas des réactions de rejet et de mobilisation contre la décision prise. Pour les salariés et leurs représentants, cette annonce constitue une menace pour leur avenir et crée un sentiment de dépit voire de trahison à l'égard de l'employeur. Ils peuvent alors chercher des voies pour tenter de remettre en cause la décision prise, ou en tout cas, pour obtenir des compensations. La procédure de plan social reposant sur un mécanisme d'information-consultation, les salariés et leurs représentants en viennent parfois à construire un rapport de forces avec les représentants de la direction pour créer une situation de négociation, pouvant se traduire par une évolution qualitative des contenus du plan social. Réciproquement, face à la mise en œuvre d'opérations de restructuration accompagnées de licenciements pour motif économique (individuels ou collectifs), les directions d'entreprise expriment le fait d'être confrontées, en particulier dans le cas de plans sociaux, à des risques sociaux, juridiques et d'image (Campinos-Dubernet, 2003). Un sentiment d'incertitude juridique est souvent mis en exergue par les employeurs, qui voient notamment dans cette éventuelle intervention du juge un risque de remise en cause de leurs décisions, et un risque de prolongement de la procédure de plan social. De nombreux rapports publics produits en France depuis le début des années 2000 tentent d'analyser cette situation et dégagent des préconisations empruntant deux voies principales (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2007). Pour les uns, il s'agit de taxer les entreprises qui licencient en contrepartie d'une suppression de l'encadrement juridique des licenciements pour motif économique (Blanchard et Tirole, 2003). Pour d'autres, il s'agit de promouvoir des formes de concertation voire de négociation, comme condition pour trouver des solutions économiquement viables et socialement acceptables (CERC, 2005).

Au-delà des débats portant sur la procédure d'information-consultation liée à la mise en œuvre d'un plan social, les dispositifs de reclassement auxquels elle aboutit sont aussi l'objet d'interrogations quant à la qualité de leur suivi et de leurs résultats (Bruggeman et al., 2004).

Dans ces différents contextes, l'objet de cette communication<sup>2</sup> est d'identifier si les jeux d'acteurs qui se nouent lors de la procédure d'information-consultation sur un projet de plan social n'auraient pas également des incidences sur les représentations qu'ont ces acteurs tant de la qualité du plan social que des effets du dispositif de reclassement. Les jeux d'acteurs à l'origine du rapport de force n'influenceraient-ils pas l'appréciation du plan social par les acteurs qui y prennent part ? En d'autres termes, et en écho au travail réalisé par Mallet et al. (1997), quelles fonctions joue la procédure d'information-consultation sur un projet de plan

---

<sup>1</sup> Nous utilisons ici le terme générique de « plan social » pour désigner les contenus des mesures d'accompagnement mises en œuvre dans le cadre de licenciements collectifs pour motif économique, sachant que le terme de Plan de Sauvegarde des Emplois s'applique, dans le contexte français, depuis la Loi de Modernisation Sociale de janvier 2002.

<sup>2</sup> Cette communication s'inscrit à la suite d'une étude financée par la DARES, Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, publiée dans (Beaujolin-Bellet R., Cornolti C., Kerbrouc'h J-Y., Kuhn A., Moulin Y., 2006). Cette étude a été menée dans le cadre d'un programme plus général d'évaluation du volet « anticipation et accompagnement des mutations économiques » du Plan d'Action National pour l'Emploi français (2003-2006) faisant écho à la ligne directrice n°3 de la stratégie européenne de l'emploi (« Faire face au changement et promouvoir l'adaptabilité et la mobilité sur le marché du travail »).

social dans l'évaluation qu'en portent les acteurs directement ou indirectement concernés, mais aussi dans la suite du processus, soit la mise en œuvre effective des dispositifs de reclassement ?

Afin d'éclairer ces interrogations, la première partie de ce papier offrira, d'une part, une lecture stratégique des principaux travaux consacrés aux effets du rapport de force sur le plan social et, d'autre part, proposera deux pistes de recherche destinées à en identifier d'éventuels impacts tiers au sein de trois études de cas. La seconde montera que le facteur déterminant d'une représentation partagée de qualité du plan social réside dans l'implication de l'ensemble des acteurs – internes et externes à l'entreprise – dans le processus de négociation créé par l'établissement d'un rapport de force. Enfin, la troisième fera clairement apparaître que la désagrégation progressive du système d'action élargi favorise une hétérogénéité des représentations des acteurs quant aux résultats des dispositifs de reclassement, hétérogénéité liée à l'impossibilité de construire progressivement une norme d'évaluation collectivement acceptée.

## **1. La construction d'un rapport de force producteur d'améliorations des contenus du plan social**

L'élaboration d'un plan social est le fruit d'une régulation mixte (1.1.) produisant une relation spécifique au sein d'un système d'action concret qui tend à s'élargir (1.2.). Cette relation productrice d'effets matériels engendre-t-elle également des effets symboliques ? (1.3.).

### ***1.1. Une régulation mixte productrice d'une relation spécifique entre acteurs***

Lors de la divulgation par la direction d'une entreprise d'un projet de restructuration accompagnée de suppressions d'emplois, l'employeur et les représentants du personnel entrent dans une relation dont la structure est, pour une large part, prédéterminée par l'historique de cette relation et par le contexte de l'annonce de la réduction des effectifs.

Plus précisément, les entreprises employant au moins cinquante salariés, qui projettent de licencier au minimum dix personnes dans une période de trente jours, doivent établir et mettre en œuvre un plan social pour limiter le nombre des licenciements et faciliter le reclassement du personnel. La validité juridique de ce plan dépend notamment du respect de plusieurs obligations, parmi lesquelles l'engagement d'une procédure d'information-consultation du comité d'entreprise portant à la fois sur l'argumentation économique du projet de restructuration et sur les modalités d'accompagnement des suppressions d'emploi (indemnités de licenciement conventionnelles voire supra-conventionnelles, actions en vue du reclassement interne ou externe, actions de soutien à la création de nouvelles activités, de formations, ou de réduction-aménagement du temps de travail) (Cormier Le Goff et Bénard, 2005).

Ces règles de droit constituent une contrainte juridique forte pesant sur le processus de réduction d'effectifs. Toutefois, un texte de droit demeure, par nature, incomplet. Les normes instaurées par la législation et la jurisprudence dépendent ainsi d'autres normes, notamment celles relevant du contexte social dans lequel s'inscrit une relation d'emploi. En d'autres termes, s'instaure une régulation mixte « où se mêlent prescriptions formelles et processus informels en s'épaulant les uns les autres, où les prescriptions formelles s'enracinent dans une structure de pouvoir et dans un processus d'échanges et de négociations informels pour lesquels elles fournissent à leur tour les arguments et les ressources » (Friedberg, 1997, p.161).

La régulation mixte n'est pas une caractéristique discriminante des organisations formelles : de nombreux contextes d'action sont structurés et régulés par cette combinaison de règles. Il en est ainsi des réunions de comités d'entreprise au cours desquels s'instaure entre salariés et employeurs une relation privilégiée susceptible d'être lue avec l'aide des concepts de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977). Ainsi, cette relation peut être fondamentalement appréhendée comme une relation d'échange qui se développe au sein d'un système d'action concret, c'est-à-dire comme un ensemble d'acteurs (individuels ou collectifs) qui coordonnent leurs actions. D'après cette conception, toute entreprise apparaît comme le centre de relations d'échanges ou de discussions, que chaque acteur (dirigeant, salariés,...) s'efforce d'orienter, selon ses intérêts et en fonction de son pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). De plus, un raffinement de la réflexion autour des logiques d'action permet d'enrichir la grille de lecture en intégrant les apports de courants théoriques connexes. Ainsi, si l'acteur est assurément stratégique, il est également doté d'une histoire et d'une identité (Sainsaulieu, 1977), mobilise des systèmes d'équivalence (Boltanski et Thévenot, 1987), opère des traductions (Callon, 1986) et vit avec ses pulsions (Enriquez, 1992). De sa rencontre avec des situations d'action (en tant que moments historiques, espaces circonstanciés et singuliers, dispositifs d'objets et de sujets plus ou moins finalisés) naissent des interactions qui permettent aux logiques d'actions de se matérialiser, y compris hors des frontières formelles de l'entreprise (Amblard et *alii*, 2005, p.204-205)

## ***1.2. Un élargissement du système d'action concret présidant à la construction d'un rapport de force***

Dans les contextes de plans sociaux, les employeurs s'inscrivent dans une logique de justification de la décision prise (volet économique) et présentent l'accompagnement (volet social) qu'ils envisagent de proposer aux salariés concernés par les suppressions d'emplois (Boyer, 2000). Pour ces acteurs, il s'agit de mener les restructurations sans « vagues », dans des délais maîtrisés, tout en limitant les coûts (Beaujolin, 1999) ; simultanément, ils sont exposés à des risques sociaux, juridiques et de déficit d'image (M. Campinos-Dubernet et *alii*, 2002).

Les représentants du personnel entrent dans la procédure d'information-consultation avec plusieurs « déséquilibres » par rapport à la direction (F. Bruggeman et *alii*, 2002) : un déséquilibre de préparation, un déséquilibre de compétences et de ressources, et un déséquilibre de pouvoir. En outre, ils manifestent leur scepticisme à l'égard de l'efficacité des dispositifs de reclassement proposés (Colin et Rouyer, 1996 ; Moulin, 2001), privilégiant souvent l'obtention d'indemnités supra-conventionnelles et de dispositifs de retrait anticipé d'activité, et parfois le renforcement des engagements de la direction sur les dispositifs de reclassement et les moyens qui leur sont dévolus.

Pour faire aboutir ces revendications et pallier les déséquilibres initiaux, les représentants du personnel peuvent chercher à construire un rapport de force passant par l'élargissement du système d'action concret à travers l'organisation d'actions collectives, la médiatisation de l'action et l'obtention de soutiens externes<sup>3</sup>. Quand une telle dynamique émerge<sup>4</sup>, la première

---

<sup>3</sup> Selon une étude récente (Bobbio, 2006) menée à partir de l'étude d'informations remontées par voie administrative sur 570 plans sociaux notifiés entre 2002 et 2005, 47% des PSE donnent lieu à au moins une des actions suivantes : recours à un expert, action(s) auprès des tribunaux, recours au médiateur, observations/propositions écrites de l'administration, constat de carence.

<sup>4</sup> Il apparaît que cette configuration, où les élus du personnel mobilisent des acteurs externes, et en particulier, recourent à un expert s'observe en grande partie dans les grandes entreprises ou dans celles qui appartiennent à un groupe (M. Bobbio, 2006).

étape de structuration des jeux (Reynaud, 1989) consiste en une alliance reposant sur les identités collectives : l'annonce d'un plan social entraîne la création d'une union intersyndicale (Colin et Rouyer, 1996 ; Kuhn et Moulin, 2002). La seconde passe par la conquête de nouvelles zones d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977) par les représentants du personnel, amenant à construire une situation de négociation.

D'une part, les représentants du personnel peuvent chercher à augmenter leurs compétences en matière de restructuration en s'adjoignant les services d'experts (articles L. 434-6 et L. 321-7-1 du Code du Travail), proches des syndicats majoritaires dans l'organisation, afin d'obtenir un rapport qui discute généralement le bien-fondé de l'argumentation de la direction, propose éventuellement des alternatives économiques, et peut devenir le support d'une négociation (Bruggeman et *alii*, 2002). Ainsi, la production d'une alternative économique introduit, le cas échéant, une incertitude sur le terme de la procédure pour la direction qui doit produire des réponses motivées. De plus, les comités d'entreprises, dès lors qu'ils sont dotés de budgets suffisants, font appel à un avocat spécialisé en droit du travail pour compléter leur information et envisager de potentiels recours judiciaires. Dans les faits, ces experts comptables et juridiques aident les représentants du personnel à parfaire leur stratégie de négociation. Ils mettent alors l'accent non seulement sur l'importance des indemnités de licenciement supra-conventionnelles mais surtout sur l'enjeu de la constitution de dispositifs de reclassement de qualité.

D'autre part, pour renforcer leur influence dans la négociation, les représentants des salariés peuvent consolider leurs relations avec l'environnement en organisant des actions collectives et en sensibilisant des acteurs externes. Les mouvements sociaux créent l'actualité : l'administration du travail porte un regard plus attentif à l'affaire (Cornolti et *alii*, 2001) ; les élus locaux, nationaux et les préfets sont alertés. Ces acteurs sont souvent mus par une préoccupation de maintien de l'ordre public – notamment lorsque les conflits se doublent d'opérations violentes et illégales – et par un souci de préservation de la vitalité économique du territoire. Ils usent alors de leur influence, notamment en rentant en contact avec la direction pour que cette dernière accepte la négociation ou fasse preuve d'ouverture aux revendications (Kuhn et Moulin, 2002).

Les rapports de force instillés au sein du système d'action concret élargi sont producteurs d'effets. Si la contestation par les représentants du personnel du bien-fondé de la démarche de réduction d'effectifs n'aboutit ni à une remise en cause de la décision de la direction de réduire les effectifs, ni à une réelle révision à la baisse de la quantification du sureffectif (Mallet et *alii*, 1997 ; Colin, 2001), les revendications en termes de bonification des indemnités de licenciement supra-conventionnelles et d'amélioration des dispositifs d'accompagnement des salariés concernés (actions de formation, mesures spécifiques de reclassement interne, extension des moyens dévolus à la cellule de reclassement, précisions apportées dans la définition des Offres Valables d'Emploi, aides à la mobilité géographique, préretraite de l'entreprise, instauration d'une commission paritaire de suivi des reclassements, etc.) sont souvent au moins partiellement satisfaites, sous forme d'engagements pris par la direction de l'entreprise (Kuhn et Moulin, 2002).

### ***1.3. Vers une appréhension de possibles effets symboliques de l'élargissement du système d'action à travers trois terrains d'étude***

La littérature tend donc à attester que les jeux d'acteurs à l'origine du rapport de force, quand ils émergent, permettent une évolution du volet social du plan social. Si ces jeux aboutissent effectivement à ces améliorations dans les contenus du plan social, ne seraient-ils pas

également producteurs d'autres effets, notamment sur l'appréciation par les acteurs du plan social lui-même ? Cette interrogation conduit à formuler deux propositions de recherche :

- au moment de la clôture de la procédure, une représentation partagée de qualité du plan social est plus contingente à l'existence de jeux d'acteurs engageant l'ensemble des parties prenantes dans les discussions qu'au niveau réel des moyens engagés ;
- puis, dans la suite du processus, la désagrégation progressive du système d'action élargi favorise des représentations contrastées des différents acteurs quant aux résultats des dispositifs de reclassement.

Afin d'apporter des éléments de corroboration à ces pistes de recherche, une étude empirique a été menée dans trois entreprises (cf. annexe méthodologique). Ces dernières relèvent de configurations similaires, qui peuvent être considérées comme emblématiques de « restructurations lourdes » de secteurs « en crise ». Elles appartiennent à des industries traditionnelles, sont fortement exposées depuis plusieurs décennies à la concurrence internationale et sont intégrées à de grandes firmes multinationales ayant connu ou connaissant des restructurations de longue date. Cette étude a ainsi privilégié des cas de restructurations s'étant déroulées dans des contextes externes (secteurs, bassins d'emploi) relativement proches et caractéristiques de ce qu'encadre précisément le droit français en la matière (les plans sociaux), pour pouvoir mettre en exergue en quoi et comment les processus de mise en œuvre de la restructuration ont pu emprunter des chemins différents. Par ailleurs, compte tenu des difficultés déjà observées et vécues à accéder au terrain pour des cas de restructurations (Cornolti et al., 2001), l'étude s'est focalisée sur des cas pour lesquels cet accès était a priori facilité, en particulier par des contacts privilégiés avec la direction de l'entreprise et/ou les représentants du personnel, gageant ainsi d'une mise à disposition d'un matériau complet. La décision de pouvoir disposer pour l'analyse, de la documentation de l'ensemble des processus de restructuration a contraint en outre à retenir des cas de restructurations achevées, c'est-à-dire pour lesquels les dispositifs de reclassement mis en œuvre étaient a minima clos. La contrepartie de ce choix réside dans le fait que les analyses réalisées portent sur des cas de restructurations dont l'annonce par les directions a eu lieu entre mi-2001 et mi-2003 ; de ce fait, ils ne permettent pas de tenir compte de dispositions légales plus récentes.

Chaussette, créée en 1836, se spécialise dans la fabrication et la commercialisation de chaussettes et d'articles chaussants, avec un positionnement généraliste de moyenne gamme. L'entreprise connaît une chute constante de son chiffre d'affaires à partir de 1995. Cette situation donne lieu à un premier plan social en 1999, concernant 23 personnes. Les difficultés économiques et financières s'accroissent au cours de l'année 2000. Le groupe qui rachète Chaussette ne souhaite finalement pas conserver ce métier dans le périmètre de ses activités. Il décide d'une fermeture qui provoque, en 2001, un plan social concernant 200 personnes.

Chaussure est la filiale française d'un groupe américain de chaussure, filiale qui voit le jour en 1936. Positionnée à son origine sur des produits d'entrée de gamme, elle subit, dès le milieu des années quatre-vingt, la concurrence des pays émergents. A partir de la décennie quatre-vingt-dix, alors qu'elle emploie encore près de mille trois cents salariés, elle rencontre de réelles difficultés pour écouler sa production. La direction du groupe lance une première restructuration concernant 300 personnes à la fin des années quatre-vingt-dix. Une nouvelle dégradation de la situation économique occasionne, en 2001, un dépôt de bilan débouchant sur un plan social concernant 830 personnes.

Tuyaux est la filiale de deux groupes européens du secteur sidérurgique, filiale en charge de la production et de la commercialisation de grosses canalisations en acier. Leader mondial sur

son marché, elle connaît cependant une baisse d'activité liée à la guerre en Irak. Face à une perte de compétitivité causée par un éloignement des marchés et une localisation défavorable par rapport à ses fournisseurs, le groupe décide, en 2003, de mettre fin à l'activité de cette entité. Cette décision entraîne la suppression de 220 emplois.

Les restitutions produites à la suite de la réalisation de ces trois monographies ont ensuite été mises en débat au sein d'un groupe d'experts, qui peut être considéré comme un « Groupe Balint » visant à étendre la portée des monographies. Ce groupe, composé de sept experts<sup>5</sup>, issus tant du monde universitaire que de la sphère praticienne, a contribué au travail de construction d'analyses plus générales des mécanismes et des pratiques de restructuration à l'œuvre à partir de l'étude détaillée de cas contextualisés.

## **2. Un rapport de force également producteur d'effets symboliques : une représentation partagée de plans sociaux de qualité**

Les trois terrains d'étude permettent précisément de montrer que le rapport de force a produit des effets matériels (2.1.) mais également de mettre en exergue des effets symboliques conduisant à une représentation partagée de la qualité d'un plan social (2.2).

### ***2.1. L'identification des effets tangibles issus du rapport de force***

Dans les trois cas étudiés, l'annonce du projet de restructuration accompagnée de suppressions d'emploi donne lieu à un élargissement du système d'action concret producteur d'un rapport de force qui aboutit à une évolution du contenu du plan social. Les trois cas présentent la constitution d'une intersyndicale à l'annonce de la suppression d'emplois et le recours à des experts pour assister les représentants du personnel dans la négociation ainsi établie. Les objectifs manifestes s'expriment sur les indemnités supra-conventionnelles de licenciement et sur les dispositifs de reclassement. Afin d'obtenir gain de cause, s'ouvre une période conflictuelle.

Dans le cas Chaussette, la procédure de consultation s'est transformée en situation de négociation sociale. La ligne de conduite a été de mettre le groupe auquel cette entreprise appartenait en situation d'assumer la posture de responsabilité sociale qu'il affichait. Plusieurs ressources internes et externes ont été activés par les représentants du personnel : le jeu sur la mise en danger de l'image du groupe (en cas de non respect de ses engagements), le jeu sur les différents niveaux de décision (direction de l'entreprise / direction du groupe), le jeu sur la durée de la procédure (menace de comportements dilatoires). L'activation de ces leviers s'est traduite, au cours de la procédure, par de nombreuses manifestations et grèves, aboutissant à la séquestration des dirigeants de l'entreprise sur place. Au-delà de ces jeux, les représentants du personnel ont démontré un comportement actif en se livrant à une démarche de « benchmarking » leur permettant de collationner des exemples de montants d'indemnités supra-conventionnelles de licenciement accordés par des entreprises comparables ou dans d'autres entreprises du groupe, avec pour objectif latent de contribuer à construire une norme de montant indemnitaire jugé acceptable.

Dans le cas Tuyaux, la recherche de soutiens politiques a été privilégiée par les représentants des salariés. A la suite de l'annonce de la fermeture du site, une grande manifestation regroupant non seulement des salariés mais également des commerçants et surtout des élus a

---

<sup>5</sup> Il s'agit de : Jean-Marie Bergère (Développement et Emploi), Frédéric Bruggeman (Syndex), Bernard Gazier (Université Paris 1), Jean-Yves Kerbourc'h (Université de Nantes), Dominique Paucard (Syndex), Claude-Emmanuel Triomphe (Université Européenne du Travail), Géraldine Schmidt (IAE de Paris, Université Paris 1).

eu lieu dans la ville de J. Le maire de la commune concernée a profité de son statut de Conseiller général pour interpeller le Président de cette Assemblée mais également le Préfet. La sensibilisation de la population et des élus a ainsi été acquise. Fort de cette ressource, les salariés se sont employés à faire monter la pression du côté de la direction : arrêts de la production et des expéditions, barrage filtrant installé sur l'autoroute, bureaux du directeur et de son adjoint qui « ont été vidés puis ont pris feu », démontage des rails pour empêcher toute sortie de marchandise. Les premières actions menées par les salariés étaient clairement destinées à influencer la direction locale mais il s'est avéré que cette dernière n'était dotée que d'une autonomie relative. La seconde vague aurait pu être menée de manière particulièrement visible afin d'être entendu à l'échelon européen du groupe, dans la mesure où la direction locale n'avait plus les marges de manœuvre suffisantes pour négocier les évolutions en cause.

Quant au cas Chaussure, l'annonce du dépôt de bilan après une longue période de dénégation de tout projet de réduction des effectifs de la part de la direction a permis aux représentants du personnel de mobiliser les salariés lors de l'appel à la grève. Des manifestations publiques se sont déroulées dans les communes dont les salariés étaient originaires avec pour finalité d'attirer l'attention de la population et des élus locaux sur la situation de Chaussure. Si ces manifestations assuraient la sympathie des habitants et la vigilance de la presse locale, seuls les « coups d'éclat » ont retenu l'attention des médias nationaux : barrages filtrants sur l'autoroute, constitution d'un « trésor de guerre » avec les stocks, saccage de magasins de l'enseigne, séquestration du nouveau directeur opérationnel. Cet événement a d'ailleurs alerté le Sous-préfet qui a usé de son autorité pour organiser une médiation et faire libérer le détenu. Cette intervention du sous-préfet a marqué le début de l'implication de l'administration préfectorale : usant de ses prérogatives de maintien de l'ordre public et répondant aux souhaits publiquement manifestés par les salariés de le voir intervenir, le préfet de Région en personne s'est saisi du dossier et a obtenu l'ouverture de négociations entre la direction et les salariés.

L'étude des différentes versions des plans sociaux des trois entreprises montre que le rapport de force a été producteur d'effets. Ainsi, les primes supra-conventionnelles ont fait l'objet d'âpres négociations et ont connu une évolution significative de leur montant dans les trois entités. Les registres d'argumentation empruntés par le comité d'entreprise se sont structurés autour du préjudice subi par les salariés. Loin d'être assimilées à de simples « chèques-valises » par les salariés, ces indemnités jouent un rôle réparateur en étant symbole de reconnaissance de leurs contributions antérieures à l'entreprise (dans les cas Chaussette et Chaussure, dans un contexte de conditions salariales de faible qualité et d'absence de développement de l'employabilité), de reconnaissance de la portée de l'action collective, et de reconnaissance des « préjudices subis » dans la restructuration. En particulier, dans le cas Chaussure, elles contribuent à réparer le grief constitué par les dénégations répétées de la direction de toute menace sur l'emploi alors qu'une planification de la fermeture du site était parallèlement constituée.

Par ailleurs, les trois plans sociaux ont prévu une cellule de reclassement qui incluait un accompagnement individualisé à la recherche d'emplois. Les négociations ont porté principalement sur cinq thématiques : le choix du prestataire, qui a fait l'objet d'une co-décision entre la direction et les représentants du personnel dans les cas Chaussure et Chaussette ; la durée de la prestation qui s'est finalement établie à dix-huit mois dans les trois cas ; les modes d'intervention qui ont permis la définition d'une offre valable d'emploi et même la multiplication des lieux d'implantation des antennes pour Chaussure ; le nombre et la diversité des mesures d'accompagnement qui ont occasionné l'augmentation du financement d'allocations temporaires dégressives et de congés de conversion, tout



particulièrement dans le cas Chaussette ; les moyens consacrés au financement de la formation professionnelle.

Enfin, contrairement à une représentation largement partagée selon laquelle les indemnités supra-conventionnelles auraient un effet démobilisateur sur l'inscription des salariés dans la voie du reclassement, les observations liées à ces trois cas tendraient plutôt à montrer que leur obtention, en complément et non en opposition aux dispositifs de reclassement et liée à un processus de négociation dans lequel les représentants du personnel jouent un rôle central, a contribué à lever les réticences des salariés sur les mesures de reclassement fortement valorisées par les représentants du personnel. Ainsi dans les trois cas étudiés, les taux d'adhésion à l'antenne emploi s'établissent entre 79,5% et 92,6%, ce qui représente des résultats très élevés au regard d'une participation nationale moyenne de 40% (Bobbio, 2005).

## ***2.2. La mise en exergue d'effets symboliques : des représentations partagées de la qualité du plan social***

Alors même que les négociations ont été caractérisées par un haut niveau conflictuel, les différents acteurs, au moment de la clôture de la procédure d'information-consultation, semblent partager une représentation positive de la démarche, exprimée sous forme d'un jugement de qualité des contenus du plan social. Du côté des représentants du personnel, cette représentation favorable pourrait s'expliquer par le fait d'avoir vu aboutir nombre de leurs revendications. De même, les représentants des pouvoirs publics (administratifs et élus) ayant eu le sentiment d'être en présence de plans sociaux hors du commun – un « *des meilleurs plans que j'ai eus à voir* » selon les termes du chargé de mission d'un Conseil Régional ou encore « *de plans sociaux dotés de moyens important, bien plus importants que la moyenne* » selon un inspecteur du travail – pourraient justifier cette appréciation positive. Toutefois, les employeurs faisant part d'un sentiment similaire, l'hypothèse d'une appréciation contingente aux effets de position ne semble pas élucider l'ensemble du phénomène.

Cet apparent paradoxe d'une représentation partagée de plans sociaux de qualité succédant à une négociation très conflictuelle trouve un éclairage complémentaire par la reconnaissance mutuelle de l'implication des acteurs dans le processus de dialogue social. En effet, ce processus met en jeu l'ensemble du contexte d'action des individus, c'est-à-dire les structures d'interaction dans lesquelles ceux-ci sont placés, et les relations de pouvoir et d'échange auxquels ils participent (Friedberg, 1997). Au sein de ces contextes d'action se développent des interactions et des interrelations des comportements des acteurs favorisant l'élaboration collective du sens (Weick, 1995).

Ainsi, les acteurs eux-mêmes tendent à estimer qu'un plan social de qualité a d'abord résulté du fait que chacun a accepté de tenir son rôle dans la dynamique de négociation. Dans le cas Chaussette, cette réalité s'est incarnée par l'implication de chacun dans un processus très consommateur d'énergie, de temps et de stress. Plus encore, outre la présence à la table des négociations, chacun a également accepté de parfois sortir de sa posture classique, permettant ainsi de s'échapper du « *bon vieil affrontement entre la direction et le comité d'entreprise* ». Ainsi, ont pu être recensées des connivences d'acteurs lorsque les directions locales ont tacitement accepté certaines manifestations médiatiques destinées à sensibiliser la direction du groupe (cas Chaussette et Tuyaux) ou encore lors de rencontres extra-muros, parfois secrètes, pour réussir à progressivement élaborer un accord (cas Tuyaux et, plus tardivement, cas Chaussure). Cette représentation positive partagée à la fin du processus de mise en place du plan social conduit l'essentiel des acteurs à accepter de participer au pilotage et au contrôle de sa mise en œuvre, en tant que membre de la commission de suivi paritaire.

A ce stade de la démonstration, il paraît toutefois intéressant de noter que certains représentants des salariés de Chaussure ont développé une représentation un peu plus nuancée de la démarche, alors même qu'ils ont obtenu une satisfaction très forte de leurs revendications. Cette appréciation en demi-teinte pourrait alors s'expliquer par une présence tardive de la direction à la table des négociations, présence obtenue à la suite d'une forte médiation des pouvoirs publics. En d'autres termes, la faiblesse des interactions aurait limité la dynamique de la régulation.

Ainsi, les observations de la présente étude montrent que les jeux d'acteurs à l'origine du rapport de force, quand ils émergent, sont producteurs d'effets sur le montant des indemnités supra-conventionnelles de licenciement et sur le dispositif de reclassement. Elle met également en exergue le lien possible entre ces deux composantes : l'octroi d'indemnités supra-conventionnelles pourrait constituer une des conditions de l'adhésion aux dispositifs de reclassement. Ces améliorations des moyens dévolus au financement du plan social renforcent l'acceptabilité sociale du processus (Beaujolin-Bellet et *alii*, 2006) et contribuent partiellement à l'élaboration d'une représentation partagée de qualité du plan social par l'ensemble des acteurs. Toutefois, cette représentation favorable apparaît surtout contingente à l'implication de l'ensemble des acteurs dans le processus de négociation et au caractère tangible de son issue. Cette représentation partagée d'un plan social de qualité, présente à la fin de la procédure d'information-consultation, se retrouvera-t-elle à l'issue de sa mise en œuvre ?

### **3. Une désagrégation progressive du système d'action élargi favorable à l'hétérogénéité des représentations des résultats des dispositifs de reclassement**

L'élargissement du système d'action avait conduit à une représentation partagée de la qualité du plan social. Cette appréciation a favorisé la participation des acteurs à l'instance de suivi de la mise en œuvre du reclassement. Toutefois, la participation contrastée à cette commission a conduit à une désagrégation progressive du système d'action (3.1.) ayant pour conséquence un moindre contrôle du processus et la production de représentations hétérogènes des résultats obtenus (3.2.).

#### ***3.1. Vers une désagrégation du système d'action élargi***

La représentation partagée d'un plan social de qualité existant à la fin de la procédure d'information-consultation a conduit l'essentiel des acteurs à accepter de participer aux commissions paritaires de suivi mises en place, dans les trois cas, au démarrage du travail du prestataire de reclassement. Réunies au rythme d'une à deux réunions par mois, leurs compositions et leurs missions se sont cependant révélées variables en fonction des choix opérés dans chaque cas.

Ainsi, les commissions de suivi de Chaussure et Tuyaux ont bien été composées avec des membres extérieurs à l'entreprise : le Sous-préfet, le Directeur Départemental du Travail et de l'Emploi, l'Inspecteur du travail, des représentants de l'ANPE et des élus locaux pour Chaussure ; des représentants de la DDTEFP, de l'ANPE et des ASSEDIC pour Tuyaux. L'implication de l'administration publique s'explique, pour le cas Chaussure, par la situation de dépôt de bilan qui a entraîné une forte participation financière des acteurs publics. A l'inverse, dans le cas Chaussette, aucun tiers externe n'a été invité à siéger car le groupe n'ayant pas fait appel aux financements publics, il estimait n'avoir à accorder aucun droit de regard à l'administration sur le fonctionnement de la cellule de reclassement. Outre ces

personnalités extérieures, les commissions comptent également en leur sein des membres de la direction (ou leur mandataire), des représentants du personnel, des consultants des cabinets de reclassement voire de revitalisation. Dans les cas Chaussette et Tuyaux, la commission a été présidée par un représentant de la direction alors que dans le cas Chaussure, la présidence a été confiée à des représentants des salariés car ils s'étaient fortement impliqués dans le choix du cabinet de reclassement.

Dans les trois cas, les commissions de suivi ont connu des débats, principalement autour, d'une part, de l'état d'avancement et de la qualification du reclassement des salariés et, d'autre part, de l'utilisation des fonds dédiés à la formation. Dans le cas Chaussure, les représentants des salariés ont rapidement estimé que le nombre des contrats stables était insuffisant alors que les membres du cabinet de reclassement mettaient en avant le travail progressif de retour vers l'emploi. Dans le cas Tuyaux, les représentants du personnel se sont fortement inquiétés de la lenteur du reclassement et des injonctions de mobilité géographique et fonctionnelle envoyées en direction d'une population souvent âgée et peu encline à entendre un discours incitant à changer de métier ou de région. Enfin, dans le cas Chaussette, c'est la qualification des solutions proposées par la cellule de reclassement qui a fait débat. Outre la question du suivi des reclassements, la thématique du recours à la formation a également alimenté la discussion dans les commissions de Chaussure et de Tuyaux. Dans le premier cas, les représentants des salariés ont souligné que, bien qu'aucune demande de formation n'ait été refusée, seuls 20% des fonds consacrés à de telles actions avaient été utilisés à mi-parcours de la cellule, motivant de leur part la demande de transmission des chiffres précis attachés à ce poste, informations qui ne leur auraient pas été transmises. Dans les deux cas, une divergence sur le niveau de remboursement des frais de déplacement engagés pour se rendre sur les lieux de la formation a encore émergé. Certains bénéficiaires les estimaient notoirement insuffisants et quelques exemples ont effectivement montré qu'existait une marge importante entre les dépenses réellement engagées et les sommes accordées.

Ces débats ont progressivement mis en exergue des désaccords, démontrant, à la suite de F. Bruggeman et alii (2002), « *qu'il ne suffit pas d'être parvenu à élaborer un plan social prévoyant des dispositifs favorables aux reclassements pour que les résultats suivent nécessairement [...] En effet, au cours de la mise en œuvre du plan social, les décisions arrêtées donnent lieu à de nouveaux rapports de forces qui peuvent contribuer à "rebattre les cartes"* ». Lors de la mise en œuvre du plan social, les logiques d'actions des acteurs en présence tendent à se modifier, entraînant un affaiblissement du rapport de force initialement construit.

En effet, les représentants du personnel, s'ils demeurent actifs dans la commission de suivi, sont confrontés à plusieurs facteurs limitant leur impact dans les jeux d'acteurs. D'une part, cette période marque l'éclatement du collectif professionnel, chaque salarié redevenant préoccupé par son propre avenir individuel – leurs représentants n'échappant d'ailleurs pas à cette logique, éventuellement disparaissant de la commission de suivi au fur et à mesure de leur propre reclassement. D'autre part, la procédure étant terminée, ces derniers perdent les leviers d'actions consistant à bloquer le processus d'élaboration du plan social ou le fonctionnement de l'entreprise, et ce d'autant plus dans des cas de fermetures d'établissement ou d'entreprise. Enfin, leur présence dans la commission ne leur confère pas automatiquement un rôle décisionnaire.

Ainsi, les zones d'incertitude conquises en d'autres temps tendent à reculer. La mission des experts (comptables et juridiques), précieux soutiens pour l'élaboration d'une stratégie lors de la phase de négociation, s'éteint avec la clôture de la négociation et ils ne sont pas membres

des commissions de suivi. Quant aux représentants du Service public de l'emploi – qui auraient pu faire fonctions tant de tiers externe que de spécialistes de la mise en œuvre du plan social – soit leur présence n'est pas souhaitée par la direction (cas Chaussette), soit ils cessent progressivement de se rendre aux réunions (Cas Tuyaux et, dans une moindre mesure, cas Chaussure). Ces absences s'expliquent d'ailleurs par le sentiment de leur faible utilité (alors que d'autres dossiers plus récents appellent leur mobilisation) dans la mesure où un plan social de qualité a été obtenu. De même, les autres relations des représentants du personnel avec l'environnement se distendent à l'issue des négociations : les élus locaux, souvent très mobilisés lors de la phase de conflit, se limitent à de ponctuelles visites de courtoisie à l'occasion de quelques réunions de commission dans lesquelles ils n'ont d'ailleurs aucun rôle officiel. Enfin, les réunions ne créant pas l'événement, les relais médiatiques obtenus pendant les négociations tendent à s'étioler.

La mise en œuvre du plan social, loin de faire l'objet d'un contrôle vigilant par les acteurs en présence, signe plutôt la désagrégation progressive du système d'action élargi. Cette situation a pour première conséquence un contrôle limité et une très faible évaluation collective du travail du prestataire en charge de la cellule de reclassement pendant son activité.

### ***3.2. Les conséquences de la désagrégation du système d'action élargi sur l'appréciation du reclassement***

A l'issue des dix-huit mois de fonctionnement de la cellule, le taux de reclassement obtenu pour le cas Chaussure (50,7%) est sensiblement similaire au taux national moyen (50,6%) dégagé par la DARES (Bobbio, 2005) et les taux déclinés pour Chaussette (62,5%) et Tuyaux (78,6%) sont très supérieurs. Ces résultats font pourtant l'objet de représentations très contrastées selon les acteurs. Cette hétérogénéité repose sur deux axes de désaccords.

D'une part, les cabinets de reclassement communiquent généralement sur des « taux de solutions identifiées » qui représentent le travail réalisé et facturé par le prestataire. Si ces taux comprennent les reclassements, ils incluent également deux autres catégories de solutions : les « projets de vie », recouvrant des situations sans rapport avec un retour à l'emploi, de type congé parental, maladie longue durée, congé maternité ; les refus d'offres valables d'emplois (OVE), c'est-à-dire les adhérents au dispositif n'ayant, à deux ou trois reprises, pas accepté les offres d'emplois proposées par le cabinet. Le différentiel des taux dépassant souvent 20%, les représentants du personnel dénoncent un gonflement artificiel des chiffres. Ils stigmatisent aussi bien la pression exercée par les consultants pour convaincre une population fragilisée de recourir à des solutions éloignées de l'emploi que le caractère discutable de l'appréciation des refus d'OVE, certaines offres proposées n'étant pas assez en adéquation avec la qualification ou la situation familiale des personnes concernées. De leur côté, les cabinets justifient des résultats – parfois très inférieurs aux promesses initiales – en mettant systématiquement en avant le profil des populations d'industries en déclin : faible qualification mais également faibles autonomie et mobilité d'une population ouvrière héritière d'un système taylorien qui les prenait en charge. Le responsable du cabinet chargé du reclassement de Chaussure, cas enregistrant le plus faible taux, met également en avant l'influence négative d'un bassin d'emploi enclavé, situé en zone rurale et connaissant parallèlement d'autres plans sociaux.

D'autre part, le taux de reclassement inclut non seulement la signature de contrats à durée indéterminée mais également à durée déterminée, d'intérim ou encore des créations d'entreprises et des inscriptions en formation longue. Si, pour le cas Tuyaux, les contrats à durée indéterminée représentent 85% des reclassements, ils ne constituent respectivement,

pour Chaussure et Chaussette, que 58% et 55%, c'est-à-dire qu'ils ne concernent que 29% des adhérents à la cellule de Chaussure et 35% de celle de Chaussette. La précarité des quatre autres statuts conduit les représentants du personnel à s'inquiéter de la fragilité de la trajectoire professionnelle des personnes bénéficiant de ce type de "reclassement" après l'arrêt des activités des antennes-emploi. Cette crainte s'étend encore aux personnes dotées d'un contrat apparemment plus stable. En effet, les unes, reclassées sur un emploi similaire, demeurent dans un secteur en crise et risquent de faire l'objet d'une nouvelle procédure de licenciement dont la qualité de l'accompagnement n'est pas garantie. Cette inquiétude s'est d'ailleurs matérialisée dans le cas Chaussure : le repreneur, qui avait embauché de nombreux anciens salariés, a rapidement déposé son bilan et n'a pas apporté aux salariés concernés des aides d'un niveau équivalent à celles octroyées par son prédécesseur. Pour les autres, replacées dans des secteurs tiers, les ambiguïtés résident plutôt dans leur adaptation durable à ces nouveaux contextes, certains travaux démontrant d'ailleurs la difficulté non à se reclasser physiquement mais à se reconverter psychologiquement, c'est-à-dire à considérer sa nouvelle situation comme un espace d'identification et d'investissement de soi et non comme une simple accommodation à la réalité (Mazade, 2004a ; Mazade, 2004b). Et en effet, plusieurs années après la clôture des travaux des l'antennes-emploi, les représentants du personnel de Chaussette et Chaussure affirment que de nombreux adhérents, après être passés par des solutions précaires, sont au chômage ou bénéficiaires du RMI. S'est bien établi un transfert *a posteriori* au Service public de l'emploi (SPE) de la charge d'une réelle reconversion de ces populations, alors que ce service dispose de moyens notablement plus faible que ceux initialement accordés à l'antenne-emploi. Enfin, le caractère nécessairement provisoire des travaux de la cellule de reclassement empêche la constitution d'un réel suivi des trajectoires professionnelles des salariés concernés par les plans sociaux, carence déjà mise à jour par de nombreux travaux (Aggeri et Pallez, 2002 ; Aubert et Beaujolin-Bellet, 2004, Bruggeman et alii, 2004)

Ainsi, la désagrégation progressive du système d'action élargi favorise une hétérogénéité des représentations quant aux résultats produits par les dispositifs de reclassement. En effet, comme il a déjà été souligné par ailleurs (Bruggeman et alii, 2004), une norme standardisée d'évaluation du travail des cabinets de reclassement fait défaut. L'espace de discussion (Detchessahar, 2001) que constitue la commission de suivi aurait du permettre la construction progressive d'une convention acceptable par l'ensemble des acteurs. Or, deux facteurs ont défavorisé l'obtention d'un tel accord : d'une part, la faible mobilisation des acteurs lors des réunions, rendant impossible la réactivation d'un rapport de force à la suite de nouveaux jeux ; d'autre part, l'absence (totale ou partielle) de tiers externes qui auraient à la fois pu peser dans le rapport de force pour favoriser l'émergence d'une norme collectivement acceptable mais également, pour les représentants du service public de l'emploi, jouer le rôle de « traducteur » (Callon, 1986) proposant une interprétation plus nuancée des résultats obtenus par les cabinets, interprétation fondée sur la comparaison avec des expériences similaires rencontrées lors de leurs pratiques. Cette « traduction » aurait notamment permis, pour le cas Chaussure, d'éviter de désigner le cabinet comme seul fautif du succès modéré obtenu par le dispositif, offrant facilement à l'opinion un bouc-émissaire, paravent exonérant les autres acteurs de leur part de responsabilité.

\*

L'objet de cette communication était d'identifier si les jeux d'acteurs, qui avaient pour but une amélioration du contenu du plan social à la suite de l'annonce d'une réduction d'effectifs,

n'avaient pas également des impacts sur les représentations qu'avaient ces acteurs tant de la qualité du plan social que des effets du dispositif de reclassement.

Les trois monographies et la relecture par les experts sollicités ont corroboré les constats déjà réalisés par la littérature sur les restructurations : les jeux d'acteurs à l'origine du rapport de force sont producteurs d'effets sur le montant des indemnités supra-conventionnelles de licenciement et sur le dispositif de reclassement, tant par le nombre et la variété des mesures qu'il contient que par son organisation. Elles permettent également de mettre en exergue un lien entre ces deux effets : l'octroi d'indemnités supra-conventionnelles conditionnerait fortement l'adhésion aux dispositifs de reclassement.

Outre ces effets matériels, elles montrent clairement que ces jeux contribuent à l'élaboration d'une représentation partagée de qualité du plan social par l'ensemble des acteurs, représentation contingente à l'implication de l'ensemble des acteurs dans le processus de négociation. Par ailleurs, elles permettent de souligner que la désagrégation progressive du système d'action élargi favorise une hétérogénéité des représentations quant aux résultats des dispositifs de reclassement.

Si la constitution d'un groupe d'experts a permis, par l'extension de la portée des monographies, d'augmenter la validité externe de cette étude, il convient cependant de mentionner que la principale limite de ce travail réside dans le nombre limité de cas qui, par ailleurs, sont essentiellement illustratifs d'entreprises industrielles en déclin.

Toutefois, il ressort de ces constats empiriques que l'organisation de discussions sur la restructuration est essentielle à la construction de dynamiques collectives qui permettent de construire des dispositifs adaptés au reclassement des salariés. De plus, le dernier résultat tend à proposer deux innovations : d'une part, la constitution institutionnalisée d'un acteur collectif stable pendant tout le processus, acteur collectif impliquant des représentants de la direction, des représentants des salariés, mais aussi des membres externes : experts (consultants, experts auprès du CE, avocats) et des acteurs publics (selon les cas, préfet, DDTEFP, élus locaux) ; d'autre part, l'organisation formalisée d'un outil permettant une évaluation *a posteriori* des trajectoires professionnelles des salariés concernés par les plans sociaux.

## Annexe méthodologique : collecte et traitement des données

L'étude empirique est composée de trois monographies d'entreprise : deux cas approfondis (Chaussette et Chaussure) et un cas complémentaire (Tuyaux). La réalisation de ces monographies repose sur la collecte de deux types de données : des données « chaudes », issues des entretiens et des données « froides », extraites de la documentation collationnée.

### ▪ Les principales caractéristiques des restructurations étudiées

*Tableau de synthèse des cas de restructurations étudiés*

| Entreprise  | Chaussure                                    | Chaussette  | Tuyaux                                       |
|---|--|---|--|
| Secteur   | Cuir   | Textile   | Sidérurgie                                   |
| Structure étudiée                                 | Entreprise filiale d'un groupe multinational | Entreprise filiale d'un groupe multinational (« Textiles ») | Entreprise filiale d'un groupe multinational |
| Effectif (avant plan social)                      | 830  | 190   | 220  |
| Restructurations antérieures                      | Plan social en 1997                          | Plan social en 1999   | -  |
| Type de restructuration étudiée                   | Procédure collective avec reprise            | Cessation d'activité de l'entreprise                        | Fermeture du site                            |
| Date de l'annonce du projet de restructuration    | Juin 2001                                    | Juillet 2001  | Mai 2003                                     |
| Nombre d'emplois concernés par le plan social     | 830  | 190   | 220  |
| Cas de restructurations simultanés dans le groupe | Non  | Oui   | Non  |

### ▪ Des données « chaudes » issues d'entretiens :

- **Les acteurs interrogés** : Quarante-cinq entretiens ont été menés auprès d'acteurs pertinents. Leur identification a été réalisée selon deux mécanismes parallèles : d'une part, la rencontre systématique des acteurs-types pré-identifiés (par exemple, direction, délégués syndicaux, experts auprès du CE) ; d'autre part, lors des premiers entretiens, la désignation par les interlocuteurs des personnes jugées comme ayant un discours intéressant à recueillir.

|                   | <b>ACTEURS INTERNES</b>  | <b>ACTEURS EXTERNES</b>  |
|-------------------|--|--|
| <b>CHAUSSETTE</b> | Directeur de l'entreprise<br>Directeur Administratif et Financier de l'entreprise<br>Un ancien salarié<br>Deux délégués syndicaux  | Deux experts auprès du CE<br>Responsable de l'antenne emploi<br>Consultant de l'antenne emploi<br>Consultant en charge de la mission de réindustrialisation<br>Avocat auprès du CE<br>Préfet<br>Maire de la commune d'implantation de Chaussette<br>Adjoint à la Délégation Départementale de l'ANPE<br>Directeur Départemental du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle<br>Directeur Adjoint de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formations Professionnelle<br>Inspecteur du travail<br>Chargé de mission de la DRIRE<br>Directeur de l'agence A. Développement<br>Directeur d'un cabinet de reclassement local<br>Un administrateur judiciaire local<br>Responsable départemental de l'Union Nationale des Industries Textiles (UNIT)<br>Secrétaire régional du MEDEF |
| <b>CHAUSSURE</b>  | Un membre de la direction de l'entreprise repreneuse<br>Un membre de la direction de l'entreprise ayant déposé le bilan<br>Deux délégués syndicaux<br>Un membre de la commission de suivi<br>Un ancien salarié | Deux administrateurs judiciaires<br>Conseiller social de l'administrateur judiciaire<br>Deux représentants de l'UD CFDT<br>Deux experts auprès du CE<br>Responsable de l'antenne emploi<br>Avocat auprès du CE<br>Le sous-préfet actuel<br>L'ancien sous-préfet<br>Deux maires des communes concernées<br>Un conseiller général<br>Un ancien chargé de mission du SGAR<br>Le conseiller emploi-formation du bassin d'emploi<br>Un chargé de mission du CESR  |
| <b>TUYAUX</b>     | Deux délégués syndicaux  | Un expert auprès du CE<br>Responsable de l'antenne emploi<br>Consultant en charge de la mission de réindustrialisation   |

• *Les modalités des entretiens :*

- *Les grilles d'entretien : les entretiens ont été menés à partir de trames similaires d'entretiens semi-directifs, abordant les thèmes suivants :*

❖ *Pour les acteurs internes : l'histoire de l'entreprise, la décision de restructuration et son annonce, les acteurs en présence et le déroulement du jeu d'acteurs, les contenus du plan social, les modalités de mise en œuvre du plan social, l'évaluation du plan social.*

❖ *Pour les acteurs externes : les caractéristiques du bassin d'emploi, les caractéristiques des restructurations et des salariés concernés par les restructurations dans le bassin d'emploi, les modes d'intervention de la personne rencontrée sur les questions liées aux restructurations (en général), les modes d'intervention de la personne rencontrée sur le cas étudié, les modes de coordination avec les autres acteurs locaux, les dispositifs spécifiques concernant l'anticipation des restructurations sur le territoire.*

- **La réalisation des interviews :** face à la sensibilité de la thématique des restructurations, de nombreux interlocuteurs se sont montrés hésitant à répondre à certaines questions. Pour permettre une parole plus spontanée et fluide sur des sujets fondamentalement délicats, le choix a été fait d'une absence d'enregistrement des entretiens, privilégiant une prise de notes la plus exhaustive possible par le chercheur ne menant pas l'interview.



• **Le traitement des données** : La prise de note systématique a fait l'objet de retranscriptions. Ces dernières ont ensuite donné lieu à une analyse thématique de contenu. Cette analyse correspond à une lecture ayant pour fonction de produire un effet d'intelligibilité, de réaliser une extraction du sens. Ainsi, il s'est agi de dégager les thèmes principaux des discours recueillis. Pour ce faire, une grille d'analyse catégorielle hiérarchisée (en thèmes, sous thèmes) a été élaborée à partir de sujets pré-identifiés : chaque entretien a ensuite été fragmenté en fonction des thèmes susmentionnés. Les extraits significatifs sont venus prendre place dans des tableaux synthétiques, segments accompagnés d'un codage permettant d'identifier chaque organisation.

▪ **Des données « froides » issues de documents complémentaires**

Outre les entretiens, différents documents complémentaires ont été collectés en amont et à l'occasion des entretiens.

| Type de document  | Usage d'étude   |
|---|---|
| Revue de presse locale et nationale   | Constitution d'une chronologie factuelle<br>Contribution à l'élaboration des grilles d'entretiens |
| Procès-verbaux de comité d'entreprise<br>Comptes-rendus des commissions de suivi des PS | Identification des logiques d'actions   |
| Premières et dernières versions des plans sociaux                                       | Repérages des évolutions factuelles issues des jeux d'acteurs                                     |
| Rapports d'expertise auprès du comité d'entreprise                                      | Identification des marges de manœuvre des acteurs   |

## Bibliographie

AGGERI F., PALLEZ F. (2002), « Les nouvelles figures de l'Etat dans les mutations industrielles », *Cahier de Recherche du Centre de Gestion Scientifique*, n°20.

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Le Seuil.

AUBERT J. P. et BEAUJOLIN-BELLET R. (2004), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n°100, p. 99-112

BEAUJOLIN R. (1999), *Les vertiges de l'emploi - l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset.

BEAUJOLIN-BELLET R. (coord.), CORNOLTI C., KERBOURC'H J-Y., KUHN A., MOULIN Y. (2006), « Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques, évaluation », *Document d'études de la DARES*, n°119, Octobre.

BEAUJOLIN-BELLET R., BRUGGEMAN F., PAUCARD D. (2006), « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plan sociaux », *Revue Management & Avenir*, n°9.

BEAUJOLIN-BELLET R., SCHMIDT G. (2007), « Les restructurations : une vision française institutionnelle (2000-05) », in ALLOUCHE J. et FREICHE J., *Restructurations : regards croisés*, Paris : Vuibert.

BLANCHARD O., TIROLE J. (2003), *Protection de l'emploi et procédures de licenciement*, La Documentation Française

BOBBIO M. (2005), « Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations depuis 2003 : une forte augmentation mais un nombre encore limité de salariés concernés », *Premières Synthèses, DARES*, Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, n°19.2.

BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1987), *Les Economies de la grandeur*, Paris, Cahiers du CEE-PUF

BOYER T. (2000), « Evaluation des besoins de main-d'œuvre et des sureffectifs par les gestionnaires d'entreprise - convention financière et licenciements », *Centre d'Etude de l'Emploi*, Rapport remis à la DARES.

BRUGGEMAN F., LAPOTRE M., PAUCARD D., THOBOIS P. (2002), « Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés - Etudes de 12 cas », *Document d'étude DARES*.

BRUGGEMAN F., PAUCARD D., TUCHSZIRER C. (2004), « Privé – public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs », *Etude pour la DGEFP, AE.DEX et IRES*.

CALLON M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction », *L'Année Sociologique*, XXXVI, p.169-208.

CAMPINOS-DUBERNET M., LOUIS B., REDOR D. (2002), *Restructurations : nouvelle donne*, Paris, Les Editions de l'Industrie.

CERC (2005), *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques*, Rapport n°5.

- COLIN T. (2001), « Est-il possible de négocier l'emploi dans l'entreprise », in G. Schmidt (coord.), *La gestion des sureffectifs - Enjeux et pratiques*, Paris, Economica, p.147-162
- COLIN T. et ROUYER R. (1996), « La loi sur les plans sociaux face à une logique gestionnaire : une portée limitée », *Travail et Emploi*, n°69, p.5-22.
- CORMIER LE GOFF A., BENARD E. (2005), *Restructurations et droit du travail après la loi du 18 janvier 2005*, Paris, Editions Liaisons.
- CORNOLTI, C., MOULIN Y. et SCHMIDT G. (2001), « Le suivi des plans sociaux en Lorraine : réflexions autour de trois études de cas », in G. Schmidt (coord.), *La gestion des sureffectifs - Enjeux et pratiques*, Paris, Economica, p.179-192 ;
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.
- DETCHESSAHAR M. (2001), « Quand discuter, c'est produire – Pour une théorie de l'espace de discussion », *Revue Française de Gestion*, n° 132, janvier-février, p. 32-43.
- ENRIQUEZ E. (1992), *L'organisation en analyse*, Paris, PUF.
- FRIEDBERG E. (1997), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil – Coll. Points essais
- KUHN A., MOULIN Y. (2002), « La régulation du processus d'élaboration d'un plan social », *16<sup>e</sup> Journées Nationales des IAE*, Paris.
- MALLET L., REYNES B., TEYSSIER F., VICENS C. (1997), « A quoi servent les plans sociaux ? », *Travail et Emploi*, n° 72, pp. 79-99.
- MAZADE O. (2004a), « Les reconversions professionnelles sont-elles possibles ? », *Humanisme et entreprise*, n°264, p. 81-95.
- MAZADE O. (2004b), « Passé professionnel et reconversions : le reclassement de mineurs du Nord-Pas-de-Calais », *Formation-Emploi*, n°85, p.41-55.
- MOULIN Y. (2001), « Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs instrumentée par un plan social », *Thèse de doctorat*, soutenue à l'Université Nancy 2.
- REYNAUD (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin.
- SAINSAIEU R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP.
- WEICK K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.