

### *Les restructurations passées au crible*

**D**ans le cadre des activités réalisées par l'IREES pour la Fondation de Dublin : l'Observatoire européen des relations professionnelles (OERI/EIRO) et/ou l'Observatoire européen des restructurations (ERM), il n'y a pas de semaine où de nouveaux cas de restructurations ne sont pas annoncés. Si les cas sont plus ou moins emblématiques, il n'en demeure pas moins que très souvent l'emploi apparaît comme l'une des principales variables d'ajustements.

Au-delà de la nécessaire réflexion sur les principes de fonctionnement du capitalisme global, les travaux empiriques sur ces grands groupes sont riches d'enseignements. L'étude comparative menée par Florence Lefresne et Catherine Sauviat (IREES) sur le cas Alstom, dans le cadre d'une convention de recherche pour la DARES<sup>o</sup>, est fort instructive et apporte nombre d'information et d'analyse sur les modes de gouvernance, le processus de décisionnel, les moyens d'influer sur les restructurations.

Le séminaire IRES, réalisé par Jean-louis Levé, sur les stratégies des firmes, les mutations du système productif et leurs effets sur l'emploi et le travail (SMET)\*, impulsé à la fin de l'été 2007 et dont des responsables syndicaux ont livré leurs analyses et positions le 27 mars, poursuit ses examens thématiques à partir de travaux de fonds et de témoignages sur la question des restructurations.

Dans le nouveau programme de travail 2008#, l'institut prévoit plusieurs recherches dans le domaine.

L'été prochain, la Commission européenne publiera quasi concomitamment un bilan des mesures mises en œuvre au niveau communautaire depuis 2005 en matière de restructurations, ainsi que le 1<sup>er</sup> bilan sur le fonctionnement du fonds européen d'ajustement à la mondialisation, qui vient en aide, sous certaines conditions, aux salariés licenciés dans le cadre des restructurations. Ces rapports seront une excellente occasion pour disposer d'un état des lieux plus ou moins exhaustif de la situation des restructurations en Europe, avant que ne s'amorce une nouvelle consultation des partenaires sociaux en vue d'un éventuel accord européen pour anticiper les changements et les restructurations.

Benoît ROBIN

° : [www.ires.fr/IMG/File/DT0801\\_rapport\\_final\\_DARES\\_31-08-2007.pdf](http://www.ires.fr/IMG/File/DT0801_rapport_final_DARES_31-08-2007.pdf)

\* : [www.ires.fr/Seminaire-international-sur-le](http://www.ires.fr/Seminaire-international-sur-le)

# : [www.ires.fr](http://www.ires.fr)

### *Modes de gouvernance, pratiques d'anticipation et régimes de restructuration : une approche comparative*

**D**ans le cadre d'un appel d'offres de la DARES sur le thème de « l'anticipation et l'accompagnement des restructurations », une étude<sup>1</sup> dirigée par Florence Lefresne et Catherine Sauviat, en collaboration avec Solveig Grimault, et en coopération avec un chercheur allemand (Thomas Haipeter<sup>2</sup>) ainsi qu'une équipe polonaise (Stephane Portet, Antoine Danzon et Katarizna Szczepanik<sup>3</sup>), a été conduite au sein du groupe Alstom. Son originalité est de proposer une approche comparative des restructurations en Europe, à partir d'un groupe multinational d'origine française, dont les opérations de restructuration dans nombre de ses filiales domestiques et étrangères ont été de forte ampleur tout en prenant différentes formes au cours des deux dernières décennies.

#### *Les restructurations au sein d'Alstom*

Le point central analysé est la relation existant entre le mode de gouvernance des entreprises du groupe (mode de financement, de production des élites dirigeantes, de rémunération, rôle de l'Etat, implication des salariés dans le processus de décision interne...), et la façon dont le groupe gère les restructurations au niveau de ses différentes filiales dans leur forme (fusions/acquisitions, délocalisations, externalisations, réductions d'effectifs, réorganisation interne...), leur rythme, leur ampleur et leurs effets. Nous nommons « régimes de restructuration » l'ensemble des configurations possibles de ces processus. **L'hypothèse conductrice est que si l'entreprise-groupe définit et conduit sa stratégie à un niveau intégré sur un marché mondialisé, les « régimes de restructuration » portent la marque de formes plus situées au sein desquelles l'encadrement juridique des restructurations, mais surtout la place et le rôle dévolu aux salariés et à leurs représentants, ouvrent des marges de manœuvres potentielles.**

L'étude est fondée sur des monographies réalisées en 2006-2007 à partir d'une soixantaine d'entretiens approfondis auprès d'acteurs du groupe au niveau du siège social et des trois sites de production sélectionnés (Belfort en France, Mannheim en Allemagne et Elblag en Pologne) et d'acteurs locaux (publics et privés) impliqués dans les processus de restructuration.

#### *Le renforcement des prérogatives du management*

Les processus de restructuration ont abouti, en à peine une décennie, à une réorganisation profonde des capacités productives, du portefeuille d'activités et de la division du travail au sein du groupe, au prix d'une réduction drastique et d'un redéploiement des effectifs sur les différents sites, particulièrement en Europe. La nouvelle gouvernance du groupe s'appuie sur une intégration verticale forte, une organisation par grand secteur d'activité, au plus près des marchés et des clients.

La prérogative du management sur les diagnostics et les décisions stratégiques qui en découlent sort confortée par cette réorganisation opérationnelle, offrant peu d'espace de liberté aux directions locales et moins encore à la représentation des salariés. Les centres de pouvoir où s'opèrent les arbitrages d'allocation du capital et des ressources (technologiques, humaines

et productives) qui auront *in fine* des incidences sur l'emploi sont de plus en plus déconnectés des lieux où s'appliquent les décisions de restructuration, qui sont aussi les lieux où interviennent les représentants des comités d'entreprise ou d'établissement dans l'exercice de leurs droits d'information et de consultation et les organisations syndicales dans leurs pratiques de négociation contractuelle (accords d'entreprise). A cette extrémité de la chaîne, on n'est bien souvent plus dans le temps de l'anticipation mais dans celui de la négociation des conséquences sociales des restructurations. Ici, l'accès à l'information des représentants du personnel et de leur expert n'est pas comparable à la somme d'informations mobilisée par la direction pour asseoir sa décision, laquelle légitimera en bout de course la restructuration et les formes privilégiées qu'elle va prendre. Ce décalage est particulièrement fort quand l'entreprise externalise ses activités à partir d'une décomposition de sa chaîne de valeur et structure son organisation en réseau. Le flou que cette conception introduit dans les contours de l'entreprise donne encore moins de prise à l'intervention des représentants du personnel localement.

### **Différents régimes de restructurations**

**Sur le site français**, un processus d'externalisation particulièrement poussé, constitué de mouvements diffus, a permis de réduire significativement l'effectif, tout en laissant les représentants des travailleurs relativement démunis. Au sein du groupe, l'absence de diagnostic partagé et la relative pauvreté du dialogue social, (peu de négociation sur le livre 4 et rôle de l'expert important) a caractérisé le processus. La conflictualité a davantage débouché sur la judiciarisation des relations professionnelles que sur une négociation proprement dite, cette dernière donnant l'impression d'avoir surtout visé à remplir les obligations légales pour revenir, dans les cas de restructuration observés, à entériner de fait les décisions des employeurs.

**En Allemagne** où les représentants du personnel siègent au Conseil de surveillance, le conflit a au contraire débouché sur un accord négocié, selon un processus dérogeant au cadre habituel des relations professionnelles, mais pour mieux en souligner la plasticité et l'efficacité : les licenciements annoncés ont pu être massivement évités.

**En Pologne**, l'intériorisation de la situation de faiblesse des acteurs au sein du groupe, a conduit les syndicats à privilégier les arrangements locaux avec la direction, et à accepter des départs massifs, dans une relative indifférence générale, moyennant des indemnités d'un montant plus élevé que les normes en vigueur dans ce pays.

Certes, aucune de ces trois configurations n'illustre la mise en œuvre d'un diagnostic partagé, autorisant l'exercice d'une responsabilité négociée, exercée en amont de la restructuration. Néanmoins, l'étude suggère que c'est bien en intervenant sur le diagnostic même, et en s'appuyant sur les instances où celui-ci peut être débattu, sans exclure le conflit, que les représentants des salariés seraient en position d'affronter dans les meilleures conditions les changements auxquels ils sont exposés. Ce qui pose alors la question des modalités et des lieux pertinents permettant la construction d'un tel processus.

### **Le comité d'entreprise européen (CEE) associé à la gouvernance**

Il apparaît comme le seul espace où les représentants des salariés peuvent rencontrer les véritables acteurs de la décision et engager

avec eux un dialogue social susceptible de peser sur le processus de restructuration. C'est en effet la seule instance où ces représentants cessent d'être confrontés à la fragmentation de l'organisation sociale au sein du groupe ; où ils peuvent se forger un cadre global de représentation de la stratégie du groupe, partiellement détaché du contexte local où se construit la perception première de leurs intérêts ; et où ils sont donc susceptibles de définir de leur côté une stratégie collective. Compte tenu de l'intensité des restructurations au sein du groupe au cours de la dernière décennie, il n'est pas étonnant que le CEE ait été au centre d'un ensemble complexe d'apprentissages de formes nouvelles de coordination des salariés jetant les bases d'un dialogue social transnational. Pour autant, si une dynamique cognitive semble solidement engagée dans ce sens, nous avons souligné les obstacles à la construction d'une véritable instance de consultation. La désynchronisation des restructurations dans la période plus récente confère à l'instance européenne un rôle de traitement plus « à froid » des questions transnationales, à travers les mécanismes de concertation construits au sein du comité restreint du CEE et ancrés dans la durée grâce à la constitution de groupes de travail pérennes. Le partenariat, solidement entretenu par la direction du groupe, porte sur des questions que l'on peut qualifier de stratégiques (avenir d'un ou de plusieurs sites, voire d'un secteur d'activité, tout autant que GPEC<sup>4</sup> ou homogénéisation des normes statutaires). Le CEE semble toutefois perçu, tant du point de vue managérial que syndical, davantage comme un cadre de *compréhension mutuelle* de la stratégie du groupe, à l'échelle européenne voire mondiale, que comme un espace de *co-construction* de cette stratégie.

### **L'anticipation stratégique, enjeu d'une construction collective**

Si l'intérêt d'une institution comme le comité de groupe européen est de poser les jalons d'une structure de confrontation d'idées et de dialogue qui permette une démarche d'anticipation à un niveau plus pertinent que celui de l'entreprise pour un groupe multinational, l'exercice de l'anticipation n'en reste pas moins un exercice difficile. En effet, il subsistera toujours un décalage entre le temps court du management et le temps long des représentants du personnel, entre l'urgence de rendre une décision opérationnelle et le temps nécessairement plus dilué de la réflexion, de l'analyse et de la compréhension des enjeux pour les représentants du personnel, permettant d'aboutir *in fine* à un compromis.

Le temps et la réactivité apparaissent en effet comme des facteurs décisifs dans cette nouvelle phase de concurrence née de la libéralisation et de la déréglementation des flux financiers, des investissements directs et des échanges de marchandises. Ce nouveau régime place aujourd'hui les dirigeants dans une position d'avoir à lutter en permanence pour la compétitivité et la survie de leurs groupes. Car l'espace de rivalité entre oligopoles mondiaux est devenu planétaire et met aujourd'hui en concurrence les travailleurs de pays à pays, y compris à l'intérieur d'un même groupe et des rapports de concurrence qui peuvent se jouer entre ses différentes filiales et ses différents sites.

Dans ce contexte radicalement nouveau, l'obligation de réussite des dirigeants les pousse à modifier sans cesse l'organisation de leurs groupes et à se positionner dans une course incessante à la taille et aux parts de marché, course qui passe nécessairement par des restructurations en continu. S'agissant des représentants des salariés, ceux-ci ne peuvent alors avoir comme réflexe immédiat que la

défense spontanée de leur emploi et de leur entreprise, n'ayant aucune maîtrise de cet environnement concurrentiel. C'est pourquoi cette défense s'exprime souvent et dans un premier temps sous la forme d'une opposition radicale au projet de restructuration qui menace l'emploi (contestation, conflit). Et, dans le cadre limité de la négociation d'entreprise, les salariés sont quasiment condamnés à accepter comme une sorte de fatalité ou d'évidence, la nécessité de restructurer au nom de la compétitivité et de la survie de leur entreprise et à en intérioriser les « contraintes de gestion ». Ce cadre ne peut alors qu'encourager le corporatisme d'entreprise et porte en lui toujours le risque de voir les organisations syndicales défendre d'abord leurs intérêts locaux bien compris, au détriment de solidarités et d'intérêts plus larges.

La construction de ces derniers suppose l'émergence d'arrangements industriels cohérents, fondés sur des objectifs anticipés en termes de besoins et de ressources nécessaires pour les satisfaire (sélectivité des secteurs, des technologies, des processus de production, etc.) et débouchant ainsi sur un cadre plus stable et plus prévisible pour les groupes industriels et l'appareil productif dans son ensemble. Le niveau de ces arrangements pourrait être celui de la

politique industrielle européenne, se déclinant à l'échelle des secteurs et des régions, et impliquant les organisations syndicales dans les processus de décisions d'allocation des ressources et d'investissement. Mais d'un autre côté, leur légitimité à s'impliquer dans de tels processus dépend de leur capacité à proposer des alternatives cohérentes et crédibles en matière de stratégie industrielle, à un niveau qui dépasse le cadre de l'entreprise et celui des pays. De ce point de vue, le développement du dialogue social européen aux niveaux tant interprofessionnel que sectoriel ainsi que les accords cadres internationaux portant sur les restructurations ou relevant plus largement d'une démarche de responsabilité sociale des entreprises, constituent sans nul doute des prémices en ce sens, même si le bilan de telles initiatives reste à ce jour limité.

*Florence Lefresne et Catherine Sauviat*

<sup>1</sup> Document de Travail IRES N° 01/08 – Février 2008  
[http://www.ires.fr/IMG/File/DT0801rapport\\_final\\_DARES\\_31-08-2007.pdf](http://www.ires.fr/IMG/File/DT0801rapport_final_DARES_31-08-2007.pdf)

<sup>2</sup> Université de Duisbourg-Essen

<sup>3</sup> S. Partner SP, cabinet Syndex en Pologne.

<sup>4</sup> Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

# IRES

## Biblio

### *Chronique Internationale de l'IRES n° 111*

#### **Allemagne**

- La fusion comme moyen de renouveau syndical ?  
L'exemple de Ver.di. (Marcus Kahmann)  
- Le syndicalisme allemand après les congrès de Ver.di et de l'IG Metall (Udo Rehfeldt)

**Danemark.** Des négociations collectives tumultueuses dans le secteur public (Carsten Jorgensen)

**Autriche.** L'opulente Autriche, le salaire minimum et la pauvreté (Christian Dufour)

**Europe.** L'année européenne 2007 de l'égalité des chances face à la réalité des discriminations (Christèle Meilland et Mouna Viprey)

### *Documents de travail*

N° 01.08 – Modes de gouvernance, pratiques d'anticipation et régimes de restructuration : une approche comparative (F. Lefresne et C. Sauviat, en collaboration avec S. Grimault) – Février 2008

N° 02.08 – Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience (M.C. Combes, N. Quintero, M.C. Bureau, C. Tuchsirer, S. Grimault, Y. Lochard) – Février 2008

**Pour vous abonner :** [www.ires.fr/-Publications](http://www.ires.fr/-Publications)

### **La Revue de l'IRES N° 55 – Spécial VAE**

#### **Préface**

Validation des acquis de l'expérience : constat du passé ou promesse d'avenir ? Hugues Bertrand

#### **1<sup>ère</sup> partie : La VAE et sa genèse**

La validation des acquis de l'expérience : entre poursuite et inflexion du modèle français du diplôme.  
Anne-Juliette Lecourt et Philippe Méhaut

Genèse de la loi de janvier 2002 sur la validation des acquis de l'expérience. Vincent Merle

L'avènement des « savoirs expérimentiels ». Yves Lochard

Pour sortir des idées fixes sur l'évaluation. Bruno Prot

#### **2<sup>ème</sup> partie : La VAE en régions**

L'accompagnement à la VAE des demandeurs d'emploi : fiabiliser une prestation en devenir, l'expérience de la Région Ile-de-France. Julie Micheau, Claude Szattan

La VAE : vers la construction d'une politique publique régionale ?  
François Aventur, Renaud Damesin, Carole Tuchsirer

#### **3<sup>ème</sup> partie : La VAE dans les entreprises et les branches**

Le développement de la VAE dans un groupe de services : la difficile propagation d'un investissement partenarial.  
Damien Brochier

Usages collectifs et exercice du droit individuel à la VAE.  
Marie-Christine Bureau, Christine Combes, Solveig Grimault

**LASAIRE.** Séminaire « Acteurs sociaux, relance de l'Europe et mondialisation ». Intervention de Udo Rehfeldt « Le développement de la négociation dans les entreprises transnationales ». (Bruxelles, 11 janvier 2008)

**IRT (Institut régional du travail).** Journée d'études avec la CGT Airbus. Intervention de Christian Dufour et Adelheid Hege « Les relations entre syndicats et institutions de représentation en entreprises ». (Toulouse, 16 janvier 2008)

**DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique).** Présentation par Jean-Marie Pernot (avec G Jeannot et C. Desmarais) du rapport « Gestion des personnels publics : évolutions récentes et perspectives ». (Paris, 18 janvier 2008)

**CGT.** Journée départementale CGT de l'Ain. Communication de Jean-Marie Pernot sur les problèmes généraux du syndicalisme et la question de la syndicalisation. (Bourg en Bresse, 22 janvier 2008)

**ISSTO (Institut des Sciences Sociales du Travail de l'Université Ovest).** Formation de syndicalistes. Intervention d'Antoine Math intitulée « Analyse comparée des évolutions des systèmes de retraite ». (Rennes, 23 janvier 2008)

**CCIP (Chambre de commerce et d'industrie de Paris).** Remise des diplômes des masters de l'ESIEE, Université Marne-la-vallée. Cérémonie parrainée par Jean-Louis Levet et intervention « De la formation en économie de l'innovation et en intelligence économique : les perspectives ». (Paris, 25 janvier 2008)

**DARES.** Journée d'études sur les restructurations. Communication de Florence Lefresne, Solveig Grimault et Catherine Sauviat « Modes de gouvernance et restructuration : le cas d'Alstom ». (Paris, 28 janvier 2008)

**CGT.** Congrès de l'Union départementale de Côte d'Or. Table ronde sur l'avenir du syndicalisme, intervention de Jean-Marie Pernot. (Dijon, 31 janvier 2008)

**Europe et Société.** Colloque « Les négociations transnationales en Europe ». Introduction de Udo Rehfeldt sur « la nature et portée de la négociation transnationale d'entreprise en Europe ». (Paris, 5-6 février 2008).

**CEE (Centre d'Études de l'Emploi).** Séminaire interne, Annie Jolivet, discutante du texte de Guillaume HUYEZ « Le faux consensus sur l'emploi des seniors ». (Noisy-le-Grand, 12 février 2008)

**Haut commissariat aux solidarités actives contre la pauvreté.** Grenelle de l'Insertion. Communication de Florence Lefresne « La place de la formation professionnelle dans les politiques d'insertion des jeunes en difficulté ». (Paris, 13 février 2008)

**Institut syndical européen.** Participation de Christian Dufour à la réunion constitutive du réseau des « Trade Unions Related Instituts ». (Bruxelles, 14 février 2008)

**Collectif National des Droits des Femmes.** Forum-débat « De la précarité à la pauvreté : à quel horizon l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes ? ». Intervention d'Antoine Math « Ambiguïtés et insuffisances de la politique familiale à l'égard de l'égalité hommes/femmes ». (Paris, 16 février 2008)

**CES (Conseil économique et social).** Audition de Michel Husson, par la section des questions économiques générales et de la conjoncture du CES, dans le cadre du projet d'avis sur « La conjoncture économique et sociale en 2008 » (rapporteuse Marie-Suzie Pungier, secrétaire confédérale CGT-FO). (Paris, 28 février 2008)

**Université d'Alger.** Séminaire organisé par Jean-Louis Levet « Fondements méthodologiques de la démarche d'intelligence économique ». (Alger, 1-3 mars 2008)

**Université d'Oxford.** Department of Politics and International Relations. Séminaire public et présentation de livre. Commentaire de Udo Rehfeldt sur le livre de Roland Erne *European Unions. Labour's Quest for a Transnational Democracy*. (Oxford, 3 mars 2008).

**Groupement maritime et industriel de Fos.** Commission sociale. Intervention de Christian Dufour sur « les résultats de la négociation sur la modernisation du marché du travail ». (Martigues, 6 mars 2008)

**MEDEF.** Intervention de Christian Dufour auprès des « Zenga » du MEDEF de Marseille sur la négociation concernant la représentativité. (Marseille, 6 mars 2008)

**EHESP (Ecole des Hautes Études en Santé Publique).** Session inter-école « Action publique et articulation des âges de la vie : les effets possibles sur les processus individuels de vieillissement ». Communication d'Annie Jolivet « Emploi des seniors : orientations européennes, situation en France, réforme des retraites et fonction publique ». (Rennes, 6 mars 2008)

**CGT.** Colloque national « la France en faillite ? Réponses syndicales ». Intervention de Jean-Louis Levet « Politique économique, les beaux jours des idées reçues ». (Paris, 6 mars 2008)

**Ver.di.** Journée des femmes. Intervention de Christian Dufour sur le thème « Quel rôle du salaire minimum en France ? ». (Heidelberg, 8 mars 2008)

**IDHE,** Paris X-Nanterre. Colloque « Le travail associatif ». Introduction de Yves Lochard à la table ronde sur « Le travail associatif, renouvellement ou remise en cause du service public ? ». (Nanterre, 10-11 mars 2008)

**Institut International d'Études Sociales.** Atelier de recherche « Exploring the impact of international framework agreements (IFAs) : Research project and methodologies ». Co-présentation par Udo Rehfeldt d'un projet de recherche en cours sur les accords-cadres internationaux. (Genève, 12 mars 2008).

**Centre d'Économie de la Sorbonne/IRES.** Journée d'étude « Politiques familiales, emploi et acteurs sociaux : regards croisés France-Allemagne ». Intervention d'Antoine Math et Christèle Meilland « Une comparaison du soutien financier des familles en Europe ». (Paris, 14 mars 2008)

**CNIS (Conseil national de l'information statistique).** Séance sur les politiques de l'emploi sous la présidence de Raoul Briet. Discussion de Florence Lefresne « Que peut-on penser du dispositif d'observation et de suivi des politiques d'emploi en France ». (Paris, 14 mars 2008)

**British Council, Migration Policy Group (Bruxelles) et INED.** Séminaire « L'intégration des nouveaux arrivants en France - la législation française sur l'intégration comparée à ses voisins européens ». Présidence d'Antoine Math de la table ronde « Accès au territoire et conditions de séjour ». (Paris, 17 mars 2008)

**INED (Institut national d'études démographiques).** Journée scientifique « Age, niveau de vie et bien-être : quels enjeux pour les retraites ? ». Annie Jolivet, discutante du texte de Cédric AFSA « Le rôle de la qualité de l'emploi dans les intentions de départ à la retraite ». (Paris, 18 mars 2008)

**RH&M.** Forum 2008 « Innovation du management ». Intervention de Jean-Louis Levet « Nouvelles exigences économiques et sociétales : vers une autre performance ? ». (Paris, 18 mars 2008)

**Etablissement Public d'Aménagement Orly, Rungis, Seine Amont.** Atelier « La place de l'industrie dans le développement économique et l'équilibre de l'emploi », avec une conférence sur ce thème de Jean-Louis Levet (Choisy le Roi, 20 mars 2008)

**SPD.** Séminaire « Crise financière : diagnostic et réponses possibles ». Intervention de Jean-Louis Levet. (Paris, 25 mars 2008)

**Assemblée nationale.** « Les Entretiens de la Questure ». Conférence de Jean-Louis Levet « L'industrie est notre avenir ». (Paris, 26 mars 2008)

**National Institute of Science, Technology and Development Studies.** CAPRIGHT. Conférence internationale. Communication de Florence Lefresne et Catherine Sauviat « Restructuring issues : some thoughts about the interaction between qualitative and quantitative approaches ». (Sinaia, Roumanie, 26-29 mars 2008)

**XIèmes Journées d'économie critique.** Communication de Pierre Concialdi « Comment définir et mesurer le bien-être ? Quelques réflexions pour le débat ». (Bilbao, 27-29 mars 2008)

**ISSTO.** Session de formation à l'intention de la CFDT Pays de la Loire. Intervention de Jean-Marie Pernot « les diversités syndicales en Europe et les évolutions récentes ». (Angers, 28 mars 2008).

La Lettre de l'IRES - Publication trimestrielle  
16, bd du Mont d'Est 93192 NOISY-LE-GRAND CEDEX  
Directeur de la publication : Jacky Chorin  
Responsable : Benoît Robin  
Réalisation : Monique Jacquin  
Louyot S.A. - Paris  
Dépôt légal : 2ème trimestre 2008 - ISSN n°1145-1394

L'IRES soutient l'effort de recherche propre à chaque organisation syndicale. en finançant des programmes établis par chacune d'elles. Ces travaux sont menés sous leur responsabilité, mais les résultats de ces recherches sont mis à la disposition de l'ensemble du mouvement syndical. Dans cette rubrique, nous vous présentons les travaux remis à l'IRES dans le cadre de ces conventions de recherche au cours des derniers mois. Pour les obtenir, s'adresser auprès de l'organisation concernée (voir les adresses en page 6).



## Nouveau capitalisme, une « révolution en devenir »...

*Philippe Arondel*

Depuis le tournant historique des années 1980, on assiste à l'émergence d'un nouveau capitalisme fondé sur « l'impérialisme » des marchés financiers et la toute-puissance des actionnaires. Même non stabilisé, ce nouveau cours capitaliste - parfois baptisé, selon les écoles économiques, d'actionnarial ou de patrimonial - pèse drastiquement sur la gestion des entreprises, qui obéissent de plus en plus à de purs objectifs de rendements à court terme... au nom de la recherche de la fameuse « *shareholder value* » (création de valeur).

Le passage, parfois chaotique, d'un capitalisme régulé à l'ancienne à un capitalisme néo-libéral récusant tout droit d'ingérence étatique ne va pas sans provoquer, plus particulièrement dans l'entreprise qui en est la plaque tournante, des bouleversements structurels d'envergure, dont la déconstruction du rapport salarial fordien est l'une des traductions les plus spectaculairement symboliques. L'entreprise néo-libérale, pour reprendre l'expression si parlante forgée par l'économiste hétérodoxe Thomas Coutrot, est en effet aujourd'hui le laboratoire d'une mutation accélérée du lien salarial classique, du « pacte républicain » qui en assurait la reproduction équilibrée selon les canons d'un droit du travail reconnaissant tout à la fois la subordination du travailleur... et fondant, organisant techniquement, sa citoyenneté dans l'espace de travail.

Ce livre, s'appuyant sur une analyse engagée et « scientifique » des grands concepts qui structurent la montée en puissance de cette nouvelle utopie entrepreneuriale d'essence purement marchande, s'efforce de démontrer que l'histoire n'est pas écrite et que le syndicalisme a encore de beaux jours devant lui... à la condition

expresse de faire sans tarder sa « révolution culturelle ».

Appelant à une transformation « personnaliste » de l'entreprise, il plaide pour la naissance d'un nouveau syndicalisme récusant, d'un même mouvement critique et fondateur, l'archaïsme du « tout ou rien » et la logique « d'accompagnement » de mutations libérales présentées comme inéluctables.



## Relancer le débat économique

*Secteur économique*

Le colloque tenu en février 2007 à la Confédération CGT-FO a réuni économistes et syndicalistes. Il a montré que le débat économique était nécessaire ; les échanges montrant que des alternatives au seul libéralisme sont possibles, qu'il existe d'autres voies que la mise en concurrence des économies avec des pays qui utilisent le levier du dumping, de la déréglementation ou de la fiscalité pour établir un avantage compétitif sur les marchés mondiaux.

Cette étude pose des questions importantes : la répartition des richesses, les liens entre la dette et les investissements de long terme, la consolidation du modèle républicain, les dangers de la financiarisation, questions qui ne peuvent être envisagées hors du contexte européen et international.

Il a été montré que le discours récurrent sur le déclin de la France s'appuie sur une volonté de culpabilisation des travailleurs : un discours délibérément alarmiste, stigmatisant pour les plus fragiles, visant à faire accepter des ruptures fortes. Le discours sur l'endettement public sert à justifier des politiques régressives, qui conduisent au retrait de l'Etat, à la réduction des services publics et à l'affaiblissement du modèle républicain.

L'étude se penche sur les « réformes structurelles » du marché du travail.

L'échec de la stratégie de Lisbonne traduit celui des politiques visant à obtenir 3% de croissance en imposant plus de concurrence sur les marchés et plus de flexibilité du travail. Le problème de la persistance du chômage n'est pas uniquement lié aux marchés du travail, comme tend à le faire croire le débat sur la « flexicurité » en Europe, mais renvoie aux politiques macroéconomiques.

Enfin, la question du partage de la valeur ajoutée opère un retour en force dans le débat public. Les attentes des salariés sont fortes : ils voient leur pouvoir d'achat se réduire sans qu'aucune perspective favorable permette d'entrevoir une inversion de tendance. Nous assistons à une fragmentation croissante de la société que les grandeurs macroéconomiques peinent à refléter. Il revient à l'organisation syndicale de faire la connexion entre l'économie et le social, si les travailleurs ne veulent plus subir la flexibilité, la précarité et la modération salariale. Ce colloque a été une première étape dans la réflexion de Force Ouvrière, pour se réapproprié, au-delà du terrain social, le terrain économique.



## Figures de cadres

*Eric Roussel, sociologue*

Cette étude poursuit deux objectifs. Le premier, qui est aussi un moyen au service du second, vise à décrire le quotidien du travail des cadres. Il s'agira de peindre avec le plus de précisions possibles les conditions à l'intérieur desquelles les cadres réalisent leur travail. La méthode employée pour atteindre cet objectif s'appuie pour l'essentiel sur un panel d'entretiens réalisés auprès d'ingénieurs et de cadres techniques des entreprises, mais aussi de cadres administratifs et de commerciaux d'entreprise. Si ces catégories sont souvent prises pour objet d'étude, le mystère plane en revanche sur les as-

pects concrets de leur travail ; à quoi occupent-ils donc leurs journées ? La description de leurs activités et des conditions qui les entourent, permettra alors d'atteindre un autre but : mettre en évidence en quoi ces circonstances peuvent être à la source d'injonctions paradoxales avec lesquelles les cadres doivent composer au quotidien.

Mais, face à l'extrême diversité des réalités de travail vécues par les cadres, des classements s'imposent. La réalité de leur quotidien – telle qu'elle apparaît dans les propos qu'ils tiennent – sera appréhendée à l'aune d'un système théorique structuré par un ensemble de dimensions spatiales, temporelles, actives et affectives. Ces dimensions (ou référents) structurantes permettent de démêler l'imbroglio des faits. L'application de ce système au matériau recueilli fera apparaître distinctions et similitudes entre les réalités de travail des cadres interrogés. Sur la base de cette analyse de contenu, des figures émergeront. Il s'agira alors de décrire, pour chacune d'elles, les conditions à l'intérieur desquelles des cadres réalisent leur travail. Chemin faisant, cette recherche présentera donc une galerie de portraits placée sous l'angle d'une description de ces conditions.

Cette étude ne cherche pas à comprendre, mais à décrire. Ses ambitions heuristiques restent modestes. Pourtant, aux descriptions se mêleront, en pointillé, des mises en relief, des questionnements verront progressivement le jour. En proposant d'y apporter quelques éléments de réponses, cette étude renouvelle la question de l'accès à la réalité du travail. Entrouverte, la boîte noire n'a pas livré tous ses secrets, loin s'en faut !

### La cotisation sociale sur la consommation

*Sabine Mage*

La question du financement de la protection sociale n'est pas un sujet nouveau, mais il reste d'actualité comme en témoignent les débats intenses à la fois sur les plans académiques et politiques. Le système fiscal français est à la recherche de nouveaux modes de financement. Lesquels ? Cette étude souhaite apporter des éléments de réponse en analysant de manière détaillée une mesure spécifique vi-

sant à élargir l'assiette des cotisations sociales : la « cotisation sur la consommation (CSC) ». Le principe est de substituer des recettes supplémentaires de TVA à une partie des revenus de cotisations sociales pour alléger le coût du travail tout en maintenant le niveau des ressources des administrations de sécurité sociale.

En somme, cette solution consiste à élargir l'assiette des cotisations maladies pour dégager de nouvelles ressources. Cela passe par la suppression de la part employeur des cotisations maladie et son remplacement par une nouvelle cotisation assise sur la consommation. Contrairement à la TVA qui est un impôt, ce nouveau prélèvement est une cotisation affectée totalement à la branche maladie.

Après avoir examiné l'impact des mesures successives adoptées en termes de réduction des charges sociales sur les bas salaires et présenté les différentes réformes proposées en matière d'élargissement de l'assiette des cotisations sociales, ce travail propose d'évaluer les conséquences économiques de la mise en place d'une CSC. La question de la redistribution n'est pas occultée. Les possibilités relatives au champ de substitution de la réforme ainsi que les aspects juridiques sont également abordés.

Les mesures d'allègement sur les bas salaires souhaitent réduire le coût du travail, en particulier des personnes à faible qualification pour favoriser l'embauche de cette catégorie de travailleurs. Les études empiriques tranchent globalement en faveur de ces différentes exonérations de charges sociales mais les résultats dépendent fortement du degré de substitution entre capital, travail qualifié et non qualifié. Ces allègements ont un coût croissant pour les finances publiques. L'élargissement de l'assiette des cotisations employeurs est donc d'actualité : contribution sur la valeur ajoutée, contribution patronale généralisée, TVA sociale... Dans le cas d'une CSC, eu égard à la structure de financement des administrations de sécurité sociale, l'étude conclut notamment que le scénario le plus pertinent est une substitution totale des cotisations sociales associées à un risque défini et notamment la branche maladie.

### Les cadres et les usages de la formation suivies de leur propre initiative

*Mario Correia, IRT-LEST*

Dans le cadre de l'agence d'objectifs de la CFE-CGC, une enquête, par entretiens auprès de 24 cadres, a été réalisée pour comprendre les raisons pour lesquelles les cadres s'inscrivaient dans des formations de leur propre initiative. Une partie des cadres cherche par ce biais un changement de situation professionnelle. C'est bien parce qu'ils espèrent une évolution professionnelle, et que celle-ci se traduise aussi par une rémunération supplémentaire, que les cadres suivent ces formations.

Pour d'autres, au contraire, c'est par rejet plus ou moins prononcé de l'activité professionnelle que les individus font appel à la formation... L'initiative individuelle est un espace de liberté dans lequel les individus peuvent faire des choix sans avoir à les justifier à personne d'autre qu'à eux-mêmes. Si les cadres peuvent faire usage de cette liberté c'est en grande partie parce qu'ils sont les plus grands consommateurs de formations financées par les entreprises. De ce fait, les problèmes ou les besoins professionnels auxquels répondent les formations sont, plus que pour les autres catégories, pris en charge par l'employeur.

Mais, cette explication semble partielle. En effet, les cadres sont aussi la catégorie de salariés dont l'engagement dans le travail est le plus imposé par la fonction. Toutes choses égales par ailleurs, l'interprétation des directives, l'autonomie discrétionnaire dont la plupart disposent exigent un engagement dans l'activité qui va bien au-delà du temps de présence ou de l'exécution mécanique de tâches professionnelles. Or, l'engagement a toujours un coût : il rend l'individu plus exposé et donc potentiellement plus fragile. Le durcissement des conditions dans lesquelles se réalise le travail, et les injonctions paradoxales auxquelles sont de plus en plus confrontés les membres de l'encadrement, rend cette exposition très risquée sur le plan mental. Les usages non professionnels de la formation apparaissent alors comme une réponse défensive des cadres pour restaurer leur personnalité mise à mal par les contraintes organisationnelles qui pèsent sur eux.

#### POUR SE PROCURER CES TRAVAUX

**CFDT - Emmanuel Mermet** - 4 bd de la Villette 75955 Paris cedex 19 - Tel : 01 42 03 80 84 - [emermet@cfdt.fr](mailto:emermet@cfdt.fr)

**CFE-CGC - Emilie Rollet** - 59/63 rue du Rocher 75008 Paris - Tel : 01 55 30 13 83 - [emilie.rollet@cfecgc.fr](mailto:emilie.rollet@cfecgc.fr)

**CFTC - Philippe Arondel** - 13 rue des Ecluses St Martin 75483 Paris cedex 10 - Tel : 01 44 52 48 55 - [parondel@cftc.fr](mailto:parondel@cftc.fr)

**CGT - Fabrice Pruvost** - 263 rue de Paris 93516 Montreuil cedex - Tel : 01 48 18 80 00 (poste 9266) - [f.pruvost@cgt.fr](mailto:f.pruvost@cgt.fr)

**CGT-FO - Sébastien Dupuch** - 141 av. du Maine 75680 Paris cedex 14 - Tel : 01 40 52 84 47 - [sdupuch@force-ouvriere.fr](mailto:sdupuch@force-ouvriere.fr)

**UNSA-éducation - Jérôme Crozat** - 87 bis, av. Georges Gosnat 94853 Ivry/Seine - Tel : 01 56 20 29 52 -

[jerome.crozat@unsa-education.org](mailto:jerome.crozat@unsa-education.org)