Instituer de nouvelles règles de gestion des restructurations : Le fonctionnement d'un réseau d'entrepreneurs institutionnels

Pierre GARAUDEL
IAE de Paris
21 rue Broca
75005 Paris
Garaudel.iae@univ-paris1.fr

Florent NOËL
IAE de Paris
21 rue Broca
75005 Paris
Noel.iae@univ-paris1.fr

Géraldine SCHMIDT
IAE de Paris
21 rue Broca
75005 Paris
Schmidt.iae@univ-paris1.fr

Résumé :

Cet article analyse la façon dont un groupe d'acteurs représentant la majorité des organisations appartenant au champ de la gestion des restructurations (syndicats, entreprises administrations, consultants …) s'est constitué pour définir et promouvoir de nouvelles normes en matière de gestion des restructurations. En adoptant une grille d'analyse du changement institutionnel issue du courant néo-institutionnaliste, l'article montre comment le travail de ce groupe a été articulé autour d'études de cas, spécifiquement choisies afin d'une part, de remettre en cause les institutions antérieures, tendant à réguler les crises induites par les restructurations (désinstitutionalisation), et d'autre part de décrire et valider de nouvelles approches laissant plus de place à l'anticipation et au dialogue social (théorisation). Alors que la littérature sur le changement institutionnel insiste beaucoup sur les mécanismes de sélection et de diffusion des normes nouvelles, cet article explore, en amont, les mécanismes, moins connus, d'élaboration de propositions normatives et précise les contours d'une gestion renouvelée des restructurations, telle que définie par ce réseau d'acteurs constitué en entrepreneur institutionnel.

Le début des années 2000 a été marqué, en France, par une période de remise en cause des modalités de régulation des restructurations. Plusieurs annonces d'opérations de grande ampleur, au rang desquelles les « affaires » Danone et Michelin font figure d'emblème, ont en effet souligné à la fois une modification substantielle des motifs de recours aux suppressions d'emplois et les limites des cadres institutionnels venant en encadrer l'usage. Le constat est alors fait suivant lequel les restructurations ne peuvent plus être conçues en référence à l'hypothèse de crise à résoudre et qu'il s'avérera nécessaire d'en inscrire la gestion dans la durée afin de préparer l'ensemble des acteurs à l'éventualité permanente d'ajustement de main-d'œuvre (Aubert et Beaujolin-Bellet, 2004). Face à un impératif d'adaptation permanente (ou accélérée) des structures, c'est alors l'anticipation des décisions et la préparation des trajectoires individuelles par le développement de l'employabilité qui s'annoncent comme les nouveaux défis à relever.

Cette évolution a particulièrement touché la France dont les mécanismes de régulation étaient précédemment tournés vers la limitation des causes légitimes de recours aux licenciements économiques et l'indemnisation des salariés licenciés. Les hésitations et les débats autour de la mise en application de la Loi de Modernisation Sociale en témoignent. Ainsi, on a assisté en 2002 à un renforcement des contraintes pesant sur les entreprises, notamment procédurales. Ce renforcement a été immédiatement suspendu par la mandature suivante qui, tout en revenant à la situation antérieure, à créé la possibilité d'y déroger pour s'inscrire dans une gestion négociée des processus menant à la décision et la mise en œuvre des restructurations, dans le cadre d' « accords de méthode ».

Ce débat se retrouve, sous une forme ou sous une autre, dans l'ensemble des économies européennes. Cela a amené le Fonds Social Européen, fin 2003, à lancer un appel à propositions[1] destiné à mettre en évidence des « approches novatrices » notamment en matière de « gestion du changement ». L'un des objectifs est de « soutenir des solutions novatrices en matière de restructurations en renforçant la capacité d'adaptation et d'anticipation des travailleurs, des entreprises et des pouvoirs publics »[2], insistant sur les « partenariats en mettant l'accent sur la prévention et la limitation des effets négatifs ».

Le projet MIRE (Monitoring Innovative Restructuring in Europe), piloté par le cabinet d'expertise comptable Syndex, spécialisé dans l'accompagnement des comités d'entreprises, est l'un des 18 projets retenus dans ce cadre. Il consiste en une opération de « capitalisation » des approches innovantes « respectueuses des intérêts en jeu ». Il a pour ambition de permettre une « appropriation de ces pratiques innovantes par échange entre les différents acteurs concernés par les restructurations (entreprises, salariés, pouvoirs publics et territoires) dans les différents pays participant au projet (Allemagne, Belgique, France, Royaume-Uni, Suède) »[3].

Il s'agit de proposer, sous la forme de recommandation, un nouveau modèle de gestion des restructurations qui soit généralisable et diffusable. Le projet repose en effet sur une définition normative de ce que doivent être des restructurations satisfaisantes – à supposer qu'elles puissent l'être – et se propose d'identifier pour cela des « bonnes pratiques » capitalisables et transférables sous forme de recommandations à l'attention d'acteurs spécifiés.

---

[1] Les termes de l'appel à propositions sont repris du « Quatrième rapport annuel concernant la mise en œuvre des mesures novatrices au titre de l'Article 6 du règlement relatif au Fonds Social Européen », présenté au comité FSE le 16 mars 2005 (http://ec.europa.eu/employment_social/esf2000/docs/report_2004_fr.pdf).

[2] Le second axe de l'appel à proposition concerne la « gestion de l'évolution démographique »

[3] Citation extraite du document de travail établi afin de présenter le projet MIRE aux équipes de recherche sollicitées.

Trois équipes de recherches françaises ont participé à ce programme, en produisant des études de cas réels de restructurations qui sont venues alimenter la réflexion d'un groupe d'experts en charge de leur discussion. Ce travail de terrain a par ailleurs rendu possible l'observation des débats qui se sont tenus au cours des ateliers qui ont réuni ces experts. Au terme de cette recherche participante, il apparaît possible de proposer une lecture du projet MIRE en le replaçant dans le contexte national plus large précédemment évoqué. Il est possible de montrer que le projet MIRE participe d'un processus de changement institutionnel, au sens de Dacin, Goodstein et Scott (2002). Il s'inscrit dans une mouvance qui remet en cause des pratiques et des modes de régulation jugés lacunaires, notamment du fait de leur vocation à entretenir une dimension critique et conflictuelle au processus de restructuration. Les acteurs du projet proposent alors de nouvelles façons de faire qui pourraient se diffuser et s'institutionnaliser en pénétrant les schémas cognitifs des acteurs concernés et/ou en inspirant les instances de régulation en charge d'édicter des normes formelles.

Le propos sera articulé autour du modèle de changement institutionnel proposé par Greenwood, Suddaby et Hinings (2002), en précisant dans un premier temps comment la crise de la régulation des restructurations qui émerge à la fin des années 1990 provoque une *désinstitutionnalisation* des modes de gestion des restructurations précédents (1). Nous montrerons ensuite comment le Projet MIRE vise à institutionnaliser de nouvelles normes au travers d'une phase de *pré-institutionnalisation* au cours de laquelle l'examen de cas isolés permet de montrer que des alternatives aux cadres en place sont possibles (2), pour finir par une *théorisation* de nouvelles pratiques dont il convient de montrer le caractère supérieur (3). Nous conclurons en évoquant les conditions de la *diffusion* à venir qui, selon qu'elle réussit ou non, parachèvera l'institutionnalisation de nouvelles normes ou laissera la place à des pratiques concurrentes.

Ce faisant, cet article a pour ambition d'une part de présenter la façon dont la légitimité des stratégies de restructurations se construit, et d'autre part de contribuer à une meilleure connaissance des processus de changement institutionnel en mettant en évidence le rôle de la structuration des cadres cognitifs dans l'initiation du changement institutionnel.

1. Une crise de la régulation

Le « changement » dont le Fonds social européen cherche à améliorer la gestion et qui explique le lancement du projet MIRE apparaît comme particulièrement légitime dans nos sociétés contemporaines. On peut, pour s'en convaincre, souligner le caractère hautement condamnable que l'on attribue aux attitudes de « résistance au changement ». Les dimensions de rationalité et de progrès qu'il revêt sont en effet particulièrement légitimes et justifient toute démarche qui y contribue (Meyer et Rowan, 1977).

1.1. Les restructurations, phénomène positif ; les licenciements, échec managérial

L'introduction de nouvelles technologies, les nouvelles formes d'organisation se diffusent de façon rapide et l'on a pu longtemps considérer la modernisation comme un phénomène concourant à l'élévation du bien-être collectif. Le compromis fordien qui a prévalu au cours des « trente glorieuses » repose sur cette idée que l'intensification du travail et les gains de productivité sont redistribués pour le bénéfice du plus grand nombre (Boyer et Saillard, 1995). Jusqu'à la fin des années 1980, les restructurations se confondent avec le changement organisationnel et se gèrent en interne, les gains de productivité pouvant être absorbés, sans répercussion sur l'emploi, grâce à des niveaux de croissance importants, et les marchés internes permettent d'animer une recomposition de la main-d'œuvre en douceur.

Les licenciements économiques signalent alors l'échec de l'entreprise et se pensent en termes de déclin, de prévention ou d'accompagnement des liquidations d'entreprises. Il est à noter que jusqu'à la fin des années 1980, en France, les licenciements économiques restent peu définis juridiquement et ne sont encadrés que par les dispositions issues du droit de la faillite qui placent les salariés en situation de créancier prioritaire. La régulation de ces phénomènes repose essentiellement en interne sur la négociation collective relative au partage des « fruits de la croissance » en échange de l'acceptation des gains de productivité, et en externe autour de logiques d'examen de l'authenticité des difficultés rencontrées par les entreprises, et de réparation du préjudice subi par les victimes des défaillances managériales. Les dispositifs tels que l'autorisation administrative de licenciement ou les premières formulations légales du licenciement économique collectif (lois Aubry de 1989 et 1993) sont porteurs de ces logiques. Les pratiques consistent à dédommager les salariés licenciés en laissant une part importante aux mesures d'éviction du marché du travail (les préretraites sont la mesure phare des années 1980 et 1990) et aux indemnités supra-légales. L'accompagnement des transitions professionnelles reste encore l'affaire de la collectivité qui en assume la responsabilité, même si les entreprises sont peu à peu amenées à y contribuer financièrement.

Dans ce cadre, les « plans sociaux » demeurent le lieu de la négociation sur le montant des compensations offertes par les entreprises aux salariés bien plus que l'occasion d'une discussion sur le fond de la politique industrielle qui justifie les licenciements. La politique d'emploi demeure le domaine réservé de l'employeur (Mallet, Reynes, Teissier et Vicens, 1997).

1.2. Vers la restructuration permanente

Depuis peu, les restructurations ont perdu leur caractère interne, et les licenciements ont cessé d'être le triste apanage des entreprises déclinantes. Plusieurs facteurs imbriqués ont contribué à transformer le changement organisationnel rationnel et souhaitable en suppressions d'emplois « détestables »[4]. D'une part, le ralentissement de la croissance ne permettrait plus d'absorber les gains de productivité, alors même que le rythme des innovations technologiques et organisationnelles s'accroitrait. D'autre part, l'intensification de la pression financière et concurrentielle pesant sur les entreprises dicterait un rythme plus soutenu aux restructurations. Les discours et les idéologies en témoignent : nouvelles technologies, retour de l'actionnaire dans la gouvernance des entreprises, mondialisation des échanges apparaissent comme autant d'exhortation à ajuster inéluctablement la main-d'œuvre (Garrouste, Husson, Jacquin et Wilno, 2006; Rust, 1999). La modernisation n'est plus une activité dont on peut décider et négocier le rythme, mais un impératif de survie, de sorte que toute opportunité doive être immédiatement saisie. Cette rhétorique touche l'ensemble des partenaires sociaux et acteurs économiques. Les modes d'analyse de l'efficience productive consistent alors à traquer perpétuellement les coûts aux rangs desquels l'emploi apparaît comme le « maillon faible » car directement observable (Beaujolin-Bellet, 1999), et le recours aux suppressions d'emplois devient parfois le signal par lequel les entreprises légitiment leur activité et démontrent leur rationalité (McKinley, Zhao et Rust, 2000; Noël, 2004).

Les restructurations et suppressions d'emplois deviennent plus fréquentes et sont justifiées par des motifs de moins en moins tangibles. Sorties d'un contexte de crise, elles apparaissent moins légitimes. Pourtant, leur ampleur est souvent moindre que celle des

[4] L'expression est de F. Bruggeman, pilote du Projet MIRE.

lourdes adaptations sectorielles constatées au cours des années 1980 (Aubert et Beaujolin-Bellet, 2004).

Le cadre institutionnel prévu pour orchestrer la crise se montre défaillant pour faciliter l'accompagnement de mouvements permanents et la mise en œuvre de stratégies industrielles parfois « proactives ». Un débat s'instaure alors entre, d'un côté, les tenants d'un renforcement des contraintes légales pesant sur les entreprises et, d'un autre côté, les partisans d'une gestion négociée des restructurations. C'est ainsi que la Loi de modernisation sociale de janvier 2002, qui devait limiter les cas légitimes de recours aux licenciements, renforcer l'encadrement procédural et consacrer la « sauvegarde de l'emploi » devant l' « accompagnement social des départs », fut suspendue. Elle laissa place à une série de mesures prévues pour encourager les initiatives locales négociées (les accords de méthodes) et instaurer une nouvelle forme de relation d'emploi responsabilisant le salarié quant à sa propre employabilité interne et externe, via une meilleure information sur les perspectives d'emplois (instauration d'une négociation triennale sur la gestion des emplois et des compétences) et l'entretien de son capital humain (reconnaissance d'un droit individuel à la formation). La restructuration permanente tend donc à s'inscrire dans les dispositifs permanents de gestion.

Enfin, parallèlement à cette évolution des modalités de recours aux restructurations et du cadre normatif formel, une plus grande attention se trouve portée, peut-être sous l'impulsion des débats sur la responsabilité sociale de l'entreprise, aux parties prenantes qui sont affectées par les restructurations, mais qui ne sont couvertes par aucune forme de régulation contraignante : travailleurs temporaires, territoires, sous-traitants.

1.3. Une période propice à l'innovation institutionnelle

La période actuelle est propice à l'innovation institutionnelle. Les pratiques précédentes ont perdu de leur légitimité, sans pour autant que les nouveaux outils institutionnels formels ou les innovations locales n'aient conduit à l'émergence de normes stables et partagées. Le champ organisationnel, au sens de DiMaggio et Powell (1983), qui rassemble ici l'ensemble des organisations et des acteurs participant à l'activité de gestion des restructurations (grandes entreprises, cabinets de conseils, syndicats, administrations…) se trouve alors déstabilisé et plus rien n'est tenu pour acquis.

On se trouve ainsi dans une situation caractéristique de celles qui préfigurent, selon Greenwood *et al.* (2002), un changement institutionnel. Leur modèle se propose de séquencer le passage d'une institution à une autre autour de 6 phases indépendantes.

La première consiste en une remise en cause du consensus initial par des secousses touchant aux fondements sociaux, technologiques et réglementaires de l'institution (1. *Precipitating jolts*). Ainsi, comme cela vient d'être exposé, la façon de gérer les restructurations ou d'accompagner la modernisation des entreprises ne fait plus l'objet d'un accord social large, et son efficacité est remise en cause. De nombreux rapports d'experts et travaux académiques ont ainsi été produits récemment, qui attestent de ces questionnements (Allouche, Laroche et Noël, 2006; Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2007).

Cette déstabilisation de l'ordre établi rend possible l'émergence de nouveaux acteurs qui peuvent se poser en entrepreneurs institutionnels dont l'objectif peut être d'amener de nouvelles idées à l'échelle du champ organisationnel et contribuer à orienter le changement (2. *Desinstitutionalization*). A ce titre, nous pouvons probablement considérer le projet MIRE comme la mise en réseaux d'acteurs et d'organisations *a priori* distincts si l'on s'en tient à l'observation stricte de leurs « raisons sociales », mais qui convergent sur au moins deux points. Premièrement, ces acteurs se connaissent et ont eu fréquemment l'occasion de

travailler ensemble à l'élaboration de diagnostics relatifs à la gestion des restructurations. Ils ont participé à quelques opérations emblématiques aux rangs desquelles on pourrait citer le cas de la fermeture de l'usine Chausson à Creil ou la réduction des effectifs de l'usine ECCE[5] à Poix du Nord. Ils ont également produit ensemble de nombreuses recherches d'envergure, à titre de chercheurs ou d'experts, qui ont donné lieu à des publications communes. Deuxièmement, ces acteurs semblent partager une même conception humaniste des relations sociales qui tend à valoriser la négociation et la contractualisation et à accorder une place à la régulation par les pouvoirs publics. On notera, à ce titre, que beaucoup d'individus jouant un rôle important dans ce réseau sont (ou ont été) proches de la CFDT[6]. Les organisations membres du champ organisationnel qui ne partagent pas nécessairement ces postures ont certes été conviées à ce projet, mais n'y ont pas joué un rôle majeur, leur présence étant finalement assez discontinue (CGT, MEDEF). Dans le cas de l'atelier français, on peut considérer le groupe MIRE comme un entrepreneur institutionnel agissant de façon à peser sur les normes en cours de construction, à atteindre des objectifs propres. Ces objectifs relèvent de leur volonté de voir les choses « mieux faites » et peut-être de conserver un rôle à leurs organisations d'origine dans la régulation ou la gestion de ces opérations. On est donc en présence d'un réseau d'acteurs dont les motivations oscillent entre la préservation d'intérêts propres, et la promotion de valeurs plus ou moins explicites. L'encadré 1, extrait du document de présentation du projet MIRE, précise l'organisation du travail telle qu'elle était initialement prévue, et telle qu'elle a été effectivement menée. Ce document précise l'étendue de ce qu'il a été possible d'observer dans le cadre de la participation à ce projet et qui est ici restitué.

[5] Les cas produits par dans le cadre de MIRE sont disponibles sur le site du programme (http://mire-restructuring.eu)

[6] La CFDT figure, parmi les syndicats reconnus comme représentatifs en France parmi les plus réformistes et les plus enclins à la passation d'accords d'entreprises ou de branche.

Encadré 1 : MIRE ou la fabrique de nouvelles normes

1. Constitution de réseaux et ateliers nationaux

Dans chaque pays du projet, est en train de se constituer un réseau comprenant des chercheurs et des représentants des différents acteurs concernés par les restructurations (Syndicats, Entreprises, services publics de l'emploi, territoire). Composé de personnes ayant une expérience de terrain des processus de restructuration et des pratiques qui leur sont liées, ces réseaux tiendront régulièrement des ateliers pour étudier des pratiques innovantes préalablement analysées par les chercheurs. Ces ateliers analyseront des restructurations en cours et débattront, d'abord au niveau national (2 réunions) puis au niveau international (cinq réunions dont 2 conférences internationales). Un dernier atelier sera consacré à la validation des résultats (outils, méthodes,…) obtenus.

Les innovations sélectionnées dans chaque pays pourront porter sur un ou plusieurs enjeux ou étapes d'un processus de restructuration (anticipation, prévention, dialogue social, formation et reconversion, transferts d'emplois, développement économique local,…). Les cas étudiés concerneront des restructurations en cours et suffisamment engagées pour permettre d'en tirer des leçons. Chaque cas sera analysé et les résultats seront discutés et partagés avec des acteurs de terrain puis présenté dans le cadre d'ateliers nationaux qui seront l'occasion d'échanges entre acteurs et d'analyses approfondies du caractère innovant des pratiques observées, de leurs principaux résultats et des conditions requises pour mettre en place et développer ce type de pratique.

2. Organisation d'échange de pratiques au niveau international

Chaque atelier national ouvrira ses travaux aux participants des autres ateliers nationaux impliqués dans le projet. Des explications détaillées des règles et des pratiques en vigueur dans le pays visité seront données aux participants dans le cours du projet.

Tous les participants des différents ateliers nationaux ne participeront pas à toutes ces visites mais il sera fait en sorte que chaque participant puisse participer à au moins une visite. Les leçons et résultats de ces visites et rencontres contribueront à réaliser une première version de conclusions et recommandations de niveau international.

3. organisation de "peer review" et capitalisation à un niveau international

Deux conférences internationales réuniront les membres des réseaux nationaux (acteurs et chercheurs), l'une au milieu du projet, l'autre à la fin. Tous les participants aux ateliers nationaux seront invités à participer à ces conférences. Les règles et pratiques de chaque pays, ainsi que des cas de pratiques innovantes par pays, seront présentés et discutés lors de la première conférence. La seconde conférence sera axée sur les échanges d'outils et méthodes innovants utilisés dans l'un ou l'autre pays. Les résultats et les recommandations de chaque atelier national y seront discutés.

(extraits du document de présentation du projet MIRE)

L'étape historique et la constitution d'un réseaux d'acteurs structuré pour devenir un entrepreneur institutionnel unique, ouvre la possibilité de poursuivre le processus de changement institutionnel. La remise en cause des institutions précédentes au cours des deux premières phases laisse place selon Greenwood *et al.* (2002) à une phase de préinstitutionnalisation (3. *Preinstitutionalization*) au cours de laquelle, sur la base d'innovations indépendantes, il est possible de démontrer la viabilité de pratiques alternatives. Ensuite, la phase de théorisation (4. *theorization*) consiste à monter en conceptualisation afin, d'une part, de caractériser les problèmes rencontrés par les organisations confrontées aux institutions en voie d'obsolescence et, d'autre part, de jeter les bases théoriques d'une justification technique et morale de nouvelles pratiques. Alors, les nouvelles pratiques en voie d'institutionnalisation peuvent se réifier avant de se diffuser (5. *Diffusion*) et, soit de connaître le sort plus ou moins éphémère des modes managériales, soit de finir par être tenues pour acquises et accéder à la légitimité cognitive à l'échelle du champ organisationnel (6. *Reinstitutionalization*).

L'activité du groupe d'experts et de chercheurs réunis dans le cadre du projet MIRE peut être interprétée comme relevant de la tentative de contrôler, pour l'accélérer et l'orienter, le processus de préinstitutionnalisation et de théorisation de nouvelles pratiques de gestion des restructurations. Elle consiste précisément à s'appuyer sur une analyse de cas jugés satisfaisants, apportés par les chercheurs, qu'il convient ensuite, grâce au travail d'experts, de conceptualiser et de généraliser sous forme de diagnostics et de recommandations générales.

Le projet MIRE s'appréhende à la fois comme le travail d'un réseau d'acteurs se posant, de fait, en entrepreneur institutionnel afin d'orienter un processus de changement institutionnel

et comme un modèle réduit des jeux politiques se déroulant à une échelle plus large. En effet, les débats ayant eu lieu au sein du groupe d'experts illustrent bien les échanges ayant lieu au même moment sur la scène publique et politique nationale ou européenne. Il s'agit en tous cas d'un observatoire privilégié pour analyser la façon selon laquelle des pratiques originales isolées peuvent être mises au service de la production d'une rhétorique favorisant un renouveau des pratiques.

2. La pré-institutionnalisation : des cas de restructurations innovantes au fondement du programme MIRE

L'évolution du contexte et de la logique des restructurations, notamment en France, telle que décrite ci-dessus, étayée par plusieurs événements largement médiatisés qui jouent le rôle de « secousses », conduit à la phase de pré-institutionnalisation mentionnée par Greenwood *et al.* (2002). Cette phase (autrement appelée « habitualisation » par Tolbert et Zucker (1996)) se caractérise par l'émergence de nouvelles idées et de nouvelles structures, au départ peu formalisées, en réponse à de nouveaux problèmes. Ces idées et structures se traduisent progressivement en politiques et procédures. Elles sont adoptées par un petit nombre d'individus ou organisations, qui peuvent néanmoins être étroitement liés entre eux et assez fortement homogènes. Les problèmes auxquels répondent ces innovations sont considérés comme spécifiques, ou locaux, ce qui explique une faible imitation à ce stade. Le programme MIRE s'appuie sur ce type d'innovations. Le principe premier du programme est en effet de détecter et d'analyser des cas de restructurations innovantes en Europe, dans le but de fonder une série de recommandations issues de l'étude de ces pratiques.

2.1. La définition du caractère innovant des restructurations : une construction progressive et débattue

En premier lieu, la notion même de « restructurations innovantes » a fait l'objet de nombreux débats au sein des ateliers nationaux et internationaux du programme MIRE. Plutôt que de partir sur une base normative et imposer aux chercheurs, pour le choix de leurs cas, une série de critères caractérisant une restructuration innovante, le choix a été fait de privilégier une démarche plus progressive et constructive. Seules quelques indications sont mentionnées dès le départ dans une note méthodologique à l'attention des chercheurs impliqués dans le projet : deux formes d'innovation pourront être envisagées, de contenu et de processus : les premières peuvent être trouvées par exemple dans des démarches impliquant les territoires, dans des dispositifs d'accompagnement et de reclassement des salariés, dans des dispositifs de développement de l'employabilité, etc. ; les secondes concernent par exemple les pratiques d'anticipation, de concertation, de contractualisation, de mutualisation des moyens, d'évaluation explicite et a posteriori des dispositifs mis en place (Note méthodologique MIRE, janvier 2005)

Ces formes d'innovations pourront être étudiées dans des contextes variés (taille de l'entreprise, secteur, caractère défensif ou offensif de la restructuration), impliquant des modalités de restructurations diverses (avec ou sans licenciements collectifs, avec ou sans suppressions d'emplois). Il apparaît même que les études de cas aient explicitement pour objectif de contribuer à préciser cette notion de pratique innovante en matière de restructurations : « Les études de cas visent ainsi à caractériser ce que sont des processus de restructuration 'innovants' et à les évaluer (en quoi le sont-ils ; pour quels résultats ?), en intégrant plusieurs dimensions (l'étude du processus de restructuration d'amont en aval ; l'étude des représentations de l'ensemble des acteurs impliqués ; l'étude des différentes dimensions des restructurations (économiques, sociales, territoriales, voire démocratiques) ». (Note méthodologique MIRE, novembre 2005).

Ce point rejoint alors deux questions majeures : celle de l'évaluation du caractère innovant de la restructuration étudiée (évaluation objective selon des critères préalablement définis et/ou évaluation subjective au travers de la perception et des représentations que s'en font les acteurs concernés ?) et celle de la transférabilité des pratiques étudiées dans un contexte différent, qu'il s'agisse du contexte national, sectoriel ou organisationnel.

2.2. Des cas choisis en fonction de la proximité entre les acteurs de MIRE et du terrain

Au-delà des notes et recommandations destinées aux chercheurs du projet, la pratique du choix des cas concernant notre équipe et la perception, en tant que chercheurs impliqués dans MIRE, que nous en avons eue a suivi un processus « chemin faisant ». Les trois cas que nous avons réalisés (parmi les sept cas français) ont été choisis pour trois raisons et par trois canaux différents :

- Le cas ECCE fait partie des quelques cas qui se sont imposés compte-tenu de l'implication et du soutien que certains de leurs acteurs ont apportés à MIRE. Il en était d'ailleurs fait mention dans une note méthodologique : « Enfin, quelques études de cas devront être impérativement réalisées car provenant de partenaires soutenant officiellement le projet ». Ce cas présente d'ailleurs la particularité d'avoir rassemblé la plupart des organisations et acteurs constitutifs du programme MIRE.
- Le cas AXA a été au contraire proposé par les chercheurs, identifié au départ au travers d'une rencontre et de la lecture de quelques documents relatant la politique de restructuration menée. Ce cas est particulièrement intéressant dans le processus qui a présidé son choix, puisque sa spécificité de restructuration permanente et sans suppressions d'emplois, au travers d'un vaste plan de mobilité interne, le rendait pour certains « hors champ » d'analyse du programme MIRE.
- Enfin, le cas CAP COMPETENCES a été suggéré par un acteur de MIRE qui avait eu, quelque temps auparavant, l'occasion d'intervenir sur ce cas dans le cadre des missions d'expertises de Syndex. Ce cas répondait pleinement à une innovation de contenu en termes de logique territoriale étendue.

Ces trois exemples illustrent à la fois le caractère tâtonnant et construit de la démarche ayant conduit à l'identification et à la définition de pratiques innovantes en matière de restructurations, mais également l'imbrication parfois forte entre les acteurs de MIRE et les acteurs des cas. Ces éléments signalent par ailleurs que, dans le processus de changement institutionnel ou dans l'entreprise de modification des normes instituées (en voie de desinstitutionnalisation), le choix des cas sert la théorisation à laquelle il est prévu de parvenir : il s'agit de démontrer, en se fondant sur des cas adaptés, la viabilité et la possibilité de généraliser des pratiques désirées.

Cela pose évidemment un certain nombre de questions en termes de stratégie de recherche, de posture du chercheur, du rôle de l'étude de cas dans l'illustration et/ou la validation d'hypothèses, etc.

En effet, le choix, constitutif de MIRE, d'observer des pratiques innovantes de restructurations constitue d'un coté un facteur facilitant indéniablement l'accès au terrain. Il est plus aisé pour des chercheurs travaillant sur les restructurations de formuler une demande d'accès à une organisation en argumentant sur le caractère innovant de ses pratiques que sur leurs effets dévastateurs… D'un autre côté, ce choix préalable contribue très probablement à orienter la problématique de recherche, le point d'entrée des questionnements soumis aux acteurs et même le choix des interlocuteurs rencontrés. Le cas AXA est intéressant puisque notre interlocuteur de départ fut l'ancien directeur de la communication, devenu responsable de l'emploi et de la mobilité. Il est également

intéressant par le fait que les salariés que nous avons pu interroger étaient des cas emblématiques de la réussite de la politique de restructuration menée. Enfin, ce choix conduit à une certaine tautologie dans la démarche : comment ne pas évaluer comme innovantes des pratiques identifiées comme telles au départ ?

En prenant pour illustration les trois cas menés par notre équipe, émerge l'idée selon laquelle ces pratiques innovantes le sont parce qu'elles sont globalement jugées par les acteurs plus « performantes », c'est-à-dire acceptables et légitimes, tant sur le plan social qu'économique ou technique. Même si le choix des cas prête à discussion, et malgré leur apparente hétérogénéité, des récurrences sont identifiées qui conduisent à définir un ensemble de facteurs favorisant l'innovation des restructurations et permettant de préciser les contours de leur acceptabilité. Notamment, un facteur majeur serait la construction d'un rapport de force qui conduit à un partage de l'information stratégique et l'inscription dans des logiques visant la cause de l'emploi, logiques qui rompent avec la pratique ordinaire des plans sociaux (Garaudel, Noël et Schmidt, 2007).

Finalement, les cas retenus comme innovants illustrent pour la plupart des dispositifs de gestion des restructurations dérogeant aux règles instituées ou, de manière plus nuancée, s'inscrivant en marge des cadres habituels de régulation. Les échanges au sein de MIRE se sont d'ailleurs emparés de cette question du caractère légal des pratiques innovantes en question. Ils partagent également en commun le fait qu'ils reposent sur des expériences relativement peu connues car peu médiatisées (l'exemple d'AXA l'illustre bien), la médiatisation se focalisant plus fortement sur des cas difficiles et conflictuels. Enfin, et en regard des analyses institutionnalistes, ils se présentent bien plus au départ comme des réponses locales à des problèmes spécifiques que comme des normes susceptibles d'être reproduites, voire généralisées.

Le programme MIRE joue alors un rôle central dans la phase de théorisation qui permet de passer du stade de pré-institutionnalisation à celui de ré-institutionnalisation, au travers de la valorisation des cas de pratiques innovantes de restructurations et de la formulation de recommandations qui en sont issues.

3. La théorisation comme préalable indispensable à la diffusion des pratiques innovantes

3.1. Le dispositif d'orchestration de la théorisation

Tout au long du déroulement du programme MIRE, les études de cas réalisées par les chercheurs ont constitué le soubassement d'un processus continu de dialogue et de débats autour des cas concernés et, plus généralement, autour des enjeux soulevés par ces derniers. Les cas sont ainsi présentés par les chercheurs dans le cadre d'ateliers nationaux ou internationaux, généralement centrés autour d'une problématique spécifique (« restructurations et territoire », « restructurations et sous-traitance », « les restructurations sans licenciements contraints », etc.). Les ateliers, animés par les responsables du projet, sont conçus comme des lieux d'échange entre acteurs de nationalités différentes et venant d'horizons divers : chercheurs, organisations syndicales, milieux patronaux, collectivités territoriales, agences de reclassement,… Dans les faits néanmoins, la représentation des différentes catégories d'acteurs est très inégale, avec notamment un degré d'assiduité des acteurs patronaux relativement réduit. On peut ainsi observer une relative homogénéité parmi les participants, compte tenu de la proximité de beaucoup avec le champ syndical (représentants syndicaux, cabinet Syndex) ou bien avec des organisations porteuses d'une vision « progressiste » des relations sociales (Union européenne du travail, Fonds social européen, etc.). Cela contribue sans doute à expliquer pourquoi, au cours des nombreux

ateliers qui se sont déroulés, une convergence de vue s'est opérée de façon perceptible autour de plusieurs idées-forces. Les discussions ont finalement davantage consisté à approfondir la connaissance des cas de façon à les valoriser au mieux qu'à les mettre en controverse.

Les études de cas et les ateliers de restitution au sein desquels elles ont été présentées et discutées ne constituent toutefois qu'un premier stade dans le processus de théorisation. Les discussions en atelier ont en effet été suivies par la rédaction, par les animateurs du projet, de documents de synthèse, sous forme de compte rendu d'ateliers puis de synthèses transversales thématiques. En prolongement s'est également engagé un processus d'élaboration de recommandations, qui a donné lieu à des documents d'orientation discutés en comité de pilotage, puis lors d'une conférence finale en novembre 2006. L'ensemble des documents produits, par delà le processus qui les a précédés et auquel les auteurs ont participé, constitue ainsi une base objective pour appréhender le travail de théorisation opéré à partir des cas de restructurations innovantes.

Le rôle décisif de la phase de théorisation dans le processus d'institutionnalisation de nouvelles pratiques a été souligné par plusieurs auteurs tels Strang et Meyer (1993), Tolbert et Zucker (1996) ainsi que Greenwood *et al.* (2002). La démarche de théorisation prend appui sur les innovations survenues lors de la phase de pré-institutionalisation. La phase de pré-institutionalisation, en effet, se caractérise par la génération de nouvelles pratiques qui constituent des écarts par rapport aux systèmes de normes et de conventions en vigueur. Cet écart permet d'apparenter les nouvelles pratiques à des innovations. Ces dernières sont toutefois isolées et spécifiques à un contexte donné. La phase de théorisation peut dès lors se définir comme le processus par lequel des pratiques innovantes sont identifiées et, abstraction faite de leurs conditions d'émergence particulières, décrites et analysées en des termes facilitant leur diffusion ultérieure (Abbott, 1988; Greenwood *et al.*, 2002). Selon Tolbert et Zucker (1996), l'activité de théorisation comprend deux axes complémentaires. Le premier relève d'une logique de diagnostic et consiste à spécifier le problème, le type de « lacune organisationnelle chronique » par rapport à laquelle une pratique innovante localisée est susceptible d'apparaître comme une solution possible. Le deuxième axe est alors celui de la justification de la ou des pratiques innovantes, qui consiste à expliquer en quoi l'innovation constitue une réponse appropriée au problème préalablement spécifié.

3.2. La théorisation des lacunes de la gestion ordinaire des restructurations

La valorisation des pratiques innovantes étudiées dans le cadre du projet MIRE va de pair avec une spécification des lacunes qui caractérisent les pratiques usuelles en matière de restructuration. Les deux démarches sont en effet complémentaires puisque les cas illustrent, d'une façon ou d'une autre, des façons d'agir allant à l'encontre des lacunes décrites. En l'occurrence, ces lacunes se rapportent davantage aux processus décisionnels qu'au contenu même des décisions qui en résultent. Ainsi, le discours développé est moins centré sur la qualité des dispositifs d'accompagnement des salariés partants et de réparations des préjudices subis que sur la façon dont l'ensemble des parties concernées a été impliqué et s'est mobilisé lors des différentes phases du processus de restructuration.

Trois thématiques récurrentes et étroitement liées constituent le cœur de la théorisation des lacunes de la gestion ordinaire des restructurations : la thématique du manque d'anticipation, la thématique de l'insuffisance du dialogue social et la thématique de la responsabilité collective autour des enjeux des restructurations.

Le manque d'anticipation. La dénonciation du manque d'anticipation qui caractérise la gestion d'un trop grand nombre de restructurations repose sur l'idée que, plus la réflexion sur les mutations de l'emploi est menée en amont, plus s'accroît la possibilité d'aboutir à

des solutions minimisant les préjudices pour les parties affectées. Anticiper, c'est notamment se donner le temps de mettre en place des dispositifs qui faciliteront la transition professionnelle des salariés partants : dispositif de Validation des Acquis d'Expérience (VAE), formations préparant à une reconversion professionnelle, fixation d'une période relativement longue pendant laquelle les salariés sur le départ ou susceptibles de partir ont la possibilité de rechercher un nouvel emploi à l'extérieur de l'entreprise et avant même la cessation effective de la relation de travail en cours, etc. Par ailleurs, et en ce sens la thématique du manque d'anticipation rejoint celle du manque de dialogue social, anticiper c'est également donner la possibilité aux partenaires sociaux d'intervenir dans les processus décisionnels afférant au profil et à la mise en œuvre des opérations de restructuration. Le rôle des partenaires sociaux s'avère en effet souvent limité par le fait même du délai réduit entre l'annonce publique des décisions de restructuration et la date prévue de leur mise en œuvre. Si l'anticipation peut être valorisée pour elle-même, le sentiment de contrôle qu'elle favorise s'avère crucial pour éviter la montée des sentiments d'injustice et la démobilisation des salariés (Brockner, Spreitzer, Mishra, Hochwarter, Pepper et Weinberg, 2004) et, au final, améliore la probabilité que l'opération se solde par un succès économique (Allouche *et al.*, 2006; Cameron, 1994; Cameron, Freeman et Mishra, 1991).

L'insuffisance du dialogue social. Cette dénonciation du manque d'anticipation va à l'encontre d'une autre conception, qui viserait à limiter les turbulences et les dysfonctionnements liés au déclin (Cameron, Kim et Whetten, 1987) en réduisant au maximum la période entre annonce et mise en œuvre des décisions de restructuration avec suppressions d'emplois. L'argument alors formulé est qu'un délai trop long entre annonce et mise en œuvre des suppressions d'emplois accroît le risque et l'intensité des perturbations organisationnelles (conflits, turnover, résistance au changement, centralisation et perte d'autonomie, démotivation, dénonciation de la compétence managériale…). Cette période transitoire génère une incertitude potentiellement très déstabilisatrice concernant le devenir de l'entreprise et de ses salariés. En outre, avec l'allongement de cette période s'accroît également le temps à disposition des salariés pour se mobiliser et organiser un mouvement de résistance face au projet annoncé. Ce dernier point de l'argumentation met en évidence les raisons qui sous-tendent la divergence de points de vue concernant l'opportunité d'une annonce précoce des projets de suppressions d'emplois. La seconde conception renvoie en effet à l'idée d'un processus décisionnel unilatéral et purement managérial : le projet de restructuration est élaboré en toute indépendance et souvent dans la plus grande discrétion par l'équipe de direction ; il est alors successivement annoncé publiquement et mis en œuvre avec un dialogue social portant, dans le meilleur des cas, sur les conditions de réparation du préjudice. Dans cette perspective, limiter le temps de latence entre annonce et mise en œuvre peut apparaître comme un gage d'efficacité pour la bonne mise à exécution du projet de la direction.

Le point de vue change en revanche radicalement dès lors que l'accent est mis sur la nécessité d'un dialogue social continu sur les perspectives de l'emploi dans l'entreprise et que les opérations de restructuration sont envisagées comme devant s'inscrire dans le cadre d'une négociation permanente entre partenaires sociaux. Cette logique de négociation ne peut être fructueuse, sinon ne peut s'établir, que si elle est fondée sur un principe de transparence et d'échange d'informations non biaisées sur les enjeux économiques et sociaux, et cela dès la phase de conception des grandes lignes du projet. Ce n'est que sous cette condition que les représentants de la partie salariée sont véritablement en mesure d'infléchir les intentions initiales de la direction et de promouvoir des solutions visant à minimiser les impacts négatifs en termes humains et sociaux. Ce partage d'information et cette discussion sur les options stratégiques et leurs conséquences, pour légitimes qu'ils soient, peuvent conduire à mettre en place des dispositifs informels de relations sociales,

dont l'existence n'est pas sans évoquer les pratiques de découplage évoquées par Meyer et Rowan (1977). Le découplage consiste à afficher un comportement calqué sur la norme (le respects des instances élues, l'attention égale portée à tous les interlocuteurs institués) ,quand bien même l'exigence d'efficacité amène à se comporter de façon effective fort différemment (prise de contact en amont avec l'administration du travail, information informelle plus riche que l'information « officielle »…).

La responsabilité collective autour des enjeux des restructurations. Ce troisième axe de théorisation des lacunes de la gestion ordinaire des restructurations se situe dans la continuité des deux premiers, relatifs au binôme « anticipation / dialogue social », mais étend l'analyse au-delà des frontières de l'entreprise. Le problème ici mis en avant est précisément celui d'une insuffisante implication des acteurs, notamment publics et territoriaux, extérieurs à l'entreprise. Les opérations de restructuration d'envergure sont génératrices d'externalités négatives, tant d'un point de vue économique que social, notamment lorsqu'elles concernent des territoires économiquement sinistrés et caractérisés par un marché du travail atone. Ce constat semble d'autant plus justifier une approche collective des problèmes d'emploi. L'idée défendue par les promoteurs du projet MIRE est en l'occurrence qu'une plus grande implication et une meilleure coordination entre les acteurs concernés, y compris extérieurs à l'entreprise (Etat, collectivités locales, agence de transition professionnelles, groupement d'entreprises, etc.) est susceptible d'être bénéfique à la fois dans une optique préventive (développement de solutions alternatives à celles de suppressions d'emplois) et curative (facilitation des transitions professionnelles).

Comme cela a déjà été souligné, la démarche de théorisation des lacunes de la gestion ordinaire des restructurations s'opère en interaction avec la mise en avant de cas de restructuration montrant que les problèmes exposés ne sont pas insurmontables, que d'autres manières de faire sont possibles et que ces façons d'agir alternatives sont susceptibles de produire des résultats jugés préférables. Nous mentionnerons ici, à titre d'exemple, le cas de l'opération CAP COMPETENCES qui s'est déroulée dans le cadre du bassin naval de Saint-Nazaire : ce cas fait simultanément contrepoint aux trois problèmes du manque d'anticipation, de l'insuffisance du dialogue social et de l'insuffisante prise en charge collective des situations de menaces sur l'emploi. L'opération trouve en effet son origine dans l'effort soutenu effectué au début des années 2000 par l'une des principales sections syndicales des Chantiers de l'Atlantique, en vue d'alerter les acteurs locaux sur une forte menace sur l'emploi pour les années à venir, liée à une baisse prévisible du plan de charge des Chantiers. Cette activité d'anticipation et de mobilisation des acteurs locaux a alors constitué le point de départ d'un processus conduisant à la mise en place du programme Cap Compétences, une action coordonnée de grande ampleur, soutenue par différents acteurs publics (Conseil général, Région, Etat, Union Européenne) et avec un champ d'action élargi couvrant également les sous-traitants locaux des Chantiers de l'Atlantique. L'opération mise en place a non seulement permis d'éviter de recourir à des suppressions d'emplois au sein des Chantiers, mais il a également permis de limiter l'impact négatif sur l'emploi (dans une mesure certes beaucoup plus difficilement quantifiable) parmi les entreprises sous-traitantes participant au programme[7].

[7] Celui-ci comportait deux volets. Le premier a consisté dans la mise en place d'un vaste plan de formation du personnel ayant vocation à maintenir le niveau des effectifs et à éviter les mises en chômage partiel, tout en mettant utilement à profit la sous-occupation des salariés induite par la baisse du volume de charge. Le second axe de l'opération, pour sa part, consistait dans des programmes s'adressant principalement aux entreprises sous-traitantes afin de les aider notamment à améliorer leurs performances internes et à accroître leur volume d'activité, via des démarches d'innovation et de diversification, la conquête de nouveaux marchés, etc., et cela avec pour objectif principal de renforcer *in fine* leur capacité de résistance à l'égard des fluctuations conjoncturelles au sein de la filière navale.

3.3. L'élaboration d'une grille de recommandations visant à pallier les carences de la « gestion ordinaire » des restructurations

Les différents cas de restructurations innovantes sélectionnés puis mis en avant dans le cadre du projet MIRE sont illustratifs de pratiques allant à l'encontre d'une ou de plusieurs lacunes préalablement spécifiées. Ces cas font l'objet d'une évaluation globalement positive de la part des chercheurs les ayant étudiés. Cette appréciation se fonde à la fois sur la vision exprimée de l'ensemble des acteurs impliqués, et généralement corroborée par l'absence ou le caractère limité des conflits survenus à l'occasion des événements relatés. Elle repose aussi sur la perception que les répercussions sociales ont d'une certaine façon été atténuées par rapport à ce qu'elles auraient pu être dans le cadre d'une restructuration ordinaire. Pour ces deux raisons, les pratiques innovantes peuvent se voir attribuer une valeur d'«exemple à suivre». On retrouve ici le principe de légitimation fondé sur l'«exemplarité» de pratiques ayant conduit à des résultats jugés satisfaisants par ailleurs. Différents travaux ont montré que la légitimation de nouvelles pratiques managériales pouvait se fonder sur le fait qu'elles avaient été adoptées avec succès par d'autres firmes ou bien qu'elles ont été adoptées par des organisations elles-mêmes perçues comme performantes (Haunschild et Miner, 1997; Haveman, 1993) et qu'en tous cas, le mimétisme a des vertus de légitimation fortes (Deephouse, 1996). La logique sous-jacente au projet MIRE est néanmoins distincte dans la mesure où l'«efficacité» des pratiques innovantes ne s'exprime pas, ou que partiellement, en termes de rationalité et de performances économiques[8]. D'ailleurs, la nature des «gains» induits, même exprimés en termes d'utilité sociale en référence à ce qui se serait produit dans le cas d'une restructuration de type classique, est souvent difficile à objectiver, comme en témoignent certains débats survenus au sein des ateliers de restitution à propos de la valeur d'exemplarité des cas. En certaines occasions, le seul critère qui permette vraiment d'attester du caractère positivement exemplaire du cas tient dans le fait que l'ensemble des parties impliquées s'accorde à exprimer une satisfaction unanime, ainsi qu'un certain sentiment de fierté. C'est aussi pourquoi on peut considérer, si l'on se réfère à la classification usuelle de Suchman (1995), que la valeur d'exemple à suivre des cas du projet MIRE repose tout autant sur un principe de légitimité pragmatique que sur un principe de légitimité morale, tenant à l'adéquation des pratiques observées avec le système de normes et de valeurs partagé par les participants au projet.

Une autre difficulté majeure du travail de théorisation réside dans le caractère fortement contingent des pratiques innovantes mises en avant. Les initiatives et les actions entreprises, les procédures et les structures mises en places, s'inscrivent dans des contextes spécifiques quant à la situation économique sous-jacente des entreprises, à la personnalité des acteurs clés, au cadre national, etc. Aussi, compte tenu de ces nombreux facteurs de contingence, les recommandations formulées ne sauraient consister en un simple appel à la réplication de pratiques localement observées. Comme nous l'avons déjà noté, dans le cadre du processus d'institutionnalisation de nouvelles pratiques, la phase de théorisation renvoie précisément à un processus dans lequel des pratiques nouvelles sont identifiées, abstraites de leur contexte spécifique et épurées de leurs aspects idiosyncrasiques, et exposées conceptuellement en des termes qui permettent une diffusion élargie.

Les recommandations issues du projet MIRE se caractérisent de fait par une forte montée en généralité comparée aux différentes expériences localement examinées. Ces recommandations trouvent leur unité dans l'idée d'un nécessaire dépassement de la logique de gestion de crise qui caractérise la gestion ordinaire des restructurations. En pratique, et en

[8] Cela même si un certain nombre des cas étudiés témoignent de situations où, selon logique «win-win», les pratiques innovantes procurent également des gains de nature économique.

prolongement du problème du manque d'anticipation, les opérations de restructuration sont vécues comme des événements de nature exceptionnelle. Les restructurations étant génératrices de traumatisme organisationnel, il existe une réticence naturelle des acteurs à aborder de front la question des risques pour l'emploi pouvant conduire au déni de la dimension humaine et éthique des restructurations qui s'efface derrière la croyance en son caractère inéluctable (Dubouloy et Fabre, 2002; McKinley *et al.*, 2000). En conséquence de quoi, les enjeux liés à l'emploi tendent à n'être évoqués que dans l'urgence, au moment de l'annonce par la direction de sa volonté de procéder prochainement à des suppressions d'emplois. De même, *a posteriori*, une volonté semble ensuite se manifester d'évacuer le souvenir des opérations de restructuration, limitant ce faisant les gains d'apprentissages qui pourraient être éventuellement mobilisés dans le futur au sein même ou à l'extérieur de l'entreprise (Cornolti, Moulin et Schmidt, 2001). En opposition avec cette logique de gestion de crise, les recommandations du projet MIRE plaident en revanche pour une gestion continue des enjeux liés à l'emploi. Il s'agit de concevoir des dispositifs permanents de gestion des risques d'emploi, en vue notamment de faciliter la « stabilisation des routines de changement et de transformation ». L'un des axes de recommandation du programme MIRE allant en ce sens consiste, par exemple, en la création d'instances de dialogue permanentes, au niveau de l'entreprise et au niveau territorial (avec des représentants des territoires, des entreprises et des syndicats), ayant pour objet de discuter de l'avenir, d'élaborer des diagnostics partagés et d'inciter les entreprises à transmettre leurs analyses économiques prospectives et leurs décisions en matière de restructuration. Un fort accent est également porté sur les moyens à mettre en œuvre en vue de favoriser une meilleure capitalisation des connaissances et des expériences en matière de restructuration. Il s'agit notamment de développer des outils permettant d'améliorer l'évaluation des résultats à long terme des pratiques de gestion et d'accompagnement des opérations de restructuration. L'appel à la mise en place de dispositifs systématiques d'évaluation s'inscrit dans une logique d'apprentissage collectif, mais il est de la même manière cohérente avec le travail de définition et de caractérisation des phénomènes de restructurations : les opérations de restructuration n'étant plus envisagées comme des événements exceptionnels, mais s'inscrivant au contraire dans un contexte de changement permanent, des situations similaires sont susceptibles de se reproduire dans le futur et les expériences passées sont donc potentiellement porteuses d'enseignements utiles pour une meilleure préparation des situations à venir.

Conclusion

Le programme MIRE s'inscrit typiquement dans une logique de théorisation de normes de gestion nouvelles. Il est fondé sur l'idée que l'observation des pratiques et des comportements d'acteurs, et notamment au travers de l'analyse d'expériences à caractère innovant et ayant produit des résultats jugés satisfaisants, contribue à fournir des points de repère sur les lesquels s'appuyer pour promouvoir des nouvelles façons d'agir préférables. Si le programme a permis l'élaboration d'une grille d'analyse et de recommandations structurée autour de la problématique des restructurations d'entreprise, la question qui reste en suspens est néanmoins celle du mode de diffusion des orientations préconisées.

En ce qui concerne la diffusion, on peut relever une certaine indétermination concernant les moyens à mettre en œuvre pour orienter le cours des choses dans le sens défini lors de la phase de théorisation. En d'autres termes, si une ligne claire a été définie concernant le «où aller?» souhaitable, les choses en vont tout autrement s'agissant du « comment y aller ? ». L'un des points d'achoppement porte notamment sur le rôle qui doit être dévolu au cadre réglementaire et législatif comme vecteur d'instauration de nouvelles pratiques et de transformation des comportements. Le caractère problématique de la question est d'ailleurs

reconnu par les animateurs du projet MIRE eux-mêmes, l'un d'entre eux indiquant dans un document de synthèse que « la définition de recommandations a posé des difficultés, largement liées aux réticences à formuler des prescriptions à caractère normatif ».

Par delà l'interrogation sur l'écho que recevront spécifiquement les recommandations formulées, la portée du programme doit être davantage envisagée dans la perspective globale du mouvement de changement institutionnel initialement décrit. En effet, la démarche du projet MIRE constitue une illustration significative d'un ensemble plus large d'initiatives et de réflexions à beaucoup d'égards convergentes, prônant une nouvelle façon de traiter collectivement la gestion des phénomènes de restructurations. Et c'est plus probablement de l'influence combinée de ces différentes actions que dépendra *in fine* l'institutionnalisation des nouvelles pratiques.

L'un des bénéfices indéniables du programme MIRE aura quoi qu'il arrive consisté en la mise en réseau, à l'échelle européenne, de chercheurs, de praticiens, de régulateurs, autour du thème des restructurations d'entreprise et, par là-même, contribué à la structuration du champ organisationnel par l'émergence d'un entrepreneur institutionnel collectif.

REFERENCES

Abbott, A. (1988), *The system of professions: An essay on the division of expert labour*, Chicago, The University of Chicago Press

Allouche, J., P. Laroche et F. Noël (2006). *Downsizing corporate performance and shareholders' wealth : A meta analysis* Academy of management annual meeting, Atlanta, Georgia.

Aubert, J.-P. et R. Beaujolin-Bellet (2004), "Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations, une délicate mutation." *Travail et Emploi*, n°100, p.99-112

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

Beaujolin-Bellet, R. et G. Schmidt (2007), "Les restructurations à travers les rapports institutionnels parus en france (2000-05) : Une analyse transversale ", in J. Allouche et J. Freiche (éds), *Regards croisés sur les restructurations*, Paris, Vuibert,

Boyer, R. et Y. Saillard (1995), *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte

Brockner, J., G. Spreitzer, A. Mishra, W. Hochwarter, L. Pepper et J. Weinberg (2004), "Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance." *Administrative Science Quarterly*, vol.49, n°1, p.76-100

Cameron, K. S. (1994), "Strategies for successful organizational downsizing." *Human Resource Management*, vol.33, n°2, p.189-211

Cameron, K. S., S. J. Freeman et A. K. Mishra (1991), "Best practices in white-collar downsizing : Managing contradictions." *Academy of Management Executives*, vol.5, n°3, p.57-73

Cameron, K. S., M. U. Kim et D. A. Whetten (1987), "Organizational effects of decline and turbulence." *Administrative Science Quarterly*, vol.32, n°2, p.222

Cornolti, C., Y. Moulin et G. Schmidt (2001), "Le suivi du plan social par l'employeur au service de l'amélioration du processus décisionnel : L'apport de trois études de cas." *Documents d'études de la DARES*, n°41, p.1-22

Dacin, M. T., J. Goodstein et W. R. Scott (2002), "Institutional theory and institutional change : Introduction to the special research forum." *Academy of Management Journal*, vol.45, n°1, p.45-57

Deephouse, D. L. (1996), "Does isomorphism legitimate." *Academy of management Journal*, vol.39, n°4, p.1024-1039

DiMaggio, P. J. et W. W. Powell (1983), "The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, n°48, p.147-160

Dubouloy, M. et C. Fabre (2002), "Les restructurations d'entreprises : De la rationalité économique à la souffrance des hommes." *Gérer et Comprendre*, n°67, p.43-55

Garaudel, P., F. Noël et G. Schmidt (2007). Making restructurings acceptable: The management-union dyad from a stakeholder theory perspective. EURAM. Jouy en Josas.

Garrouste, L., M. Husson, C. Jacquin et H. Wilno (2006), *Supprimer les licenciements*, Editions Syllepse

Greenwood, R., R. Suddaby et C. R. Hinnings (2002), "Theorizing change: The role of professionnal associations in the transformation of institutionalized fields." *Academy of Management Journal*, vol.45, n°1, p.58-80

Haunschild, P. et A. S. Miner (1997), "Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty." *Administrative Science Quarterly*, vol.42, p.472-499.

Haveman, H. A. (1993), "Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets." *Administrative Science Quarterly*, vol.38, n°4, p.593-627

Mallet, L., B. Reynes, F. Teissier et C. Vicens (1997), "A quoi servent les plans sociaux?" *Travail et Emploi*, n°72, p.79-99

McKinley, W., J. Zhao et K. G. Rust (2000), "A sociocognitive interpretation of organizational downsizing." *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, p.227-243

Meyer, J. W. et B. Rowan (1977), "Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology*, vol.83, p.340-363

Noël, F. (2004), *Les suppressions d'emplois, entre contraintes économiques et pressions sociales*, Paris, Vuibert

Rust, K. G. (1999), "The effects of financial conditions and managerial ideologies on corporate downsizing : Some evidence from the us investor-owned electric utilities industry, 1992-1995." *M@n@gement*, vol.2, n°3, p.89-126

Strang, D. et M. J. W. (1993), "Institutional conditions for diffusion." *Theory and Society* vol.22, p.487-511

Suchman, M. C. (1995), "Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches." *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.571-610

Tolbert, P. S. et L. G. Zucker (1996), "The institutionalization of institutional theory", in S. R. Clegg, C. Hardy et W. Nord (éds), *Handbook of organizational studies*, London, Sage, p.175-190