Restructurations accompagnées de suppressions d'emploi : quand les managers locaux promeuvent et conduisent un schéma alternatif à la décision prise par la direction du groupe

Rachel Beaujolin-Bellet

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

Yves Moulin

Université Robert Schuman (Strasbourg 3), CESAG
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
00 33 (0)3.90.41.43.33

Les décisions de restructuration accompagnées de suppressions d'emplois s'opérant dans des groupes ont fait l'objet d'études fournissant des résultats fortement convergents concernant le caractère centralisé et clos du processus de choix, sa discrétion et sa diffusion généralement tardive. S'ils vont devoir par la suite piloter la mise en œuvre de telles restructurations, souvent conflictuelles et douloureuses, les managers intermédiaires – directeurs d'établissement par exemple – ne sont pas associés à l'élaboration de la décision, et font alors figure de « change recipients » (Balogun et Johnson, 2004).

Pourtant, dans certains cas, il apparaît que ces mêmes managers locaux, inscrits dans des systèmes de contraintes fortes, vont arriver à œuvrer de telle sorte à modifier la nature et le contenu de la décision prise par la direction du groupe. A partir de deux études de cas de restructurations industrielles accompagnées de suppressions d'emploi, nous proposons de contribuer à comprendre comment les managers locaux peuvent parvenir à promouvoir et à conduire un autre schéma de décision de restructuration que celui conçu par la direction du groupe.

Les théories de la gouvernance permettent de contribuer à analyser ce phénomène pour montrer selon quelles rationalités les directions centrales ont accepté d'élargir le cercle de la décision en prenant conscience de la difficulté d'évaluer centralement certains coûts que d'autres partenaires peuvent mieux maîtriser.

Toutefois, il apparaît que ce passage d'un processus actionnarial à un processus plus partenarial est rendu possible par un intense travail de constitution d'interactions sociales verticales et horizontales par les dirigeants locaux, à l'appui notamment de jeux d'acteurs élargis particulièrement denses venant déstabiliser les directions centrales en jouant en particulier sur l'image du groupe.

Mots clés : restructuration, management intermédiaire, processus de décision, interactions sociales

Les décisions de restructuration accompagnées de suppressions d'emplois s'opérant dans des groupes ont fait l'objet d'études fournissant des résultats fortement convergents concernant le caractère centralisé et clos du processus de choix, sa discrétion et sa diffusion généralement tardive (Beaujolin, 1999 ; Mallet, 1997 ; Moulin, 2001 ; Noel, 2004 ; Wilkinson, 2005). S'ils vont devoir par la suite piloter la mise en œuvre de telles restructurations, souvent conflictuelles et douloureuses, les managers locaux – directeurs d'établissement par exemple – ne sont pas associés à l'élaboration de la décision, et font alors figure de « change recipients » (au sens où l'entendent Balogun et Johnson (2004) pour les middle managers), passifs et soumis à une décision prise en d'autres lieux qui s'impose à eux et face à laquelle ils n'ont pas de choix.

Pourtant, dans certains cas, il apparaît que ces mêmes managers locaux, inscrits dans des systèmes de contraintes fortes, vont trouver les ressources nécessaires et développer des interactions multiples de telle sorte à modifier la nature et le contenu de la décision prise par la direction du groupe. A partir de deux études de cas de restructurations industrielles accompagnées de suppressions d'emploi, et dans une approche des décisions de restructuration en termes de processus inscrits dans des contextes (Pettigrew, 1985 ; 1990), nous proposons de contribuer à comprendre comment les managers locaux peuvent parvenir à promouvoir et à conduire un autre schéma de décision que celui conçu par la direction du groupe.

En premier lieu, nous faisons état des travaux venant qualifier et caractériser la place occupée par les managers locaux dans les processus de décision en matière de restructurations accompagnées de suppressions d'emploi, pour introduire le choix des études de cas réalisées et la méthode employée. En deuxième lieu, la présentation des études de cas *Chaussette* et *Téléphone* de façon contextualisée, permet de comprendre la nature des changements opérés dans les décisions de restructuration, se traduisant par la mise en œuvre d'une solution alternative. En troisième lieu, à travers le prisme des théories de la gouvernance et du cadre théorique de l'analyse stratégique, une lecture de ces changements est proposée.

1. LES MANAGERS INTERMEDIAIRES FACE AUX DECISIONS DE RESTRUCTURATIONS ACCOMPAGNEES DE SUPPRESSIONS D'EMPLOI : DES « CHANGE RECIPIENTS » ?

1.1. LA PLACE DES ACTEURS LOCAUX DANS LES PROCESSUS DE DECISION EN MATIERE DE RESTRUCTURATIONS ACCOMPAGNEES DE SUPPRESSIONS D'EMPLOI

En France, une première recherche menée au début des années 1990 met en exergue la centralisation des décisions concernant l'emploi en mentionnant notamment que, dans les établissements dépendant d'un groupe, les restructurations sont discutées le plus souvent au niveau de l'entité centrale (Ardenti, 1991). Des travaux postérieurs réitèrent ce constat et mettent l'accent sur le faible nombre d'acteurs réunis pour prendre la décision initiale : la direction générale, la direction financière, parfois la direction de la production et plus rarement encore la direction des ressources humaines (Beaujolin, 1999 ; Moulin, 2001 ; Noël, 2004). Ce choix, réalisé dans les « plus hautes sphères de l'entreprise » (Mallet, 1997), n'associe donc pas les directions locales. C'est pourquoi, d'autres études cherchent à approfondir la question de l'autonomie de gestion dévolue aux sites restructurés (Colin et Rouyer 1996) pour constater l'existence d'une distance importante entre le centre de décision et ses lieux d'application (Bruggeman et *al.*, 2002) au point de générer des contradictions entre les niveaux de gestion (global/local) (Colin et Rouyer, 1996).

Cette décision initiale, prise en fonction de critères et selon des processus qui sont propres à un comité restreint incarnant l'acteur managérial stratégique se traduit alors par une absence de partage du choix avec les autres acteurs. Ainsi, en France, la décision de licencier est systématiquement exclue du champ de la négociation. De plus, cette décision initialement prise par un cénacle d'initiés n'est généralement annoncée que fort postérieurement, non seulement auprès des parties prenantes externes (représentants du personnel, inspection du travail, ...), mais également auprès des directions locales concernées. De notables exceptions peuvent cependant être recensées (Beaujolin-Bellet et *al.*, 2005). Toutefois, le cas d'espèce le plus fréquent demeure l'annonce tardive de la décision qui acquiert alors un caractère d'irréversibilité et place les acteurs locaux dans une situation de soumission à une décision à laquelle ils n'ont pas contribué et qu'ils peuvent désapprouver. Plus précisément, une fois le choix de nature stratégique entériné par la direction centrale, les phases d'implémentation (détermination du niveau et du lieu du sureffectif, choix des modalités d'accompagnement, identification des salariés concernés) s'enclenchent sans que la décision initiale ne puisse

réellement être remise en cause (Beaujolin-Bellet et *al.*, 2005). Néanmoins, ces phases d'implémentation vont être assurées dans leur mise en œuvre par les directions locales, plus ou moins confrontées à des rapports de force construits par les représentants du personnel.

Cet effet de cliquet est notamment lié à la forme prise par l'argumentaire économique du plan social présenté aux autres parties prenantes lors de l'annonce de la réduction des effectifs. En effet, les justifications mentionnées par la direction centrale tendent à faire reposer la décision sur des causes exogènes (insuffisance de d'activité ou de rentabilité, obsolescence du produit, résultat actuel ou prévisionnel déficitaire), causes qui rendraient la restructuration incontournable, occultant de ce fait les parts de choix délibératifs opérés par les directions centrales. Cette présentation de la situation, qui présuppose l'absence de latitude managériale, tend à rendre incontestable la décision et, par suite, à asseoir son acceptabilité sociale tant auprès des directions locales qu'auprès des représentants du personnel (Boyer, 2004 ; Paucard, 2003).

Cette tentative par l'acteur stratégique de désincarner la décision et d'en externaliser la responsabilité à une sphère économique exogène permet de faire endosser l'argumentaire justificatif à l'échelon local du management pour que ce dernier mène à bien la poursuite de la procédure. Toutefois, ce registre de justification ne permet que rarement d'emporter l'adhésion des représentants du personnel (Beaujolin-Bellet et *al.*, 2006). Ces derniers peuvent alors chercher à fragiliser l'argumentaire présenté en dévoilant les réels choix de gestion endogènes opérés par la direction et en proposant une solution alternative. Cette démonstration leur permet de construire un rapport de force destiné à négocier dans de meilleures conditions les modalités d'accompagnement des suppressions d'emploi et la détermination des salariés concernés à travers les critères de l'ordre des licenciements (Kuhn et Moulin, 2002). C'est ainsi que, lors de la phase d'implémentation locale de la décision de restructuration accompagnée de suppressions d'emploi, se dessine une ligne de partage entre, d'une part, les acteurs managériaux et, d'autre part, les représentants du personnel.

Ainsi, les managers locaux, assumant un statut de top-management dans leurs fonctions quotidiennes, apparaissent, face aux décisions de restructuration, cantonnés dans un rôle de « change recipients »¹ généralement dévolu aux *middle managers* (Balogun et Johnson, 2004) ; ils sont instrumentalisés par les directions centrales qui, dans ces circonstances, considèrent que leur devoir est de mettre en œuvre dans leur entité le changement en fonction

¹ « Those who are being told to change but who have no influence on the decision » (Balogun et Johnson, 2004 : 543)

de l'intention stratégique du groupe (Currie 1999 ; Nutt, 1987). En d'autres termes, leur rôle est d'implémenter les ordres du groupe avec une latitude limitée en déployant les ressources existantes de manière efficace et efficiente (Floyd et Wooldrige, 1994).

Souvent confrontés, en tant qu'intermédiaires, à la gestion d'une situation conflictuelle impliquant différents stakeholders (et notamment les salariés, leurs représentants), leur réticence à mettre en œuvre de manière systématique la décision est souvent interprétée comme la résultante d'une attitude négative destinée à faire obstacle au changement. Cette interprétation est congruente avec la dénonciation de l'attitude de résistance des managers intermédiaires (Dopson et Neumann, 1998 ; Dopson et Stewart, 1990 ; Fenton-O'Creevy, 2001), soupçonnés de favoriser le conservatisme lorsque le changement ne sert pas leurs intérêts (Guth et MacMillan, 1986), alors même qu'ils cherchent à résoudre, outre les conflits, « the cognitive disorder created for them by organizational restructuring » (McKinley et Sherer, 2000).

Dans le contexte français, plusieurs travaux ont pu mettre en exergue des mécanismes de construction et d'implémentation de décisions de restructuration accompagnées de suppressions d'emploi, caractérisées par un processus « top-down ». Lors de ces processus, les dirigeants locaux sont placés en situation de mettre en œuvre une décision à l'élaboration de laquelle ils n'ont pas participé, puis sont éventuellement confrontés à son implémentation conflictuelle. Plus généralement, les travaux anglo-saxons portant sur les pratiques de « downsizing » font aussi état d'un processus habituellement mis en œuvre de façon descendante, à un rythme rapide (Wilkinson, 2005).

Réciproquement, peu de travaux se sont intéressés à des cas dans lesquels la direction locale résistait à l'imposition de cette décision préconçue en d'autres lieux pour proposer, promouvoir et mettre en œuvre un autre schéma de restructuration que celui initialement élaboré. Dans ce cadre, la question de recherche que nous formulons dans ce papier est la suivante : *dans quelles conditions et selon quels processus les managers locaux peuvent-ils intervenir sur une décision de restructuration accompagnée de suppressions d'emploi prise par le groupe et la faire évoluer en substance ?* Cette question fait écho à celles adressées par des travaux menés sur le rôle du management intermédiaire dans les processus de changement qui, par exemple, s'interrogent sur les façons dont les managers intermédiaires résolvent la confusion cognitive créée par la restructuration organisationnelle (McKinley et Sherer, 2000), ou encore sur les façons dont les managers intermédiaires exercent les influences sur les transitions organisationnelles (Balogun et Johnson, 2004). Toutefois la singularité de cette

étude réside dans son inscription au sein d'un contexte particulier : celui de restructurations accompagnées de suppressions d'emploi s'opérant en France.

1.2. METHODE POUR L'IDENTIFICATION ET L'ANALYSE DE DEUX SCENARII ORIGINAUX DE RESTRUCTURATION

Si ce scénario - caractérisé par une double ligne de fracture entre niveaux managériaux centraux et niveaux managériaux locaux d'une part et entre niveaux managériaux locaux et représentants du personnel d'autre part - semble s'imposer dans l'essentiel des configurations étudiées, deux études de cas approfondies portant sur des décisions de restructurations lourdes (fermetures d'établissements) font figure d'exception. En effet, dans ces deux cas, un retour sur le schéma initial de décision de restructuration du groupe a été possible : un projet alternatif, porté en premier lieu par la direction locale, a conduit la direction générale du groupe à reconsidérer partiellement son choix.

Ces deux cas ont été identifiés dans de cadre de programmes de recherche collectifs mis en place pour répondre à des commandes publiques. Le premier, *Chaussette*, est issu d'un travail sollicité par la DARES (Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques du Ministère du travail) pour appréhender « l'anticipation et l'accompagnement des restructurations » dans le cadre de l'évaluation du Plan National d'Action pour l'Emploi 2003-2006 (Beaujolin-Bellet et al., 2006). Le second, *Téléphone*, provient d'une étude réalisée (Beaujolin-Bellet et Issaverdens, 2006) dans le cadre du projet MIRE (Monitoring Innovative Restructuring in Europe) financé par la Commission Européenne (Fond Social Européen) dans le but d'identifier, en Europe, des processus de restructuration innovants et de favoriser l'émergence de bonnes pratiques à travers l'élaboration de codes de conduite nationaux reposant sur un pilotage multi-acteurs de ces restructurations.

Les entreprises *Chaussette* et *Téléphone* ont précisément été choisies comme terrain d'observation car elles représentaient, du point de vue des acteurs impliqués (directions et représentants du personnel), des cas d'exception, qualifiés « d'exemplaires ». Dans un second temps, le travail d'analyse de ces cas (voir infra) a permis de considérer qu'ils comportaient une dimension originale quant à la nature de la mobilisation des équipes dirigeantes locales, dans le sens d'une construction. Une méthodologie similaire a été mise en place pour collecter les données destinées à formaliser ces monographies. Plus précisément, chaque étude de cas a reposé sur l'identification d'acteurs pertinents : d'une part, la rencontre d'acteurs-types

(représentants de la direction du groupe et de la direction locale, délégués syndicaux, experts auprès du comité d'entreprise, acteurs administratifs et élus locaux) s'est initialement imposée ; d'autre part, lors de ces premiers échanges, les interlocuteurs ont été sollicités pour orienter les chercheurs vers d'autres acteurs qu'ils jugeaient intéressant de rencontrer.

Des entretiens semi-directifs (respectivement 18 pour *Chaussette* et 15 pour *Téléphone*) ont été menés à l'aide de grilles d'entretiens incitant les acteurs à aborder notamment l'histoire de l'entreprise, la décision de restructuration et son annonce, les acteurs en présence et le déroulement de la mise en œuvre de la décision. Face à la sensibilité de la thématique des restructurations, de nombreux interlocuteurs se sont montrés hésitants 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. Cette dernière a ensuite fait l'objet de retranscriptions. Ces « données chaudes » ont été triangulées avec des « données froides » : revue de presse locale et nationale, procès-verbaux de comité d'entreprise, rapports d'expertise auprès du comité d'entreprise. L'ensemble de ces données a ensuite donné lieu à une analyse thématique de contenu. 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.

Chaque étude de cas a ensuite été exposée aux principaux acteurs concernés, permettant de provoquer un débat sur les analyses produites. Dans le cas *Téléphone* en particulier, cette restitution a donné lieu à de vives réactions des représentants managériaux de son groupe d'appartenance (*Electricité*) qui s'attendaient à voir leur influence mieux prise en compte dans l'analyse. De même, ces études de cas ont été présentées à des groupes d'experts et de praticiens des restructurations en France, afin de travailler aux conditions de transférabilité de pratiques jugées « socialement responsables ».

Les deux entreprises étudiées relèvent de secteurs industriels, confrontés à une concurrence soutenue des pays à bas coût de main-d'œuvre et connaissant de longue date des situations de restructurations accompagnées de suppressions d'emploi. Ainsi, *Téléphone* est créée en 1919 ; elle est rachetée en 1965 par le groupe *Electricité* qui, longtemps engagé dans les secteurs de l'énergie, du transport, de l'espace, de la défense et de la communication, se recentre sur ce dernier domaine à partir de 1995. Ce secteur d'activité, en plein développement, doit cependant faire face à la concurrence des pays à faible coût de main-d'œuvre. Cette nouvelle

réalité incite le dirigeant du groupe à faire passer progressivement la firme d'une ère industrielle à une société de services spécialisée dans la recherche-développement, le service après-vente et la logistique. Une première vague de cessions de cinq sites de production se déroule donc au cours des années 1990. En 2001, un brusque retournement de marché place le groupe devant une situation de fortes surcapacités de production. A la tête de deux unités de production jumelles de téléphones GSM, il prend la décision de fermer sa direction industrielle alsacienne employant plus de 750 personnes pour concentrer l'activité de production sur son usine de l'Ouest de la France.

Chaussette est créée en 1836 par le regroupement, au sein d'un atelier, de femmes réalisant auparavant des travaux à domicile. Elle se spécialise dans la fabrication et la commercialisation de chaussettes et d'articles chaussants, avec un positionnement généraliste de haute et moyenne gamme. Rachetée en 1994 par un groupe international (*CTH*), cette entreprise mono-établissement connaît une chute constante de son chiffre d'affaires à partir de 1995 et enregistre des résultats nets négatifs à partir de 1997. Cette situation donne lieu à un premier plan social en 1999, concernant 23 personnes. C'est dans ce contexte qu'est annoncée l'OPA du groupe *Textiles* sur *CTH*, conduisant à un nouveau changement d'actionnaire. Trois mois après l'OPA, le groupe *Textiles* rend publique sa décision de ne pas conserver *Chaussette* dans le périmètre du groupe, l'activité ne s'intégrant pas dans sa stratégie commerciale et industrielle.

Dans les deux cas, les décisions de restructuration allient, dans leurs motifs, des causes économiques (chute de marché, pression de la concurrence sur les prix) et des arbitrages managériaux (allocation de volumes de production à une entité, maintien d'une décision de recentrage sur des activités pour lesquelles le groupe est leader sur le marché). De même, ces décisions de restructuration font suite à d'autres, les groupes en question ayant connu nombre de restructurations au cours de la dernière décennie. Enfin, les managers intermédiaires considérés relèvent de directions d'établissements dépendant d'entreprises appartenant à des groupes.

2. CHAUSSETTE ET TELEPHONE : LA REVISION DE DECISIONS DE RESTRUCTURATIONS ACCOMPAGNEES DE SUPPRESSIONS D'EMPLOI

2.1. LES CONTEXTES DANS LESQUELS S'INSCRIVENT CES RESTRUCTURATIONS

Si ces deux cas peuvent paraître *a priori* hétérogènes, ils partagent cependant trois caractéristiques concernant leur contexte d'inscription : un passé marqué par les restructurations, des groupes qui affichent une posture d'employeur socialement responsable, et une relative autonomie de gestion des entités en restructuration.

Les deux entreprises étudiées sont caractérisées par une tradition de restructurations antérieures. Evoluant du secteur de l'énergie à une multi-activité qui débouche sur un recentrage sur la communication, *Electricité* a connu d'importants mouvements de rachats, fusions et cessions. Ces évolutions de périmètre stratégique s'expliquent également par les transformations au sein des secteurs, souvent caractérisées par une automatisation de la production et une concurrence accrue des pays à faible coût de main-d'œuvre. Ces évolutions se sont traduites par des suppressions d'emplois (pour se focaliser sur les services générateurs de plus forte valeur ajoutée) et ont entraîné des modes de pilotage-type des restructurations. En l'occurrence, *Electricité* a fait un réel apprentissage de la cession de sites à des entreprises repreneuses auxquelles elle assurait une charge de commandes dégressive sur deux ou trois années afin de laisser le temps à ce partenaire de trouver progressivement des débouchés. Toutefois, dans le cas d'espèce, un tel mode d'action n'était pas envisageable dans la mesure où le site n'avait plus d'activité. De même, *Chaussette*, après avoir été gérée successivement par deux groupes familiaux jusqu'aux années 1990, est rattachée à une filiale vendue à un leader mondial de la maroquinerie au début de la décennie. Ce dernier cèdera lui-même cette entreprise, deux années plus tard, à un groupe international spécialisé dans le textile (*CTH*) qui procèdera à la fois à une réorganisation du périmètre stratégique et à une réduction d'effectifs en 1996. C'est dans ce contexte de décline des ventes qu'intervient l'OPA du groupe *Textiles* sur *CTH*, *Textiles* prenant la décision de ne pas conserver *Chaussette* dans le groupe, dont l'activité n'entre pas dans sa stratégie d'être « leader sur ses marchés », *Textiles* ayant en outre vendu ses activités de productions de *Chaussette* plusieurs années auparavant.

Par ailleurs, ces deux entreprises se révèlent être des entités relativement singulières par leur « autonomie » au sein des groupes. Dans le cas *Chaussette*, cette singularité s'incarne par un relatif désintérêt des actionnaires. En effet, alors que sa situation économique et financière devient préoccupante à partir du milieu des années 1990, *CTH* se contente d'isoler juridiquement cette entreprise d'une autre filiale à laquelle elle avait été rattachée lors de son

acquisition. Il fait l'économie d'une intervention dans la stratégie de l'entité, intervention qui aurait pu prendre les formes tant d'une réorganisation forte pour redimensionner l'activité (seul un appel aux départs volontaires est lancé) que d'un plan d'investissement pour moderniser l'outil de production. Quant au nouvel actionnaire (*Textiles*), son OPA sur *CTH* visait d'autres activités que celle de Chaussette ; dès lors, ayant pris la décision de ne pas conserver l'activité de *Chaussette*, il n'intègre pas véritablement cette entreprise dans le groupe, et mandate d'ailleurs un consultant externe pour assurer la restructuration de l'entreprise, aucun représentant de la direction de *Textiles* ne venant sur place pour gérer la situation. Dans le cas *Téléphone*, il n'existe pas de politique sociale formalisée en matière de gestion des restructurations, du fait notamment d'un fonctionnement très décentralisé des multiples branches du groupe, historiquement très autonomes dans leurs choix de gestion, et revendiquant cette autonomie. Seule prévaut une acceptation tacite de la négociation sociale du processus ainsi que des habitudes de privilégier la cession d'activité plutôt que la cessation ou la fermeture.

Des relations particulières lient ainsi ces deux entreprises à leur groupe : d'une part, les directions des groupes affichent une posture d'employeur socialement responsable et, d'autre part, elles conservent une dette à l'égard des entités concernées. C'est ainsi que les discours institutionnels d'*Electricité* font état d'une politique responsable concernant les restructurations : il s'agit de fournir les moyens de limiter les effets humains, sociaux et territoriaux de ces opérations à travers une politique généreuse. De même, *Textiles* possède un code éthique régulièrement affirmé dans sa communication externe, qui l'amène à exclure le recours à un dépôt de bilan. De son côté, *Electricité* ne souhaite pas se voir attribuer l'image d'un groupe qui sous-traite ses plans sociaux ; et en interne, il préfère éviter un phénomène de contagion possible de la conflictualité. De fait, les deux entreprises concernées sont très exposées aux conséquences de risques systémiques dans la mesure où elles appartiennent à des groupes multimarques ou multi-activités en relations directes avec le consommateur. Ainsi, *Textiles* donne très précisément consigne au directeur local d'éviter que le nom du groupe n'apparaisse lors de la restructuration.

Outre cette première motivation à adopter des comportements responsables, les groupes conservent une « dette » à l'égard de ces entités. Dans le cas *Téléphone*, contraint de réduire ses surcapacités de production, c'est l'entité de l'Ouest de la France qui a été choisie pour assurer la totalité de la réalisation des GSM. Cette préférence fait grief au site alsacien sur lequel les salariés ont développé beaucoup d'efforts lors des années précédentes pour

augmenter leurs compétences et s'adapter aux changements de marché. De même, si les difficultés économiques de *Chaussette* apparaissent dans un contexte de déclin du secteur d'activité concerné, les dirigeants du groupe *Textiles* sont conscients qu'elles sont aussi le fruit d'erreurs de gestion commises par les précédents dirigeants, trop faiblement contrôlés par les actionnaires antérieurs.

Ces spécificités seront d'ailleurs utilisées par les acteurs locaux comme registres d'argumentation lors des négociations.

2. 2. EVOLUTIONS DANS LA NATURE DES DECISIONS DE RESTRUCTURATION PRISES

Les deux cas se caractérisent par une remise en cause du schéma de la décision initiale de restructuration lié à une forte implication des acteurs locaux, et particulièrement au travail de construction et de promotion de modalités alternatives de restructurations par les directions locales.

A la suite d'un brusque retournement de marché du GSM en janvier 2001, le groupe *Electricité* prend donc la décision de transférer l'ensemble des volumes de production sur son usine de l'Ouest et de fermer la direction industrielle de *Téléphone* qui emploie 750 personnes en Alsace. Parallèlement, une autre branche *d'Electricité*, qui produit des composants optoélectroniques, connaît une forte croissance et envisage la construction d'un site de production en région parisienne. Mais sur l'initiative du Directeur des Affaires Sociales du groupe et des directeurs de branche concernés, une reconversion industrielle de *Téléphone* dans ce nouveau domaine est jugée possible ; elle est menée avec des investissements importants en matériels et en formation des personnes. Alors même que les premiers produits sont fabriqués en fin d'année 2001, l'activité cesse brutalement à cause d'un retournement de conjoncture. La direction du groupe décide alors à nouveau de fermer la direction industrielle du site alsacien. Mais la direction de l'établissement résiste à cette décision de fermeture et propose une alternative : la création d'une entreprise dans l'entreprise. Elle emporte l'accord de la direction du groupe concernant le projet Intraprise dont la vocation est de transformer la direction industrielle du site alsacien en une structure indépendante qui effectuerait notamment des travaux de sous-traitance pour le compte de sociétés extérieures à *Electricité*. Face à l'échec partiel de ce projet, un plan de sauvegarde des emplois est mis en place, dépassant la seule obligation de moyens de l'employeur en la matière, pour poursuivre des objectifs ambitieux de reclassement des salariés concernés, et ce dans un cadre négocié. Les

pratiques de gestion de la restructuration, qui ont alors été déployées, vont bien au-delà du seul cadre légal français, tant en termes d'information-consultation que de moyens mis en œuvre pour assurer une transition professionnelle aux salariés concernés. Dans ce processus - comprenant de nombreux rebondissements et durant plus de trois années -, le groupe a alloué du temps et des moyens à l'établissement pour mener à bien une restructuration qu'il voulait exemplaire, tandis que la direction locale, avec ténacité, a agi en sorte que les engagements initiaux donnent lieu à des solutions concrètes, adaptées aux contextes locaux. Le directeur de l'établissement a ainsi énoncé cette répartition des responsabilités : « *Pour ma part, l'option est claire : Téléphone doit prendre son avenir en mains. Le groupe Electricité partage ce choix et lui en donne le temps et les moyens.* »

Dans le cas *Chaussette*, alors que le groupe *Textiles* a diffusé son intention de se séparer de cette entreprise, le nouveau directeur local, missionné par le groupe, envisage deux hypothèses de sortie de crise : une cession d'activité par la vente à un repreneur ; une cessation d'activité correspondant à une fermeture de l'entreprise. En revanche, il exclut *a priori* tout dépôt de bilan. L'option de recherche d'un repreneur conservant le maximum d'emplois est d'abord envisagée. Toutefois, l'examen de la proposition du seul candidat à la reprise laisse apparaître de faibles engagements en termes d'emplois préservés alors même qu'augmentent ses exigences vis-à-vis du groupe *Textiles*. Parallèlement, des informations négatives circulent quant à la fiabilité de ce partenaire, manifestement plus enclin à réaliser des fermetures rapides après rachat qu'à pérenniser des solutions industrielles. Dans ce contexte, un consensus implicite va alors s'établir entre les différents acteurs internes locaux (direction locale et représentants des salariés) pour préférer une cessation d'activité pilotée par un employeur considéré comme responsable et dotée de moyens conséquents (ceux du groupe *Textiles*) à une cession à un repreneur incertain. Le directeur local mandaté pour gérer la situation va alors agir auprès du groupe pour plaider en faveur d'une cessation d'activités et d'un pilotage « exemplaire » du plan social. En effet, la direction du groupe, si elle conserve sa ligne directrice en terme de responsabilité sociale, cherche simultanément à limiter les coûts de la fermeture, le Président de *Textiles Europe* ayant affirmé qu'il établirait la démonstration aux actionnaires américains qu'il était possible de fermer une entreprise en France et à moindre coût en se cantonnant aux financements minimum prévus par la législation sociale. En juillet 2001 intervient la décision de cessation d'activité provoquant l'annonce d'un projet de restructuration accompagné d'un plan social, concernant la totalité de l'effectif, soit près de 200 personnes. La première version du plan social soumise à la

consultation du Comité d'Entreprise est construite à l'économie, consacrant en particulier peu de moyens aux dispositifs de reclassement. De même que dans le cas *Téléphone*, le directeur local a obtenu du groupe un soutien en termes de temps et de budgets alloués pour pouvoir construire et mener à bien une restructuration jugée par toutes les parties prenantes comme « exemplaire », alors même que le groupe avait initialement envisagé une solution de retrait rapide de l'activité.

Quels que puissent être les épilogues de ces deux cas, ils sont emblématiques de transformations dans la nature des décisions de restructuration prises à l'échelon central. En effet, le cas *Téléphone* témoigne de la substitution d'une décision de fermeture en un projet de reconversion industrielle à la suite de l'implication très forte du directeur du site pour privilégier cette option. De même, le cas *Chaussette* est révélateur d'une possible mutation d'une décision de cession de l'activité à un repreneur en une cessation d'activité pilotée par le groupe dans un contexte de fort engagement d'un directeur local ayant à cœur de développer des pratiques responsables, c'est-à-dire de mettre en œuvre de façon concrète et dans un cas de restructuration lourde, le discours du groupe en termes de responsabilité sociale.

3. RESSOURCES COGNITIVES, JEUX D'ACTEURS ET INTERACTIONS SOCIALES : LE TREPIED DU CHANGEMENT DANS LA RESTRUCTURATION TRACEE PAR LA DIRECTION CENTRALE ?

Comme le montre la littérature, dans les cas classiques de restructuration, les directions prennent une décision centralisée, en petit comité, et demandent à des directions locales de mettre en œuvre ce choix selon des modalités déjà tracées. Cette partie poursuit une double ambition : d'une part, expliquer pourquoi une direction centrale accepte d'intégrer des managers locaux au cercle de la décision au point d'adopter leur proposition alternative d'implémentation ; d'autre part, d'éclairer théoriquement le processus par lequel le schéma alternatif émergent d'une entité décentralisée a été avalisé par la direction du groupe.

3.1. LES RATIONALITES DU GLISSEMENT VERS UNE POSTURE PARTENARIALE DE LA GOUVERNANCE DES RESTRUCTURATIONS

Une lecture du phénomène par le prisme des théories de la gouvernance (Charreaux, 2002 ; Charreaux, 2005 ; Zingales, 2000) peut permettre de contribuer à éclairer la rationalité sous-jacente à l'élargissement du cercle de la décision. En effet, en se fondant sur une conception

juridico-financière, la centralisation de la décision au niveau du groupe plutôt que des entreprises (ou sites) concernées répond à une démarche rationnelle destinée à réduire les coûts d'agence. Plus précisément, l'entité centrale est l'acteur qui a le plus de chances d'avoir une information complète et les capacités d'analyse pour déterminer la meilleure stratégie générale, cette dernière se déclinant pour chaque entité locale. L'intégration des acteurs locaux à la décision qui les concerne (voire sa délégation à ces derniers) risquerait d'entraîner un choix sous-optimal lié soit à leur difficulté d'appréhender ou exploiter les opportunités stratégiques générales en l'absence d'information suffisante, soit à des réactions émotionnelles. Ces dernières pourraient correspondre, de la part des dirigeants d'entités, à la poursuite d'un comportement opportuniste les conduisant à préférer une alliance avec les acteurs locaux afin de permettre leur enracinement et le développement de leur capital social au détriment des intérêts du groupe. Une autre conception, sensible aux apports cognitifs d'autres acteurs explique au contraire leur intégration à la décision. En effet, dès lors que les coûts d'agence (issus des conséquences des conflits d'intérêts liés à la situation de coopération) sont inférieurs aux gains cognitifs (c'est-à-dire au supplément de valeur dû à l'apport de compétences par les managers locaux), il devient intéressant d'intégrer ces acteurs à la décision pour bénéficier des compétences qu'ils apportent ou qu'ils contribuent à construire.

Une appréhension distanciée des deux cas tend à montrer que la première conception s'est d'abord imposée à travers une décision centralisée qui devait initialement être appliquée par les dirigeants locaux. Lorsqu'émergent des potentielles sources de coûts (non maîtrise du temps de la procédure, risque de dégradation de l'image externe ou interne du groupe) difficilement évaluables par l'entité centrale, cette dernière prend en compte le fait que les acteurs locaux ont des ressources qu'elle ne maîtrise pas et qui peuvent conduire à une décision plus efficace. A ce stade, elles optent pour une optique élargie passant par l'intégration des managers locaux dans le cercle de la décision afin d'élargir le répertoire de solutions de mise en œuvre pour améliorer l'efficacité du choix.

Plus spécifiquement, selon un schéma attendu, les décisions portant sur le devenir de chaque entreprise du groupe sont fortement centralisées au niveau d'*Electricité*. C'est à cet échelon que sont décidées les acquisitions et les fusions successives. De même, la direction du groupe intervient très directement lors de la mise en œuvre de cessions d'établissements. Toutefois, lors de la restructuration de *Téléphone*, apparaissent deux types de risques. D'une part, en interne, le risque de voir naître une conflictualité liée tant à la contestation de l'externalisation

de la production en Europe de l'Est qu'au choix du transfert sur le seul site de l'Ouest de la France de la production de GSM, conflictualité susceptible de s'étendre aux salariés d'autres activités. D'autre part, en externe, le risque de se voir attribuer l'image d'une entreprise qui sous-traite ses plans sociaux en cédant des sites à des repreneurs en charge d'assumer la responsabilité d'éventuelles réductions d'effectifs ultérieures. A ce stade, la direction *d'Electricité* intègre que le directeur de *Téléphone* sait mobiliser trois types de ressources que la direction *d'Electricité* ne peut combiner à distance.

Sa première ressource, cognitive, correspond à une connaissance fine des situations de restructuration. L'évolution technologique du secteur des télécommunications ayant conduit *Téléphone* à procéder à de nombreuses opérations de ce type, son directeur a acquis une réelle expertise de leur gestion sociale au cours de ses trente années de carrière.

Sa deuxième ressource s'exprime à travers une sensibilité au dialogue social. Il est reconnu par les partenaires sociaux comme porteur d'une éthique personnelle très forte au point d'être ressenti comme le garant des intérêts du site et de son personnel, les salariés développant à son égard une forte estime liée aux preuves données de son investissement. Le délégué CFDT du site exprimera au directeur de l'établissement sa reconnaissance « *pour sa droiture morale bien qu'elle nous ait souvent agacés.* » Lui-même affirme d'ailleurs : « *J'avais bien compris qu'on ne pourrait plus développer d'industrie de production dans les hautes technologies chez Electricité mais je refusais d'aller mettre 800 personnes au tapis pour des raisons éthiques, affectives, toutes les raisons que vous voulez, ... sociales, mais je refusais ça.* ».

Sa troisième ressource, relationnelle, est liée à sa position organisationnelle par rapport aux autres *stakeholders*. Comme l'expliquent Floyd et Wooldrige (1997 : 466) pour caractériser l'influence des *middle managers*, « *managers in boundary-spanning positions are more likely to report higher levels of strategic influence because formal role afford greater opportunities for mediating between the organization's internal and external constituencies* ». Dans son cas, il lui est loisible de mobiliser deux types de réseaux : l'un, interne au groupe, lui permet d'entretenir des relations interpersonnelles avec les différents niveaux de la structure dans le groupe ; l'autre, externe, lui offre une crédibilité forte auprès des principaux responsables économiques et politiques locaux car il a tissé avec eux des liens au cours de ses trente années de carrière et de ses mandats électifs dans la région de Strasbourg.

De même, la décision de ne pas maintenir *Chaussette* au sein du groupe pour défaut de cohérence avec la stratégie générale est prise par *Textiles* sans consultation de l'entité concernée. Après avoir révoqué les anciens responsables locaux, la direction du groupe

nomme un nouveau dirigeant en charge d'appliquer la forme de restructuration qu'elle a choisie : la cession. *Textiles* est cependant confronté à deux types de risques. D'une part, il risque une contestation des motifs de la restructuration de *Chaussette* devant le juge, contestation fondée sur des justifications qui reposeraient plutôt sur des erreurs de gestion de la direction antérieure que sur le contexte économique du secteur. Ce recours entraînerait une perte de contrôle du temps de la procédure et une absence de maîtrise des coûts liés à cette dérive. D'autre part, il risque de voir affecter l'image du groupe par une exposition médiatique négative qui ruinerait les investissements marketing réalisés en faveur de ses marques. Très implanté dans la grande distribution, *Textiles* pourrait connaître un désaveu des consommateurs, une défiance des distributeurs et des fournisseurs ainsi que des anticipations négatives susceptibles de se propager à l'ensemble du groupe. Pour maîtriser ces risques, la direction de *Textiles* a intérêt à laisser le directeur local mobiliser ses ressources propres.

Ce dernier dispose en effet de plusieurs ressources spécifiques. La première concerne son expertise concernant les restructurations en France, raison pour laquelle il a été choisi pour assurer cette mission. Connaissant les ordres de grandeur des coûts des restructurations, il propose un premier chiffrage qui s'avèrera très proche de celui qui s'applique à la version définitive du plan social. De plus, il sait renouer le dialogue social avec les salariés dans ce type de contexte. La seconde ressource se confond avec son statut « d'homme neuf » aux yeux de salariés qui ont perdu confiance dans leurs dirigeants à la suite des pratiques contestées de l'ancien actionnaire. Selon un délégué syndical CGT, « *dès l'arrivée du nouveau directeur, on voit autre chose. Il fallait quelqu'un à poigne pour fermer l'usine. Mais il nous a toujours respectés, avant on ne connaissait pas cela* ».

Dans ces deux cas, les managers locaux ont initialement été cantonnés par les directions centrales à un rôle de *change recipient*, au même titre que leurs homologues aux prises avec une situation de restructuration impliquant des réductions d'effectifs. L'originalité de ces deux études réside cependant dans une reconnaissance progressive par les directions centrales des ressources de ces managers, reconnaissance conduisant à leur offrir une latitude managériale allant jusqu'à la possibilité de remettre en cause partiellement la décision initiale. En effet, les directions centrales ont pris conscience que ces managers locaux, par leur position spécifique à l'intersection d'interactions verticales (entre la direction centrale et les salariés) et horizontales (avec des collègues de niveau similaire mais surtout avec les parties prenantes externes à l'entité concernée) gagnaient à être considérés non comme de simples agents du changement mais comme des acteurs de celui-ci. Ils détiennent une place

privilegiée pour conférer et faire partager du sens (sensegiving) autour du changement parce que leur connaissance du contexte socio-culturel leur permet de « traduire » et de justifier le changement auprès des *stakeholders*, en usant d'une rhétorique adaptée à chacun. Comme l'explique L. Rouleau, « in interactions with outside agents, managers, by implicitly referring to the many contradictory social structure to which they belong competently use their socio-cultural tacit knowledge as symbolic resources in order to legitimate their actions and convince others » (Rouleau, 2005: 1417).

Ainsi, la volonté d'intégrer les ressources des directeurs locaux permet d'éclairer la rationalité de l'élargissement du cercle de la décision conduisant à l'adoption d'une solution alternative. Toutefois, bien que cet élargissement se soit opéré sur une base rationnelle, son obtention a été l'objet de jeux d'acteurs d'autant plus vifs que la décision était porteuse d'enjeux de survie.

3.2. DES JEUX D'ACTEURS LOCAUX POUR AMENDER LA DECISION INITIALE

En rupture avec les conceptions sociologiques classiques, l'analyse stratégique développe une conception de l'organisation qui repose sur un système d'action concret composé de membres qui développent des stratégies particulières, qui les structurent dans un ensemble de relations régulières soumises aux contraintes changeantes de l'environnement. Au sein de ce système, les acteurs développent leurs stratégies en fonction de sources de pouvoir issues des incertitudes liées au système dans lequel ils sont inscrits. Ces sources, dites encore zones d'incertitude, correspondent à la possession d'une compétence particulière, la maîtrise des relations avec l'environnement, la détention d'un réseau de communication et l'utilisation des règles organisationnelles (Crozier et Friedberg, 1977). L'identification de ces sources dans les deux cas permet de comprendre comment le maillage des interactions verticales et horizontales ont conduit les directions centrales à accepter que les directions locales révisent la décision initiale.

Ainsi, chez *Téléphone* et *Chaussette*, les jeux d'acteurs se déroulent initialement selon une configuration classiquement rencontrée lors des annonces de réduction d'effectifs. Lors de la phase d'information-consultation menée par la direction de l'entreprise, ce sont les représentants du personnel qui construisent un rapport de force en exploitant leurs sources de pouvoir.

Dans le cas *Chaussette*, le comité d'entreprise, pour renforcer ses compétences, fait appel à un avocat et à un expert mandaté dans le cadre d'un droit d'alerte pour l'aider à fragiliser l'argumentaire économique présidant à la justification de la restructuration élaborée par la direction européenne du groupe. L'expert apporte une modération aux facteurs environnementaux et met en exergue la gravité des erreurs de gestion antérieures. Cette remise en cause de l'argumentaire permet une mise en lumière de la responsabilité de l'entreprise, argument de mobilisation des salariés et levier de négociation avec le directeur de *Chaussette* et la direction européenne de *Textiles*. Cette dernière, bien que se refusant à déposer le bilan par respect des principes éthiques édictés par la direction américaine du groupe, reste attachée à une réalisation de cette opération au moindre coût. Dans ce contexte, les représentants des salariés vont avoir recours à deux sources de pouvoir – la maîtrise des relations avec l'environnement et le réseau de communication – pour faire pression sur la direction. En effet, la mobilisation prend une forme violente avec notamment l'incendie de machines et de palettes, la tentative de suicide d'un délégué syndical et la séquestration du directeur local. C'est devant les risques liés à une médiatisation locale qui peut s'étendre à un cadre national que la direction européenne laisse le directeur de *Chaussette* mener la suite des opérations, en élargissant sa latitude managériale

De même, pour *Téléphone*, les représentants du personnel ont recouru à plusieurs leviers d'action. Sans passer à l'acte, ils menacent de monter des manifestations, d'organiser des journées de grèves ou de blocage du site. De plus, ils avertissent la direction d'une possible mobilisation des salariés autour d'une revendication de rapatriement de la production de postes UA, utilisant en cela leur connaissance des règles organisationnelles puisqu'ils savent qu'historiquement, cette production appartenait au site mais devait être envoyée en Hongrie et en Roumanie. Là encore, la direction d'*Electricité*, pourtant habituée à piloter de manière centralisée la forme des restructurations de sites selon le modèle de la cession, laisse au directeur du site la latitude de mettre en jeu sa crédibilité historiquement construite pour négocier avec les acteurs locaux une solution originale au regard du schéma classique de désimplification du groupe.

Comme l'illustrent ces deux cas, dans un premier temps, les réactions des représentants du personnel ont entraîné une première série d'interactions verticales conduisant au passage d'un pilotage central du processus à un pilotage intégrant les managers locaux. Toutefois, l'émergence et l'adoption d'un schéma alternatif d'implémentation de la décision s'avère contingent, dans un deuxième temps, à l'existence d'interactions horizontales, en l'occurrence

associant managers locaux et représentants du personnel, renforçant la dynamique des interactions verticales.

Balogun et Johnson (2004) insistent sur la mobilisation d'interactions horizontales, associant en particulier leurs pairs. Dans la présente recherche, il apparaît de même une telle mobilisation des équipes locales. Toutefois, l'originalité de ce travail réside dans la mise en exergue d'un élargissement des interactions horizontales aux autres parties prenantes locales.

Ainsi, les directeurs locaux, usant d'une compétence particulière qui réside dans leur connaissance du contexte socioculturel – compétences liée à leur enracinement social dans la région –, construisent des interactions reposant sur l'entretien d'une communication permanente avec les représentants politiques (Maires, ...), les représentants administratifs (Inspecteurs du travail, Préfets, ...) et les représentants du personnel. Ils dépassent donc le cadre de relations horizontales entre pairs-managers pour les étendre à des relations locales avec des acteurs ayant, *a priori*, des logiques d'action divergentes ou étant situés en dehors de l'entreprise. C'est ainsi que, loin de se contenter de la simple procédure légale d'information-consultation liée à une restructuration accompagnée de suppressions d'emploi, les managers conduisent un dialogue social permanent associant non seulement les représentants du personnel mais aussi les salariés. Dans les deux cas, les directeurs locaux instaurent des dispositifs de communication permanente avec les salariés, sans pour autant court-circuiter les représentants du personnel. Par exemple, alors que le processus de licenciement collectif n'exige que d'informer et de consulter le comité d'entreprise, les directeurs locaux ont souhaité obtenir la signature d'accords avec les syndicats, permettant ainsi de conférer du sens à l'action.

Pour faire avancer leurs revendications, les représentants des salariés font encore appel à leurs sources de pouvoir. En effet, leur implication dans toutes les opérations de restructurations menées par *Electricité* en France, leur a fourni des compétences particulières résidant notamment dans une parfaite connaissance des mesures d'accompagnement qui ont été obtenues lors de chaque opération de restructuration et dans les risques y afférant. Ils ont notamment pu évaluer les effets néfastes de plusieurs cessions établissements dont certains furent amenés à fermer dans des conditions beaucoup moins favorables que celles qu'aurait pu octroyer *Electricité* si le groupe avait mené à son compte la démarche. De plus, ils ont généré des réseaux importants au sein du groupe, constitués tant de directeurs d'établissement que d'acteurs managériaux auprès desquels ils peuvent développer une influence en dehors du seul cénacle des négociations. De même, chez *Chaussette*, les délégués syndicaux sont à

même de déceler les points de comparaison qui permettront de faire percevoir comme équitables les compensations financières octroyées aux salariés. En l'occurrence, ils identifient une construction de référents par les salariés moins en comparaison des pratiques des entreprises de la région qu'en regard, d'une part, des montants versés lors des restructurations menées antérieurement par *Chaussette* et, d'autre part, des sommes octroyées dans d'autres entreprises du groupe *Textiles*, également en restructuration.

Ainsi, dans les deux cas, les jeux d'acteurs évoluent au cours de la procédure. Alors qu'un affrontement traditionnel – direction contre salariés – s'instaure à l'orée de la démarche, des connivences locales apparaissent progressivement pour élaborer des solutions adaptées aux contextes spécifiques. La constitution de coalitions locales d'acteurs contribue à convaincre les directions de groupe d'accorder du temps et des moyens. Les directions locales évoquent par exemple le fait d'avoir appuyé leurs recommandations en relayant auprès des directions de groupe les menaces de mobilisation forte exprimées par les délégués syndicaux du site. Les jeux d'acteurs classiquement institués – conflits ouverts, médiatisation, menace de judiciarisation du processus, etc. – sont alors venus, de la part des représentants du personnel, en soutien de la stratégie menée par les responsables managériaux locaux à l'égard des directions de groupe.

CONCLUSION

De manière récurrente, la littérature montre que les décisions de restructurations accompagnées de suppressions d'emploi s'élaborent de manière centralisée, en comité restreint, et s'appliquent selon un schéma préconçu. L'objet de cette contribution était d'éclairer comment, dans deux cas rencontrés, la décision stratégique élaborée centralement a pu faire l'objet d'amendements par les échelons locaux.

Les théories de la gouvernance ont permis de contribuer à analyser ce phénomène pour montrer selon quelles rationalités les directions centrales ont accepté d'élargir le cercle de la décision en prenant conscience de la difficulté d'évaluer centralement certains coûts que d'autres partenaires peuvent mieux maîtriser.

Toutefois, ce passage d'un processus actionnarial à un processus plus partenarial a été rendu possible par un intense travail de constitution d'interactions sociales verticales et horizontales par les dirigeants locaux, à l'appui notamment de jeux d'acteurs élargis venant déstabiliser les directions centrales, en jouant en particulier sur l'image du groupe. Cette élaboration de

coalitions locales d'acteurs – directions et syndicats principalement – usuellement en conflits, notamment dans le cas français, a permis de rendre effectifs les engagements discursifs des directions de groupe en termes de responsabilité sociale lors de la mise en œuvre de restructurations accompagnées de suppressions d'emploi.

Plusieurs implications nous semblent pouvoir être tirées de ces analyses, pour la pratique. En premier lieu, l'exercice de la responsabilité sociale des entreprises est souvent interrogé concernant la mise en œuvre de restructurations accompagnées de suppressions d'emplois, parfois pour donner lieu à l'énoncé de « bonnes pratiques » (Cameron, 1991 ; Cascio, 2002 ; Cascio et Wynn, 2004), orientées vers des recommandations en termes de posture managériale (informer les salariés, expliquer, ne pas surprendre, ne pas faire de fausse promesse, ne recourir aux licenciements qu'en dernier ressort, etc.). L'analyse que nous avons menée tendrait à proposer une autre voie de travail pour assurer une cohérence entre déploiement de la stratégie de l'entreprise et pratiques de gestion socialement responsable des restructurations : celle qui consiste à favoriser certains processus, de nature partenariale, associant les acteurs locaux dans l'élaboration des décisions, plutôt qu'à produire des injonctions qui peuvent s'avérer paradoxantes. Car en effet, s'agissant des managers intermédiaires, leur est-il possible d'adopter de telles « bonnes pratiques » s'ils subissent eux-mêmes les décisions de restructurations et n'en sont que tardivement informés ? Cela semble peu vraisemblable. Par contre, pour appréhender de telles situations, souvent douloureuses, où leur système de valeurs personnel peut être ébranlé, et face auxquelles ils peuvent faire le choix de ne pas être de simples « change recipients », il semble nécessaire de construire et d'entretenir, de façon permanente voire anticipée, des réseaux sociaux locaux solides qui, appuyés par de fortes interactions verticales, peuvent venir, le cas échéant, faire contrepoids aux décisions élaborées voire imposées par le groupe.

Par ailleurs, nous pouvons nous demander si le caractère conflictuel du jeu d'acteurs est toujours nécessaire pour faire levier pour introduire une conception plus partenariale des processus de décision, en particulier concernant les restructurations accompagnées de suppressions d'emplois. Cette configuration conflictuelle, présente dans les deux études de cas réalisées, est souvent relatée dans les travaux menés sur les plans sociaux en France (Aubert et Beaujolin-Bellet, 2004 ; Bruggeman, 2002 ; Fayolle, 2005 ; Kuhn et Moulin, 2002) et pourrait être considérée comme caractéristique du système de régulation sociale français, plus orienté vers le conflit que vers la négociation. Mais peut-être existe-t-il d'autres configurations, plus silencieuses ou discrètes (Campinos-Dubernet, 2003) dans lesquelles le

recours au conflit ne ressort pas comme une condition nécessaire pour faire évoluer le schéma initial de la décision ? De ce point de vue en particulier, le travail empirique mené, limité à deux études de cas de plans sociaux, ne permet pas de répondre à ce type d'interrogations et appellerait le déploiement de recherches subséquentes, par exemple orientées vers d'autres configurations de restructuration et de modes de régulation sociale. Si ces deux études de cas restent limitées et contingentes, elles permettent néanmoins de mettre en lumière des configurations de restructurations avec suppressions d'emploi rarement observées et a fortiori relatées, où le processus de décision mis en œuvre n'est pas strictement le fruit d'un chemin tout tracé par les directions centrales de groupe.

BIBLIOGRAPHIE :

Ardenti R., Vrain P. (1991), « Licenciements, plans sociaux et politiques de gestion de la main-d'œuvre des entreprises », *Travail et Emploi*, n°50, p.15-33.

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

Balogun J., Johnson G. (2004), "Organizational Restructuring and Middle Management Sensemaking", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No 4, 523-549

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

Beaujolin-Bellet R., Bruggeman F., Paucard D. (2005), « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux », *Management & Avenir* n°9, p.65- 81.

Beaujolin-Bellet R. (coordination), Cornolti C., Kerbourc'h J.Y., Kuhn A., Moulin Y. (2006), *Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques, évaluations*, Rapport pour la DARES, février.

Beaujolin-Bellet R. et Issaverdens O. (2006), « Restructuration de la direction industrielle du site d'AB », *Etude de cas pour le programme MIRE*.

Boyer T. (2004), « Pratiques d'entreprises : stratégies industrielles et logiques gestionnaires », *Séminaire de l'IREES*, Février.

Bruggeman F., Lapôte M., Paucard D., Thobois P. (2002), *Plans sociaux : conception, suivi, évaluation*, Rapport d'étude pour la DARES.

Cameron K.S. et al. (1991), "Best practices in white collar downsizing: managing contradictions", *Academy of Management Executive*, 5(3), pp. 57-73

Campinos-Dubernet M. (2003), « Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation », *Travail et Emploi* n°95, p.41-47.

Cascio F.W. (2002), "Strategies for responsible restructuring", *Academy of Management Executive*, 16, pp. 80-91

Cascio F.W. et Wynn P. (2004), "Managing a downsizing process", *Human Resource Management*, Winter, vol. 43, No 4, pp. 425-436

Charreaux G. (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise comportementale – Une réflexion exploratoire », *Revue Française de Gestion*, n°157, p.215-238.

Charreaux G. (2002), « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue Française de Gestion*, n°141, p.77-107.

Charreaux G., Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, p.57-88.

Colin T., 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.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil.

Currie G. (1999), "The influence of middle managers in the business planning process", *British Journal of Management*, Vol.10, p.141-155.

Dopson S. et Stewart (1990), "What is happening to middle management?" *British Journal of Management*, Vol.1, p.3-16.

Dopson S. et Neumann (1998), "Uncertainty, contrariness and the double-bind: middle managers' reactions of changing contracts" *British Journal of Management*, Vol.9, p.53-70.

Fayolle J. (2005), « Les restructurations d'hier et d'aujourd'hui : les apports d'un séminaire », *Revue de l'IREs*, Numéro spécial *Restructurations nouveaux enjeux*, n°47, p. 335-360.

Fenton-O'Creevy M. (2001), "Employee involvement and the middle manager: saboteur or scapegoat ?", *Human Resource Management Journal*, Vol.11, Issue 1, p.24-40.

Floyd S.W. et Wooldridge B. (1994), "Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role", *Academy of Management Executive*, Vol.8, Issue 4, p.47-57.

Floyd S.W. et Wooldridge B. (1997), "Middle management's strategic influence and organizational performance", *Journal of Management Studies*, Vol.34, Issue 3, p.465-485.

Guth W.D. et MacMillan C. (1986), « Strategy implementation versus middle management self-interest », *Strategic Management Journal*, Vol.7, p.313-327.

Goffman I. (1973), *Mise en scène de la vie quotidienne*, Minuit.

Kuhn A. et Moulin Y. (2002), « La régulation du processus d'élaboration d'un plan social », *16e Journées Nationales des IAE*, IAE de Paris Panthéon-Sorbonne, Septembre

McKinley W., Sherer A.G. (2000), « Some unanticipated consequences of organizational restructuring », *Academy of Management Review*, Vol. 25, p. 735-752

Mallet L., Reynes B., Teyssier F., Vicens C. (1997), « A quoi servent les plans sociaux », *Travail et Emploi* n°40, p.22-32.

Moulin Y. (2001), *Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs instrumentée par un plan social : une analyse empirique des mécanismes formels et informels*
Thèse de doctorat soutenue à l'Université Nancy 2.

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

Nutt P.C. (1987), « Identifying and appraising how managers install strategy », *Strategic Management Journal*, Vol.8, p.1-14.

Paucard D. (2003), « Les alternatives économiques proposées par les représentants du personnel en situation de restructuration : les enseignements du terrain », *Regards- Les cahiers de Syndex* n°2, p.22-31.

Pettigrew A.M. (1985), "Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management Studies*, 24/6, p. 649-670.

Pettigrew A.M. (1990), "Studying Strategies Choice and Strategic Change. A comment on Mintzberg and Waters: 'Does Decision Get in the Way'", *Organization Studies*, 11/1, p. 1-16.

Rouleau L. (2005), "Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving : how middle managers interpret and sell change every day", *Journal of Management Studies*, Vol.42, Issue 7, p.1413-1441.

Wilkinson A. (2005), “Downsizing, Rightsizing or Dumbsizing? Quality, Human Resources and the Management of Sustainability”, *Total Quality Management*, vol. 16, No. 8-9, 1079-1088, October – November.

Zingales L. (2000), « In Search of New Foundations », *Journal of Finance*, vol.55, n°4, p.1623-1653.