

Marchés financiers et licenciements

TRISTAN BOYER

CEE-Paris X

NUMEROS DEJA PARUS :

téléchargeables à partir du site

<http://www.cee-recherche.fr>

N° 04 *La mise en œuvre du programme objectif 3 du Fonds social européen. Contribution aux réalisations, aux résultats et à l'impact du programme en France*

JEAN-CLAUDE BARBIER, avec l'aide de Saïd Adjerad, Olivia Blum, Angelina Brygoo, Coralie Pérez, Claude Rack, Françoise Tarquis

juin 2002

N° 03 *Embaucher, sélectionner, valoriser. Les offres d'emploi dans la presse française entre 1960 et 2000*

EMMANUELLE MARCHAL, DIDIER TORNY

avril 2002

N° 02 *L'action publique face aux transformations de la famille en France*

OLIVIER BÜTTNER, MARIE-THERESE LETABLIER, SOPHIE PENNEC, avec la collaboration de Sophie Bontemps et Martine Lurol

février 2002

N° 01 *Les institutions locales et le programme « emplois-jeunes » dans les activités culturelles et socioculturelles*

BERNARD SIMONIN, MARIE-CHRISTINE BUREAU, CORINNE IEHL, BERNARD GOMEL, ELIANE LE DANTEC, VINCENT LEMAITRE, COLETTE LEYMARIE, NICOLAS SCHMIDT

janvier 2002

Marchés financiers et licenciements

Tristan Boyer

RESUME

Si le licenciement économique collectif est un événement suffisamment important pour être à lui seul un objet d'analyse, il n'a pas jusqu'ici été analysé sous l'angle de la justification économique dans le plan de licenciement. On comprend que la dimension sociale, à travers le plan social, soit particulièrement l'objet d'étude et de débat : c'est un impératif social, humain, politique et juridique que de chercher à limiter autant que possible le nombre de personnes qui perdent leur emploi. La question de la justification économique du licenciement économique collectif ne nous paraît pas pour autant une question négligeable : l'acceptabilité et donc les conséquences et les conditions d'une telle décision passent par sa justification.

Ainsi, les procédures de licenciement économique collectif sont des moments particulièrement importants pour l'entreprise, tant pour les directions que pour les salariés, mais aussi plus largement pour les parties prenantes à la vie de l'entreprise, c'est-à-dire les clients, les fournisseurs, les actionnaires et les citoyens. Ce sont des moments dont l'impact sur l'entreprise et son environnement est particulièrement fort à la fois en

intensité et en conséquences présentes et futures. Ce sont aussi des moments où la légitimité des décisions prises par la direction d'une entreprise est particulièrement mise à l'épreuve.

Or, depuis les années quatre-vingt, les marchés financiers semblent jouer un rôle accru dans l'économie et plus particulièrement dans la vie des entreprises, à tel point que le discours majoritaire leur impute les décisions de licenciement. C'est réduire les décisions d'emploi à une relation mécanique entre les marchés financiers et l'emploi conçu comme une variable d'ajustement, alors que les décisions des entreprises sont prises dans des situations de gestion, instrumentées par des outils variés susceptibles de donner une perception plurielle de l'entreprise et de son environnement. Notre analyse se focalise sur la question de la légitimité des principes de *corporate governance*, tels qu'ils sont appliqués par les dirigeants d'entreprise : il nous semble en effet qu'une entreprise, fonctionnant selon cette « convention financière » qui veut qu'on réduise l'intérêt de l'entreprise à celui de l'actionnaire, ne serait pas viable, si la légitimité de ce mode de

fonctionnement n'était pas acceptée par toutes les parties prenantes à la vie de l'entreprise.

À cette perspective centrée sur les justifications de la décision d'emploi dans l'entreprise répond une analyse de la décision d'investissement sur les marchés financiers, à partir d'études statistiques et de terrain qui montrent que la performance (et la performance financière) des entreprises ayant licencié est moindre que celle des entreprises ayant embauché. La réaction des marchés financiers à l'annonce de licenciements y est montrée comme très variable selon le contexte de cette annonce. Il apparaît de plus que les informations non financières (et en particulier certaines touchant à l'emploi) sont considérées comme très importantes par les décisionnaires sur les marchés financiers. Il convient donc de reconnecter l'économie réelle et l'économie financière par la mise en place des moyens d'une connaissance mutuelle de l'entreprise et des marchés financiers, ainsi que par une redistribution équitable du pouvoir dans l'entreprise, qui empêcheraient la mise en œuvre de licenciements par les dirigeants dans le seul but d'augmenter le cours de l'action.

Remerciements

Ce travail pose un regard d'économiste sur ce qui est généralement considéré comme du domaine de la gestion. Il s'appuie sur une approche pluridisciplinaire et de terrain, qui s'est déroulé dans un contexte pluri institutionnel, et de projets transversaux (thèse en convention Cifre, étude pour la Dares, travail de consultant et d'expert, étude pour le Commissariat général du Plan).

Durant cette recherche et dans chacun de ses aspects, j'ai eu l'occasion de rencontrer et de travailler avec des personnes dont les compétences ont beaucoup apporté à ce travail. Qu'elles soient ici remerciées pour cela, mais aussi pour ce qu'elles m'ont apporté au-delà de mon travail.

Je dois bien évidemment énormément à François Eymard-Duvernay, qui m'a dirigé et guidé, qui m'a montré combien le travail de terrain et la plus grande ouverture d'esprit étaient précieux pour un économiste, et qui m'a laissé une grande liberté de pensée dans l'élaboration de cette étude. Cela mérite les plus grands remerciements mais aussi une grande reconnaissance.

Je remercie chaleureusement Jean-Claude Barbier qui a toujours lu attentivement et commenté avec précision et justesse chacune des étapes de ce travail. Ses conseils ont été précieux. Je lui suis reconnaissant d'avoir partagé avec moi certaines affres du statut de Cifre. Je remercie les personnes que j'ai croisées au Centre d'études de l'emploi, pour leur accueil, leur écoute et l'intérêt qu'ils ont porté à ce travail ; je pense en particulier à Pierre Boisard et Laurent Cabotte.

La thèse présentée dans cette étude doit énormément à Daniel Atlan, qui en peu de mots a éclairé la voie à explorer. Elle doit autant (et moi aussi) à Frédéric Bruggeman du cabinet Syndex qui m'a fait entrer et m'a guidé sur cette voie, souvent glissante (c'est aussi cela faire du terrain). Je lui dois aussi des rencontres particulièrement riches d'enseignements et de renseignements, en particulier avec Dominique Paucard, mais aussi Marc Pellas et Agnès Taillandier.

Je dois bien sûr mentionner Dominique Thierry qui a hébergé mes travaux et m'a permis de rencontrer Éric Finzi, dont la réflexion et le recul ont été rassurants.

J'exprime aussi ma reconnaissance à ceux qui ont lu, commenté et discuté sans complaisance ce travail : Olivier Favereau qui a toujours été encourageant et constructif ; Antoine Rebérioux, qui est un discutant au style inimitable ; Mary O'Sullivan, dont le soutien et les analyses m'ont conforté dans mon approche ; Pierre Geslot, qui m'a donné quelques précieux conseils ; Michel Aglietta, André Orléan et Robert Cobbault, dont les commentaires ont permis de trouver et de combler les faiblesses de ce travail, le rendant ainsi plus solide et convaincant.

Sommaire

Introduction	9
Chapitre 1 : Encadrement et contexte du projet de réduction d'emploi.....	11
1. Les analyses sur les outils et l'instrumentation de gestion - le projet de licenciement comme instrument de gestion.....	11
1.1. L'encadrement structurel et décisionnel du projet de licenciement.....	11
1.1.1. Le cheminement de la décision de licencier.....	11
1.1.2. Le contexte juridique du projet de licenciement.....	14
1.1.3. Le contexte stratégique du projet de licenciement.....	18
1.2. L'encadrement technique et pratique du projet de licenciement : l'instrumentation de gestion.....	20
1.2.1. L'instrumentation des situations de gestion.....	22
1.2.2. Les indicateurs utilisés (productivité, bilan, productivité globale), critiques des systèmes de gestion.....	21
1.2.3. Le licenciement réflexe.....	22
1.2.4. Le statut du projet de licenciement dans l'instrumentation de gestion.....	23
2. Ce que l'on entend par « justification »	24
2.1. La nature conventionnelle du projet de licenciement et de l'argumentaire économique.....	25
2.1.1. La mécanique du projet de licenciement.....	25
2.1.2. La nature juridique du projet de licenciement.....	25
2.1.3. Le caractère conventionnel du projet de licenciement.....	26
2.2. L'impératif de justification.....	27
2.2.1. Justification et légitimité.....	27
2.2.2. Les sanctions de l'illégitimité.....	28
2.3. Justification économique et justification de gestion.....	29
3. Typologies des licenciements et des projets de licenciement.....	30
3.1. Les différentes typologies existantes et les raisons de leurs différences.....	31
3.1.1. L'importance du contexte historique.....	31
3.1.2. Description des typologies analysées.....	31
3.2. Les points communs des typologies et les catégories qui se dégagent.....	33
3.2.1. Des typologies différenciées selon leur contexte.....	34
3.2.2. Des typologies aux justifications.....	34
4. Les modèles qui sous-tendent notre analyse des cas.....	35
4.1. Le modèle des économies de la grandeur.....	35
4.1.1. L'esprit du capitalisme.....	35
4.1.2. L'apparition de la cité des projets.....	36
4.2. Les modèles de coordination.....	38
4.2.1. Modèles de coordination et qualité.....	38
4.2.2. Modèles de coordination et politiques d'emploi.....	39
4.2.3. Modèles de coordination et financement.....	40
4.2.4. Tentative de définition d'un modèle de coordination connexionniste.....	41

Résumé des points les plus importants	45
---	----

Chapitre 2 : Déconstruction d'argumentaires économiques de projets de licenciement

49

1. Première synthèse de l'analyse de cas	49
1.1. Description du matériau empirique	49
1.1.1. Le type de sources et de terrains auquel nous avons eu accès.....	49
1.1.2. Comment nous avons travaillé sur les argumentaires des projets de licenciement	49
1.1.3. Notre itinéraire à propos de la problématique des argumentaires économiques	51
1.2. La trame générale des argumentaires des projets de licenciement.....	53
1.2.1. La mécanique du chiffrage.....	53
1.2.2. La mécanique de l'argumentation	55
2. Analyse détaillée d'un argumentaire double	56
2.1. Le cas de Dyve	57
2.1.1. La présentation du cas par l'expert	57
2.1.2. Transcription commentée du « plan économique ».....	58
3. Les argumentaires légitimes des plans économiques.....	90
3.1. La légitimité des arguments économiques	90
Résumé des points les plus importants	92

Chapitre 3 : La question de l'émergence d'une convention financière et de sa légitimité

95

1. Définition de la convention financière et de son mode d'expression dans les argumentaires de projets de licenciement.....	95
1.1. Modèle connexionniste, convention financière et <i>corporate governance</i>	95
1.1.1. Modèle connexionniste et convention financière.....	95
1.1.2. L'apprentissage de l'actionnaire	96
1.1.3. La <i>corporate governance</i>	97
1.2. Les signes de l'émergence de la convention financière	100
1.2.1. Convention financière et licenciement réflexe.....	100
1.2.2. La convention financière appliquée par les dirigeants	100
1.3. L'expression de la convention financière.....	102
1.3.1. La convention financière dans le discours des dirigeants	102
1.3.2. Lexique et rhétorique de la convention financière	103
2. Les illégitimités de la convention financière dans la gestion de l'entreprise.....	104
2.1. L'illégitimité de la convention financière dans la gestion des ressources humaines	104
2.2. L'illégitimité d'une gestion financière des ressources humaines selon les marchés financiers : l'inefficacité économique de la convention financière	106
2.2.1. Les études du lien entre cours de bourse et décision de licenciement.....	106
2.2.2. Les investisseurs et la performance économique et sociale de l'entreprise	107

2.2.3. Les facteurs non financiers pris en compte par les décisionnaires	109
Résumé des points les plus importants	113
Conclusion	115
Bibliographie	117
Annexes	123

Cette étude a été financée par la Dares et le Commissariat général du Plan

INTRODUCTION

Les décisions de licenciement collectif, qu'il s'agisse de la fermeture d'un site de production ou de la réduction de l'effectif d'une entreprise, ont des répercussions importantes autant pour l'entreprise elle-même que pour son environnement. Elles engagent plus que des facteurs strictement comptables ou financiers : les décisions de licenciement ont un impact sur l'image de l'entreprise, sur ses capacités de réaction, sur le climat qui y règne, sur la perception que ses clients, fournisseurs, concurrents et les citoyens en général peuvent en avoir.

Les réactions aux annonces de plans de licenciement, ou de réduction d'effectifs, montrent combien le licenciement économique collectif concerne directement, fortement et parfois violemment les personnes qui travaillent dans l'entreprise mais aussi ceux et celles qui sont témoins de « l'horreur économique ».

Lorsque ces licenciements ont lieu dans le cadre d'une entreprise dont les résultats financiers et comptables sont bons, quand tout indique que l'entreprise « va bien », le sentiment d'injustice et d'illégitimité de la décision prise par la direction se fait plus fort encore. C'est dans ce type de contexte que se développent des arguments sur la « dictature des marchés financiers », sur le scandale de ceux qui « s'enrichissent en dormant » et qui reprennent les thématiques de l'affrontement irréductible du capital et du travail.

Ce texte est issu d'une étude d'un peu plus de trois ans¹, dont l'objectif était de définir les variables et les mécanismes qui menaient aux décisions de réduction d'effectif : à partir de quels indicateurs, en s'appuyant sur quels raisonnements, les entreprises prennent-elles des décisions consistant à réduire le nombre de personnes travaillant pour elles ?

Notre analyse de la décision de licencier avait commencé avec l'analyse de l'outillage et de l'instrumentation de gestion des entreprises. Notre hypothèse était alors que les décisions d'emploi, et en particulier les décisions de licenciement, étaient fortement influencées par l'instrumentation de gestion utilisée par les entreprises. Nous nous sommes alors astreints à décrire et à mesurer l'influence de cet outillage dans les décisions de licenciement.

Une partie de ce travail a donc consisté à décrire le cheminement de la décision de licencier dans l'organisation. Nous avons ainsi pu contextualiser l'utilisation et la mobilisation de l'instrumentation de gestion dans la prise de décision. C'est aussi ce travail qui nous a permis de donner la mesure de l'utilisation des instruments de gestion et d'approcher la question des justifications des décisions de licenciement. C'est aussi au cours de cette étape que le rôle des marchés financiers et de la *corporate governance* dans les justifications des décisions de licenciement est apparu comme devant être l'objet d'un développement important.

En effet, si les mécanismes de la décision sont l'objet d'importantes recherches théoriques et pratiques en sciences humaines, et si les mécanismes de la décision d'emploi en particulier ont été analysés en détail par Beaujolin (1997), les justifications de ces décisions, et notamment celles liées aux rapports des entreprises avec les marchés financiers et la *corporate governance*, n'ont pas encore été étudiées.

Les rationalités mobilisées au sein des entreprises reposent sur des valeurs et des conceptions différentes de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Ces ensembles de valeurs sont mobilisés

¹ Durant cette période, nos analyses se sont construites et amendées à travers un important travail de terrain, comme chercheur en économie mais aussi comme consultant d'entreprise : nous avons donc procédé à des entretiens et des enquêtes tant au niveau des directions des ressources humaines, des directions financières et du contrôle de gestion, nous avons pu rencontrer les dirigeants de ces entreprises, et des *traders* et analystes financiers. Ce travail d'analyse « extérieure » a été complété par un travail d'analyse « interne », c'est-à-dire comme consultant ou chargé d'étude intervenant sur des plans de licenciement, dans des groupes de travail sur la *corporate governance* ou dans le cadre de missions de gestion globale de l'emploi.

par les acteurs autour de la décision d'emploi. Ils servent d'appui dans la discussion de la décision, dans sa mise en œuvre et varient selon les interlocuteurs, les lieux et les moments de la mise en forme de la décision.

Il s'agit de déterminer de quelles façons (en mobilisant quels appuis, sous quelles contraintes, dans quel environnement) les décisions d'emploi passent d'un état dans lequel elles sont imposées unilatéralement par l'entreprise aux salariés à un état qui les rend admissibles par les salariés de l'entreprise et donc qui les rend applicables.

À la suite de ce travail sur les justifications de la décision de licencier, nous avons souhaité confronter la légitimité des décisions de licenciement à l'évaluation des marchés financiers (au nom desquels ces décisions sont parfois prises). Dans la perspective d'une allégeance des entreprises au modèle de *corporate governance* et à la rentabilité financière (ce que nous avons appelé « la convention financière »), les décisions de licenciement sont-elles perçues favorablement par les intervenants sur les marchés financiers ? Les discours de dirigeants d'entreprise, de partis politiques ou de journalistes sur « la finance contre l'emploi » sont-ils conformes aux évaluations et aux évolutions des marchés financiers ?

Dans cette étape de notre réflexion, notre objectif a bien plus été de faire dialoguer le monde de la finance et celui de l'entreprise que de chercher à établir le degré de responsabilité (ou d'irresponsabilité) des marchés financiers et des fonds de pension, en particulier. En effet, nous avons voulu définir ce que les dirigeants d'entreprise considéraient comme une « bonne gestion » et confronter cette image à celle que les marchés financiers en ont. Cette confrontation permet de dépasser les discours convenus sur l'irréductibilité de l'affrontement du capital et du travail, sans pour autant verser dans une conception fusionnelle.

CHAPITRE I

ENCADREMENT ET CONTEXTE DU PROJET DE RÉDUCTION D'EMPLOI

Ce travail repose sur un cadre conceptuel que nous avons utilisé et développé au cours de cette recherche. Il s'agit d'une part, du cadre théorique de l'économie des conventions (Dupuy, Eymard-Duvernay, Favereau, Orléan, Salais, Thévenot, 1989), des modèles d'entreprise (Eymard-Duvernay, 1989) et de la justification (Boltanski, Thévenot, 1991). D'autre part, il s'agit de nos analyses de terrain, conçues à partir de nos investigations dans le cadre théorique défini précédemment. Ces études de terrain ont permis de concevoir un cadre d'analyse de la décision de licenciement, qui sert ici pour l'examen des projets de licenciement proprement dits.

I. LES ANALYSES SUR LES OUTILS ET L'INSTRUMENTATION DE GESTION – LE PROJET DE LICENCIEMENT COMME INSTRUMENT DE GESTION

Le projet de licenciement, qui est ici notre objet d'étude, doit être analysé dans son contexte décisionnel global. Il convient donc de décrire d'abord le cadre de son émergence : comment émerge et se construit le projet de licenciement, c'est-à-dire comment prend-on la décision de licencier et quel est le contexte stratégique de l'élaboration d'un projet de licenciement ? Il convient ensuite d'analyser les projets de licenciement dans leur outillage de gestion et comme outil de gestion.

1.1. L'encadrement structurel et décisionnel du projet de licenciement

Le projet de licenciement émerge et se construit dans un contexte stratégique et organisationnel. Pour Eymard-Duvernay (1994a), les décisions prises dans les entreprises relèvent à la fois de la logique organisationnelle et de la logique marchande. La logique organisationnelle est caractérisée par les ajustements locaux, les objectifs révisables ; la logique marchande, quant à elle, est une logique dans laquelle le prix résume les caractéristiques d'un bien. Les décisions prises par les entreprises sont élaborées par des personnes au sein de l'organisation. La formulation d'une décision ne se réduit pas à la seule formulation adoptée par le niveau le plus élevé : la décision de procéder à une série de licenciements économiques, par exemple, en tant que décision stratégique, est prise au niveau du conseil d'administration de l'entreprise, puis elle est déclinée à tous les niveaux jusqu'à celui de son application. Sa formulation repose sur un certain nombre d'arguments et de représentations qui l'ont motivée.

1.1.1. Le cheminement de la décision de licencier

Les décisions d'emploi et leur formulation sont donc le résultat d'un compromis entre ces deux logiques, qui se retrouvent tout au long du processus de décision.

Pour décrire le cheminement de la décision d'emploi dans l'entreprise, on peut déterminer trois niveaux de décision. Ces trois niveaux correspondent à la fois à des niveaux hiérarchiques mais aussi à des pouvoirs différents, des horizons temporels différents, et des relations de subordination différentes, qui ne permettent pas les mêmes marges de discussion et de négociation. La décision ne s'y formule et n'y évolue donc pas de la même manière.

Ces trois niveaux sont ceux qui sont habituellement distingués par les théories de la firme dans les manuels de gestion² : le *conseil d'administration* qui représente les actionnaires, le *management* qui transmet et dirige la mise en œuvre des décisions formulées au niveau supérieur, les *unités* qui ont un rôle de production et qui appliquent les décisions qui leur sont transmises. Ces trois niveaux, auxquels s'applique la décision, usent chacun des différents registres et des différents instruments de gestion à leur disposition pour formuler, transmettre et appliquer les décisions.

Cette segmentation doit être considérée plus comme un schéma de compréhension que comme une segmentation rigide et fixe : il s'agit en effet de montrer les trois principaux niveaux de la décision, qui peuvent bien entendu être plus nombreux, comme dans le cas de grands groupes internationaux. Un texte anonyme d'un directeur général paru dans le dossier « Pourquoi licencie-t-on ? » de *Gérer et comprendre* (septembre 1994), décrit l'enchaînement menant aux licenciements :

La décision dans le conseil d'administration

Le conseil d'administration d'une entreprise représente les intérêts des propriétaires du capital de l'entreprise. C'est donc l'instance de décision « politique ». Il définit les décisions importantes et les perspectives de l'entreprise. Le conseil d'administration est composé d'actionnaires qui doivent représenter les intérêts de tous les actionnaires, c'est-à-dire des actionnaires considérés comme un tout.

En raison de leur contrainte de financement ou, par exemple, pour ne pas prêter le flanc à une OPA (offre publique d'achat), les membres du conseil d'administration doivent de plus en plus chercher à satisfaire, à attirer ou à retenir les fonds de pension (tout en continuant à satisfaire les autres actionnaires). Pour cela, la rentabilité à court terme du titre est considérée comme un résumé correct de la satisfaction des actionnaires. C'est pour cette raison que les entreprises cherchent à maximiser la valeur des actions, à travers le versement de dividendes et/ou l'augmentation du cours de l'action.

Cette conception de l'actionnaire type, qu'il s'agisse d'importants fonds de pension étrangers ou d'actionnaires dont la surface financière est beaucoup plus modeste, est au centre des décisions prises par les conseils d'administration en direction de l'actionnariat. Cet actionnaire type n'existe pas : il est l'image, conçue par les membres du conseil d'administration, de ce que les actionnaires attendent de l'entreprise dont ils détiennent des actions. Selon le type d'actionnariat qu'une entreprise essaie de toucher plus particulièrement, elle communiquera sur tel ou tel point de ses actions en cours ou des décisions qu'elle vient de prendre.

L'annonce de licenciements dans une entreprise était jusqu'à présent considérée comme susceptible de provoquer immédiatement une augmentation du cours de l'action. La réduction des coûts par une réduction de l'effectif était alors appréhendée, même dans le cas d'une entreprise en bonne santé financière, comme la perspective d'une amélioration de la productivité susceptible d'engendrer des profits supplémentaires qui seraient reversés aux actionnaires. Cet enchaînement n'apparaît plus aujourd'hui comme aussi automatique (Boyer, 1999). Une telle décision n'est donc plus envisagée par les personnes susceptibles de demander à ce que de telles solutions soient mises en œuvre comme un moyen de satisfaire l'actionnariat. Dès lors, les conseils d'administration n'utilisent plus de tels moyens pour satisfaire les actionnaires, puisque l'expérience montre que ces moyens sont bien moins qu'avant à l'origine d'un accroissement de la richesse pour l'actionnaire.

Les membres des conseils d'administration ont donc une connaissance, issue de l'expérience, de ce qu'est l'actionnaire type : celui-ci est en cours de définition et de révision en permanence. Il n'en reste pas moins conçu comme une sorte d'*homo œconomicus* dont les « préférences » en matière d'informations reçues évoluent au cours du temps.

² Par exemple : Conso P., 1982 ; Gosse B., Lecaillon J., de Mesnard L., Monnier J-M., 1989 ; Édighoffer J-R., 1996 ; Helfer J-P., Kalika M., Orsoni J., 1996.

Les décisions prises dans les conseils d'administration doivent donc répondre à cet objectif de satisfaction de l'actionnaire, mais aussi à un objectif de compréhension immédiate de l'information par cet actionnaire type. C'est pour cette raison que les indicateurs de gestion utilisés à ce niveau sont les plus simples et les plus répandus.

Il semblerait donc que les décisions d'emploi se prennent plutôt à partir de constats formulés à travers des indicateurs que l'on peut considérer comme particulièrement frustes. Plus précisément, il s'agit d'indicateurs comme la part de marché, le chiffre d'affaires, les coûts de production, la productivité apparente du travail ou d'une unité. Mais il arrive aussi que la décision soit présentée au conseil d'administration pour approbation ou comme remède « préventif » lors de l'annonce de pertes ou d'une situation économiquement difficile pour l'entreprise.

« Supposons un directeur général de société à la veille de présenter à son conseil d'administration des résultats particulièrement déplorables, ainsi que des perspectives peu favorables pour l'exercice à venir. [...] La présentation inclura normalement un long plaidoyer sur la situation économique désastreuse et une démonstration de la catastrophe que l'on aurait vécue si l'on n'avait pas déjà mis en place les mesures adéquates. Un chapitre sur la reprise attendue pour le semestre prochain est indispensable. [...] Il est d'autre part inconcevable de présenter de mauvais résultats sans un plan d'action. [...] Il reste à trouver des mesures concrètes de redressement. Dans la boîte à outils, on a bien entendu des actions peu douloureuses comme la réduction des stocks, des comptes clients et des investissements (si ce n'est déjà fait). C'est malheureusement plus facile à annoncer qu'à réaliser et long à mettre en place si l'on souhaite que ce soit durable. [...] Le seul terrain connu et fiable est celui de la réduction des effectifs. Le coût est assez simple à estimer « à la louche », les profits également. [...] C'est simple, facile à expliquer et bon pour l'image du dirigeant » (Anonyme, *Gérer et comprendre*, 1994, voir *supra*).

Dans ce cas, la décision d'emploi se présente déjà comme justifiée *a posteriori*. Il s'agit alors plus d'une approbation de la décision par le conseil d'administration que de l'émergence de la décision dans ce conseil d'administration. Mais sa présentation garde le même caractère « rustique ».

Le passage au niveau managérial de la décision

Lorsque la décision est formulée et entérinée par le conseil d'administration, elle est alors transmise au *management* qui a pour rôle de concevoir les modalités concrètes de l'application de cette action au sein de l'entreprise. Cette phase consiste à transformer une décision formulée en termes stratégiques en schémas d'actions opérationnelles. Il s'agit en quelque sorte pour l'entreprise de faire siennes les contraintes formulées par le marché financier à partir de l'appréhension qu'en a le conseil d'administration.

La décision s'exprime alors avec des contraintes différentes de celles du marché financier : ce sont les contraintes et les objectifs particuliers et internes à l'entreprise qui servent alors de « guides » pour l'action. Ce type de modification des termes de la décision se retrouve dans la structuration du temps, de plus en plus adoptée par les grandes entreprises, en *business plan*.

D'une « idée » de la décision, on passe par une déclinaison dans les différents niveaux de l'entreprise (« La répartition de l'effort entre les unités sera faite ensuite, par cascade descendante. Le phénomène règle de trois étant d'autant plus fort que le dirigeant est plus financier et éloigné de la connaissance profonde du métier, du produit, et du client », Anonyme, *Gérer et comprendre*, 1994, voir *supra*). C'est en quelque sorte la déclinaison d'une politique d'entreprise en stratégie d'entreprise. C'est à ce niveau que la décision régaliennne du conseil d'administration doit être transformée en une décision explicitée et justifiée dans des termes compréhensibles par le *management* intermédiaire mais aussi par les personnes qui composent l'entreprise.

Cette déclinaison donne un contexte aux actions qui seront initiées du fait de cette décision. Elle permet de situer dans une continuité temporelle et logique les actions engagées. La référence aux attentes d'intervenants particuliers d'un marché ne fait plus partie des modes d'explication de la décision. La référence au marché se fait alors sur un registre beaucoup plus généraliste : « le marché » devient l'entité de référence au lieu d'une catégorie d'acteurs sur tel ou tel marché. D'une

certaine façon ce « marché » est la représentation de l'environnement de l'entreprise, même s'il recouvre une multitude de marchés aux impératifs très différents.

C'est à ce niveau que la décision trouve sa référence par rapport à un ancrage de l'entreprise dans un processus de production et dans une activité sociale. C'est aussi à ce stade de la segmentation de la décision que les termes, les modèles et les procédures utilisés par les *managers* sont les plus éloignés de ceux qui font référence au marché.

Du management aux unités

Le niveau managérial doit alors transmettre cette mise en action de la décision aux unités. Le travail de mise en forme et d'explicitation des décisions se fait sous forme de définition de contraintes, généralement une budgétisation, en direction des unités. C'est à ce niveau que la justification est le moins explicite : la dimension hiérarchique est ici le plus fortement marquée, elle est concrétisée par la délégation de pouvoirs dans un cadre donné, cadre modifié par la formulation de nouveaux objectifs et de nouvelles contraintes.

Ainsi, comme le décrit le directeur des ressources humaines (DRH) d'une filiale française d'un groupe pharmaceutique allemand :

« Dans leur formulation, les objectifs que la maison-mère vous fixe sont plutôt simples ou plutôt très élaborés ?

Ils sont très difficiles à atteindre, mais si c'est dans leur formulation, oui, ils sont très simples, oui... nous on annonce qu'on devrait pouvoir faire ça, et on nous dit : "oui, faites-le" ou "non, il faut faire ça". C'est très clair.

Et c'est négocié ?

C'est négocié. Notre président va négocier.

Et vous, au niveau RH, ça vous est imposé ou c'est négocié ?

C'est négocié au départ mais quand il faut couper... on a le choix de l'endroit où on coupe, mais sinon...

Quand on vous dit de couper, on vous donne quoi comme raison ?

Parce que le bas de ligne n'est pas atteint [le résultat financier].

Donc vous avez des objectifs strictement financiers...

Tout à fait. C'est le propre d'une entreprise en croissance qui vient d'entrer sur le marché boursier - ce qui est notre cas - et où il faut afficher des résultats au niveau du groupe ».

Quelle que soit la teneur du mode de justification de la décision au niveau du conseil d'administration, une formulation sous forme de contrainte budgétaire correspond au plus faible niveau de justification possible. En ce sens, la présentation de la décision sous forme de contrainte budgétaire concrétise sans ambiguïté l'appauvrissement de la justification. C'est aussi une manière de marquer à la fois la force du lien hiérarchique, mais aussi de rendre la décision quasiment exogène à l'unité. Cette « exogénéisation » de la décision la rend moins contestable encore : elle est alors le résultat d'une situation de crise et non de gestion³ (Midler, 1994). D'une certaine façon, la décision est incontestable sans nécessiter de justification : la contrainte marchande est en quelque sorte internalisée, elle est la référence commune de l'activité de l'unité. C'est aussi à ce niveau que se formule et s'applique le projet de licenciement.

1.1.2. Le contexte juridique du projet de licenciement

La décision de licenciement se traduit formellement à travers son expression (l'expression de sa justification et de ses modalités) dans l'argumentaire économique et le plan social qui appuient la mise en place du licenciement collectif pour motif économique. Cette contrainte formelle est le ré-

³ La situation de gestion s'oppose à la situation de crise dans la mesure où la situation de gestion suppose un accord sur les finalités globales de l'action et une intériorisation des contraintes liées à l'action, alors que dans la situation de crise, ce cadre de contraintes propre à la situation n'est plus intériorisé par les participants de l'interaction.

sultat de contraintes légales. Le type d'argumentation, qui en est issu, conditionne largement le mode d'interaction qui s'engage avec le comité d'entreprise (Didry, 1998), c'est-à-dire le type de négociation entre les syndicats et la direction. C'est pour cette raison que nous devons d'abord décrire la notion juridique de licenciement économique.

Le licenciement économique est défini par l'article 321-1 du code du Travail⁴. Comme les autres licenciements (licenciements pour cause personnelle, c'est-à-dire liée à la personne, par opposition au licenciement économique qui n'est pas lié à la personne licenciée), le licenciement pour motif économique doit avoir une cause réelle et sérieuse. Il ne suffit pas de qualifier le licenciement ; il faut, pour qu'il soit juridiquement justifié, qu'il ait une cause réelle et sérieuse. Il faut donc distinguer la « cause qualificative » de la « cause justificative » du licenciement. Cette distinction revient à distinguer la qualification de la légitimité juridique du licenciement.

La qualification du licenciement résulte de la réponse à la question de l'inhérence du motif à la personne : le licenciement d'une personne, qui serait dû à des causes concernant cette personne, ne pourrait être considéré comme un licenciement économique.

« Peu importe que le motif soit irrégulièrement formulé ou qu'il ne soit pas pertinent : ainsi, un licenciement d'«économies», fondé sur la réduction des charges salariales et l'augmentation des bénéficiaires, a une nature économique, même si les raisons ne sont pas pertinentes, car le motif n'est pas inhérent à la personne du salarié (Cass. soc., 14 mai 1997, Bull. civ. V, n° 177 ; Cass. soc., 11 juin 1997, Gaz. Pal. 1997, pan. p. 158, n° 184 ; Cass. soc., 1^{er} déc. 1999, n° 98-42.746, JSL, 31 déc. 1999, n° 48-6). [...] Le défaut de cause réelle et sérieuse de licenciement n'enlève pas à celui-ci sa nature juridique de licenciement pour motif économique (Cass. soc., 13 avr. 1999, n° 96-45.028, Gaz. Pal. 23 et 24 juin 1999, p. 9) » (Lamy, 2000).

De cette qualification en licenciement économique ou personnel dépend les obligations de l'employeur vis-à-vis de l'employé : reclassement, convention de conversion, ordre des licenciements.

La question de la légitimité du licenciement vient ensuite : une fois qualifié, le juge doit vérifier que le motif économique existe. Le juge tranche cette question en vérifiant la réalité et le sérieux, tant des raisons économiques (difficultés économiques, mutations technologiques, réorganisation de l'entreprise pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise ou du secteur d'activité⁵), que de leur incidence sur l'emploi et le contrat de travail (suppression ou transformation de l'emploi ; modification du contrat). La réalité de la suppression du poste suppose que le salarié ne soit pas remplacé dans le même emploi ou sur son poste après son congédiement. Ainsi, par exemple, le licenciement suivi d'offres d'embauches pour des postes de même qualification que celle du salarié licencié est considéré comme abusif⁶, tout comme le recours à des contrats précaires pour remplacer immédiatement les postes supprimés (intérim ou CDD). D'autre part, la réalité de la suppression de poste s'apprécie au moment où le licenciement économique est prononcé. C'est ainsi qu'à la faveur d'un retournement de conjoncture intervenant plusieurs mois plus tard, l'employeur peut remplacer le salarié licencié pour suppression de poste (c'est sans aucun doute pour cette raison que l'on retrouve dans presque tous les argumentaires économiques de projet de licenciement une remarque annonçant une probable amélioration de la situation économique dans un délai qui ne devrait pas être trop long). En tout état de cause, l'employeur devra respecter l'obligation de réembauchage si ce remplacement intervient dans les douze mois suivants.

⁴ Article L. 321-1 (Loi 89-549 du 2 août 1989) : « Constitue un licenciement pour motif économique le licenciement effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié, résultant d'une suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification substantielle du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques ».

⁵ L'article L. 321-1 du code du Travail énumère « notamment » deux causes possibles aux licenciements économiques : les difficultés économiques et les mutations technologiques. La jurisprudence en a ajouté une troisième : la réorganisation pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise ou du secteur d'activité (Cass. soc., 11 juin 1997, n° 94-45.175, Bull. civ. V, n° 219 ; ou le fameux « arrêt Madrelle » : Cass. soc., 1^{er} avril 1992, Madrelle c/SARL Renvai, Juris. Actua. n° 6730 du 10 septembre 1992).

⁶ Cass. soc., 20 oct. 1994, n° 93-41.427.

La notion de « difficulté économique », qui est une des trois causes possibles des licenciements économiques, relève de la catégorie des causes externes à l'entreprise. Le juge du fond doit les constater sous le contrôle de la Cour de cassation qui, en pratique, se limite à un examen de motivation de la difficulté économique (et non un contrôle de la réalité économique et gestionnaire). Les difficultés doivent être suffisamment sérieuses pour justifier la suppression ou transformation d'emplois ou la modification du contrat de travail, ce qui est une question de fait relevant du pouvoir d'appréciation des juges du fond⁷ : une baisse minime du chiffre d'affaires n'est pas pertinente⁸.

Ainsi, la mise en redressement judiciaire, l'état de cessation de paiement, les pertes financières, les graves difficultés de trésorerie et la baisse d'activité de l'entreprise par exemple, ont été considérées comme des difficultés économiques. Il est bien entendu que ces difficultés doivent être suffisamment importantes et durables pour justifier la suppression de poste ou la modification du contrat de travail. Ainsi, les difficultés passagères d'une entreprise saine, voire florissante, ne relèvent pas des difficultés économiques telles qu'elles peuvent être considérées comme cause des licenciements économiques⁹. Il en va de même d'un simple ralentissement des affaires¹⁰ ou du seul souci de réaliser des économies¹¹, voire de faire des bénéfices plus importants¹². La « cause économique justificative » (Pélissier, 1992) est donc ainsi contrôlée par le juge sous le premier angle de l'existence des faits invoqués, c'est-à-dire qu'il y a bien une suppression ou une transformation d'emploi ou encore une modification substantielle du contrat de travail et que l'entreprise est véritablement face à des difficultés économiques (et qu'il existe un lien entre ces deux faits).

De plus, ces difficultés ne doivent pas résulter d'une attitude intentionnelle ou frauduleuse de l'employeur, d'une situation artificiellement créée¹³ ou d'une faute de gestion. Le licenciement d'une personne embauchée alors que les difficultés économiques existaient déjà, constitue une « légèreté blâmable »¹⁴, même si ces difficultés existent au jour du licenciement : il s'agit alors d'un licenciement économique sans cause réelle et sérieuse.

Pour apprécier les difficultés économiques rencontrées par l'employeur, le juge doit se placer dans le cadre de l'entreprise, si elle compte plusieurs établissements, et dans le cadre du groupe, si l'entreprise constitue l'une des composantes. Le raisonnement est strictement identique sur ce point à celui adopté par la jurisprudence pour la recherche des indispensables mesures de reclassement. C'est ainsi que les mauvais résultats d'un établissement sont insuffisants pour justifier le licenciement économique d'un salarié si aucune difficulté financière sérieuse n'existe au niveau de l'ensemble de l'entreprise : les mauvais résultats d'un point de vente ne peuvent être la cause du licenciement d'un salarié travaillant dans ce point de vente, quand il existe d'autres magasins ex-

⁷ Cass. soc., 12 mai 1998, n° 95-44.100, JSL 18 juin 1998, n° 16-33.

⁸ Cass. soc., 29 avr. 1998, n° 96-40.537, Sem. soc. Lamy, n° 886, 11 mai 1998, p. 10.

⁹ « Le coût élevé du travail d'un salarié ne constitue pas un motif économique de licenciement lorsque la situation financière de l'entreprise lui permet d'en assumer la charge » (Cass. soc., 26 mars 1992, Van de Syne).

¹⁰ Cass. soc., 22 fév. 1994, n° 92-41.891.

¹¹ Cass. soc., 26 janv. 1994, n° 91-45.825.

¹² Cass. soc., 26 nov. 1996, n° 93-44.811, Bull. civ. V, n° 406.

¹³ Un employeur, qui prend lui-même des dispositions devant entraîner des difficultés économiques ou financières de l'entreprise qu'il dirige, ne pourra pas invoquer par la suite ces difficultés pour justifier le licenciement. Il ne s'agit pas d'une hypothétique éventualité : lorsqu'un groupe souhaite transférer une partie de son activité sur un site étranger ou lorsqu'il souhaite interrompre l'activité d'une entreprise récemment acquise. Ainsi, (Aix-en-Provence, 29 oct. 1991, Chico et autres, RJS 4/92, n° 436) si la situation économique invoquée pour justifier les licenciements est conforme à la réalité, elle ne peut pour autant être considérée comme une cause sérieuse de licenciement en ce qu'elle procède d'attitude intentionnelle et quasi frauduleuse du groupe Riorda. Dans « Cass. soc., 9 oct. 1991, Schuller, RJS 11/91, n° 1194 », le licenciement est déclaré sans cause réelle et sérieuse parce que l'association employeur s'est laissée dépouiller par pure complaisance d'une partie importante de son patrimoine et a organisé les difficultés économiques qu'elle invoque ensuite pour justifier le licenciement.

¹⁴ « L'employeur qui connaissait la situation obérée de l'entreprise au moment de l'engagement du salarié, en vertu d'un contrat d'adaptation lui assurant une formation de douze mois, [...] fait preuve d'une légèreté blâmable » (Cass. soc., 26 fév. 1992, Jaeck, RJS 4/92, n° 422).

exploités dans la même ville par le même employeur¹⁵. Il en va de même, si ni l'entreprise ni le groupe auquel elle appartient n'éprouvent de difficulté ou encore si, malgré les difficultés de l'entreprise, le secteur d'activité du groupe auquel elle appartient n'en connaît pas.

Les « mutations technologiques » correspondent au deuxième motif susceptible d'être à l'origine de licenciements économiques. Elles sont caractérisées par l'introduction d'une nouvelle technologie (il ne s'agit pas de « nouvelle technologie » au sens restrictif des nouvelles technologies de l'information et de la communication, NTIC). Il faut cependant que la mutation technologique ait entraîné une suppression ou transformation d'emploi ou une modification du contrat, et révèle l'incapacité du salarié à s'adapter à l'évolution de son emploi : le simple achat d'un nouvel ordinateur n'est pas suffisant¹⁶.

La « réorganisation » de l'entreprise est le troisième motif accepté par les juges pour justifier les licenciements économiques. Si, dans un premier temps, la jurisprudence a simplement exigé que la réorganisation soit décidée dans l'intérêt de l'entreprise¹⁷, elle s'est montrée depuis plus restrictive. C'est ainsi que les licenciements économiques motivés par la réorganisation de l'entreprise ne sont désormais justifiés que s'ils sont mis en œuvre pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise. La compétitivité de l'entreprise est définie dans le même cadre d'appréciation que la difficulté économique. La jurisprudence n'admet donc plus le changement de mode de rémunération comme cause acceptable d'un licenciement économique, sauf si la compétitivité de l'entreprise est en cause¹⁸. De la même manière, la seule intégration d'une société à un groupe et la volonté d'éviter les « doublons » ne suffisent pas à justifier un licenciement pour motif économique¹⁹. La réorganisation destinée à améliorer les profits n'est pas davantage une raison économique de licenciement²⁰ ; pas plus que la volonté de diminuer la charge salariale²¹ ou celle, dans une conjoncture favorable, de privilégier le niveau de rentabilité de l'entreprise au détriment de la stabilité de l'emploi²². Certains arrêts sont cependant plus nuancés et laissent planer des incertitudes quant à la définition de la notion de « réorganisation pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise ».

Sous les apparences d'un contrôle de causalité, il s'agit d'un choix opéré par la Cour de cassation entre les causes économiques pouvant justifier un licenciement et celles qui ne le peuvent pas. Il s'agit donc d'une intrusion du juge dans la gestion des entreprises, même si elle n'est pas dirigiste. Il convient de noter que si la Cour de cassation n'avait pas dressé cette barrière aux licenciements pour motif économique, la protection des salariés contre les licenciements économiques serait plutôt théorique. En effet, comme le note Pélissier (1992) :

« Les modifications et les suppressions d'emploi et les modifications substantielles de contrat de travail auraient été toutes considérées comme justifiées car, à défaut de difficultés économiques, de mutations technologiques ou de restructuration d'entreprise, l'employeur aurait toujours ou presque toujours pu invoquer la diminution des profits de l'entreprise pour justifier les réductions de salaires, des réductions de temps de travail rémunéré ou des suppressions d'emploi ».

Le contexte juridique du projet de licenciement, et en particulier la définition juridique du motif économique, est particulièrement important dans notre analyse de la justification économique des licenciements. La définition juridique du motif économique constitue en effet le cadre dans lequel la justification économique des licenciements s'exprime dans le langage et la forme du droit. Il ne

¹⁵ « La réalité des difficultés économiques invoquées doit être appréciée en fonction de l'activité de l'ensemble des magasins exploités [dans la ville] » (Cass. soc., 17 juin 1992, RJS 8-9/92, n° 980).

¹⁶ Cass. soc., 12 nov. 1997, n° 94-43.426.

¹⁷ Cass. soc., 1^{er} avr. 1992, n° 90-44.697, Bull. Civ. V, n° 223.

¹⁸ Cass. soc., 6 mars 1996, n° 92-44.470.

¹⁹ Cass. soc., 23 juin 1999, n° 97-42.420.

²⁰ Cass. soc., 30 sept. 1997, n° 94-43.733.

²¹ Cass. soc., 29 avr. 1998, n° 96-40.520.

²² Cass. soc. 1^{er} dé. 1999, n° 98-42.746.

s'agit toutefois que d'un angle parmi d'autres dans l'analyse de la justification économique des licenciements : le projet de licenciement étant un moyen de la mise en œuvre de la décision de licencier, il convient d'en analyser aussi le contexte stratégique (au sens des gestionnaires).

1.1.3. Le contexte stratégique du projet de licenciement

La décision de licencier se traduit, entre autres, sous la forme du projet de licenciement. La rédaction du projet de licenciement obéit, comme nous l'avons vu, à des règles juridiques strictes bien que susceptibles d'évolutions (c'est le rôle de la jurisprudence), mais elle obéit aussi aux impératifs de la gestion de l'entreprise. Ces impératifs sont de deux ordres : les impératifs stratégiques, c'est-à-dire la nécessité de se conformer aux objectifs et aux contraintes que l'entreprise s'est fixée (qu'il s'agisse des impératifs déterminés par les *managers* ou par les actionnaires), et les impératifs de la gestion courante et de l'urgence qui sont les impératifs temporels de l'action (faire vite, pour telle date, généralement pour des raisons plus conjoncturelles ou d'opportunité que stratégiques au sens que les gestionnaires donnent à ce terme).

Les impératifs de la gestion stratégique sont définis et cristallisés dans les entreprises par le *business plan*. Le *business plan* est un outil de gestion stratégique des entreprises, dont la formalisation rigide permet à l'entreprise de définir ses objectifs stratégiques et les moyens qu'elle met en œuvre pour les atteindre. Le groupe hollandais C-Midi, spécialisé dans la plasturgie, a retracé dans une note interne le déroulement de sa procédure d'élaboration de *business plan* :

« Le processus

Le processus d'élaboration du *business plan* doit concilier des intérêts et des forces qui peuvent sembler divergents [...].

Première phase - La phase « stratégie » (*top-down*)

Chaque année, la stratégie de C-Midi est formulée/révisée pour le groupe entier et pour chacune des filiales. Le résultat de cette phase est publié dans un "livre blanc" qui donne, pour le groupe C-Midi et son activité, un horizon de cinq à dix ans. [*On peut supposer que c'est à ce moment de la procédure que l'actionariat fait connaître son point de vue*]. Cette phase commence en septembre quand le Président écrit la note stratégique du groupe. Ce document est enrichi par les différents DG du groupe qui en discutent avec les *managers* concernés. [...]

Deuxième phase - La phase « planning » (*bottom-up*)

Pendant la phase "planning", les objectifs des filiales sont détaillés et les tactiques dérivées de la phase précédente à travers un travail de va-et-vient entre le comité de *management* des filiales et les membres de la direction générale concernés, qui conduit à l'élaboration d'un plan pour les trois années à venir. [...] Des modèles de plans dirigent les filiales dans leur analyse des points stratégiques. [...] Ces modèles utilisent une "boîte à outils stratégique" [...]. Il résulte de ces dispositions que le *business plan* finalement soumis au « centre » ne réserve que peu ou pas de surprises.

Troisième phase - La phase « budget »

[...] Afin de lier directement le budget au *business plan*, les actions proposées sont déclinées selon la procédure antérieure (analyse, quantification, etc.) dans le budget. [...] Ces budgets sont approuvés dans les conseils d'administration des entreprises concernées. En plus des plans d'actions, les objectifs de l'entreprise pour l'année à venir sont présentés, clôturant la procédure d'élaboration du *business plan* ».

Cette description du fonctionnement interne de l'entreprise s'applique autant aux décisions de gestion qui concernent l'aspect commercial, l'aspect productif, l'aspect organisationnel ou de gestion des ressources humaines. Il est donc possible de décliner cette méthodologie sur des points plus particuliers, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines : c'est ce que l'on appelle « les politiques d'emploi d'entreprise » (Thierry, 1996).

La politique d'emploi d'une entreprise peut se définir comme sa gestion stratégique de l'emploi. Elle s'appuie donc sur une projection des besoins de main-d'œuvre et des possibilités de les acquérir, en particulier à travers la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences

(Sauret, Thierry, 1993). Le projet de licenciement n'y est plus alors concevable comme un tout, qui se suffirait à lui-même, mais bien plus comme un outil de la gestion de l'emploi parmi d'autres. Ainsi, comme l'exprime un consultant dont la structure est spécialisée dans les projets de licenciement et leur accompagnement :

« C'est sûr que les projets de licenciement c'est pas ce qu'on fait de mieux. Je pense que c'est un tout. Par exemple, c'est beaucoup plus difficile de faire de la mobilité, il faut un accord, une charte de mobilité, définir des règles, négocier. Alors évidemment, c'est pareil, quand tu définis les règles de mobilité, tu veux supprimer telles ou telles personnes à tel endroit mais, dans ce cas-là, tu fais aussi des poches à d'autres endroits, c'est plus compliqué. Et puis, c'est quand même une autre perspective [...].

Et puis il y a aussi le développement local. Quand une entreprise a une vision à long terme et qu'elle pense qu'elle va licencier dans les années à venir, elle commence par faire du développement local. Elle s'implique dans la création d'emploi sur le territoire et comme ça elle peut préparer le reclassement de ses salariés. Ça, c'est pas du tout la même logique, il faut trouver des partenaires, ça prend carrément plus de temps et puis c'est à chaque fois différent, il faut s'adapter, il n'y a pas de recette qui marche à chaque fois, il faut reconstruire.

C'est pour ça, les licenciements je vois ça plutôt comme un tout. Il n'y a pas les licenciements et le développement local et la mobilité. La plupart du temps, ça va ensemble : un an et demi, deux ans ou trois ans avant le moment où ils licencient ; ils commencent à faire du développement local, et puis ils font de la mobilité et vu qu'il reste toujours des irréductibles, ils font un projet de licenciement.

Ils font toujours ça ?

La plupart du temps, c'est ça quand ils peuvent prévoir, mais ça arrive aussi qu'il y ait des problèmes de gestion pas anticipés et, dans ce cas-là, on passe directement au licenciement. Des fois, il y a la mobilité d'abord et le développement local ensuite ou on en zappe un, mais en général c'est plutôt comme ça.

Il y a comme une hiérarchie, avec le développement local qui serait de la haute couture, la mobilité qui serait le sur-mesure et le projet de licenciement qui serait du prêt-à-porter ?

Oui, c'est exactement ça la différence. C'est la même chose mais avec des méthodes et des pratiques différentes et des images qui ne sont pas les mêmes, tu peux pas communiquer pareil et ça veut pas dire la même chose. [...] Mais je crois que c'est un tout : on fait sortir les gens dont on ne veut plus, mais avec des moyens différents ».

Lorsque les opérations de licenciement sont décidées et conçues selon une perspective temporelle étendue, on se trouve à l'évidence dans une situation de gestion et non dans une situation de crise. Pourtant, ces dernières situations existent. Elles sont plus rares que ce que les argumentaires économiques de projet de licenciement ou les propos des chefs d'entreprise peuvent parfois laisser croire à travers les discours sur la globalisation et la financiarisation de l'économie, et/ou sur la nécessité d'une importante réactivité de toutes les composantes de l'entreprise (Veltz, 1996). Elles sont plus le résultat d'une communication de mauvaise qualité entre niveaux de l'entreprise que d'une impréparation de la direction de l'entreprise.

Les groupes d'entreprises, et particulièrement ceux dont les implantations sont éloignées du centre de décision, sont spécialement touchés par ces phénomènes : les décisions prises par la direction de l'entreprise sont souvent transmises de manière particulièrement impérative et fruste. Dans ce cas, il arrive que le projet de licenciement doive être rédigé rapidement. Comme nous l'expliquait un consultant spécialisé dans la rédaction de ces documents :

« Une donnée importante, c'est le temps qu'on a pour préparer le projet. C'est ça qui fait la différence de volume et de qualité. C'est sûr que quand un type vient me voir en me disant : "Il me faut ça pour la semaine prochaine", c'est pas la même chose que si j'ai deux ou trois mois pour le peaufiner. [...]

Pourquoi passer par vous pour faire un projet de licenciement ?

La plupart du temps c'est parce qu'ils n'ont pas le temps, ils ne savent pas faire, alors ils font appel à nous. On a une certaine renommée et ils se disent qu'on va avoir un meilleur résultat que celui qu'ils auraient sans nous.

C'est surtout un problème de temps en général. Quand ce sont des unités à qui on donne l'objectif et un délai court... Ou aussi des fois, ils mettent longtemps à se décider, ils réfléchissent et quand enfin ils prennent la décision, et ça peut prendre plus d'un an, ils veulent que ça aille très vite [*que le projet soit vite rédigé pour que la procédure commence rapidement*] ».

Le projet de licenciement apparaît comme un document et une procédure particulièrement formalisés. Le droit social tient sur ce point une importance déterminante : les règles issues de la loi ou de la jurisprudence permettent de donner un cadre aux justifications économiques des projets de licenciement. Toutefois, du fait du caractère fluctuant de la jurisprudence en droit social, la notion de « cause économique » justifiant le licenciement est plus esquissée que réellement définie, ce qui laisse une marge d'interprétation et d'évolution à cette notion, tant pour les juges que pour les différentes parties prenantes lors des opérations de licenciement économique.

Ce caractère flou, malgré un cadre strictement défini, se retrouve dans l'encadrement stratégique du licenciement. Même lorsque la décision d'emploi est conçue dans un cadre de gestion stratégique des ressources humaines, le projet de licenciement peut être formalisé dans une situation d'urgence qui amoindrit le caractère de situation de gestion (Midler, 1994), dans laquelle l'ensemble de la décision de licenciement s'est réalisée : l'expression de la décision et de ses motivations y prend alors une tournure insistant sur l'aspect critique de la situation de l'entreprise et sur la nécessité d'une réaction rapide.

On peut en effet considérer que les projets de licenciement sont le résultat de décisions prises dans un contexte stratégique, instrumenté, non seulement par des contraintes formelles mais aussi par une instrumentation de gestion dont la richesse, la complexité et la diversité en font une technologie invisible (Berry, 1983), dont il importe de déterminer le poids et la place à la fois dans la décision de licencier et dans le projet de licenciement.

1.2. L'encadrement technique et pratique du projet de licenciement : l'instrumentation de gestion

Selon les dires d'un consultant spécialisé dans les plans sociaux : « un licenciement, c'est toujours une décision stratégique ». C'est, en effet, une décision dont l'impact futur sur l'entreprise est loin d'être négligeable : elle représente une modification de la structure de l'entreprise, de son « réservoir de compétences », de sa pyramide des âges, du climat des relations sociales, dont l'effet dans le temps peut être long. C'est aussi une décision qui est toujours instrumentée par des indicateurs de gestion, issus de la comptabilité, afin de permettre un diagnostic des difficultés de l'entreprise et de déterminer le sureffectif qui en résulte.

Le passage d'un *signal issu de la comptabilité* (baisse du chiffre d'affaires, par exemple) à une *décision* (licenciement d'une partie de l'effectif de l'entreprise), cette décision se traduisant par une *procédure*, qui s'appuie donc sur l'instrumentation de gestion de l'entreprise (procédure de licenciement économique) et que l'on peut elle-même rapprocher d'un instrument de gestion, va donc être décrit.

L'entreprise représente un dispositif de coordination permettant de réduire les incertitudes et les inefficiences types de la coordination marchande néoclassique (Eymard-Duvernay, 1990 ; Williamson, 1995). Les outils de gestion composent le filtre à partir duquel l'entreprise perçoit son environnement et ses activités propres. Ils sont les premiers instruments de l'entreprise pour former sa définition du monde et déterminer sa place dans ce monde. L'instrumentation de gestion, qui se façonne à partir de ces outils et de l'expérience, en est une forme plus élaborée qui permet une coordination entre les personnes à propos des activités internes à l'entreprise.

1.2.1. L'instrumentation des situations de gestion

Les instruments de gestion servent à appuyer les décisions que les *managers* d'une entreprise prennent. Ils servent aussi à communiquer et à décrire l'entreprise pour les analystes financiers, par exemple. L'instrumentation de gestion est donc l'outil de la définition et de l'évolution de l'entreprise, c'est la médiation interne et externe de l'information concernant l'entreprise.

Les instruments de gestion ont vocation à décrire les « situations de gestion » qui sont les « interactions produisant des résultats susceptibles d'être évalués » (Midler, 1994). La situation de gestion s'oppose à la situation de crise, dans la mesure où la situation de gestion suppose un accord sur les finalités globales de l'action et une intériorisation des contraintes liées à l'action, alors que dans la situation de crise, ce cadre de contraintes propre à la situation n'est plus intériorisé par les participants de l'interaction. Les licenciements collectifs ne peuvent être considérés comme des décisions prises hors de tout cadre de réflexion car « un licenciement, c'est toujours une décision stratégique ». En ce sens, un licenciement collectif ne se conçoit que parmi les plus hautes instances dirigeantes d'une entreprise et après réflexion. Ainsi, contrairement à ce que bien des argumentaires de plans sociaux laissent penser à leurs lecteurs, les licenciements ne sont pas décidés en situation de crise, c'est-à-dire hors de tout cadre de réflexion et de toutes contraintes et sans qu'il y ait un accord sur les finalités globales de l'action.

Le cadre de contraintes, dont il est ici question, repose pour une bonne part sur l'instrumentation de gestion des entreprises. L'instrumentation de gestion recouvre plusieurs types d'outils et de procédures. Il s'agit autant des outils de la gestion financière et comptable (bilan, compte de résultat, soldes intermédiaires de gestion, ratios comptables particuliers à l'entreprise) que des procédures de la gestion (note politique, *business plan*, argumentaires d'une décision ou encore les signaux types de l'activité de production comme les alertes, les *process* de production).

Ces instruments de gestion sont mobilisés, pour une partie d'entre eux, comme des « mécanismes de gestion ». Dans ce cas, l'apparition d'un signal (illumination d'un témoin, passage d'un indice en deçà d'un certain seuil) conduit à une réaction immédiate. D'autres nécessitent une interprétation du signal, une recherche de la décision adaptée, voire un apprentissage particulier à cette situation, c'est le cas d'une baisse des ventes, par exemple. Les savoirs qui sont alors mobilisés permettent de rechercher une solution de *matching* (March). Ces savoirs constituent la structure de la décision, ils la charpentent ; ils reposent sur des théories du fonctionnement de l'entreprise et de son environnement.

L'instrumentation de gestion n'est pas neutre, elle repose sur des théories et des principes qui ont permis de l'élaborer.

1.2.2. Les indicateurs utilisés (productivité, bilan, productivité globale), critiques des systèmes de gestion

La plupart des instruments de gestion utilisés actuellement ont vu le jour il y a plusieurs siècles, et ont été parachevés en lien avec le système taylorien-fordiste. Le fordisme associe production et consommation de masse, il favorise l'émergence d'un cercle vertueux dans lequel le développement de l'entreprise va de pair avec celui de la société (Boyer, Orléan, 1994). Parallèlement, le taylorisme organise le travail autour de tâches élémentaires et individuelles, les coûts de main-d'œuvre directe y représentent l'essentiel des coûts de production. Dans un monde basé sur la standardisation des produits, la concurrence se joue sur les prix, et la performance des entreprises passe par la maximisation de la productivité du travail et la réduction des coûts. Les instruments de gestion classiques permettent de mesurer l'évolution de ces critères. L'instrumentation de gestion qui s'est construite à cette époque était en cohérence avec le monde productif qu'elle décrivait.

Pourtant, depuis le début du XIX^e siècle, beaucoup de changements sont intervenus, qui ont modifié les concepts de productivité et de compétitivité. Toutefois, l'instrumentation classique continue à

être massivement utilisée par les entreprises, malgré quelques nouveautés destinées à la moderniser et à en changer les mécanismes comme les tableaux de bord (Chiapello, Delmond, 1994) ou les analyses en termes de productivité globale (travaux du CERC dans les années soixante ; rapport Riboud, 1987 ; et, pour une analyse historique et critique, voir Pochet, 1998) qui n'ont guère été adoptées par les entreprises, et alors que l'instrumentation de gestion classique décrit un monde qui n'est plus (Zarifian, 1990a). Dès lors, la pertinence de l'information comptable est remise en cause à partir de quatre grandes catégories de critiques (Monnier, 1997) : elle repose sur une conception purement patrimoniale de l'activité économique ; elle s'appuie sur une quantification monétaire des opérations fondées sur une valorisation marchande des éléments appropriables (d'où une sous-évaluation des éléments immatériels dont l'importance est très loin d'être négligeable d'une part, et du fait de la perte de contact avec le réel, une incitation à agir plus sur les effets que sur les causes [Giard, Pellegrin, 1992], d'autre part) ; elle est aisément manipulable (Gillet, 1998) ; son caractère éminemment rétrospectif ne permet pas de faire face aux incertitudes concernant l'avenir (Bescos, Mendoza, 1998). « Car contrairement aux prétentions traditionnelles de la comptabilité, il apparaît que l'image comptable de l'entreprise n'est pas unique » (Monnier, 1997).

Les indicateurs sont élaborés sur la base de raisonnements purement mécanistes et souvent non démontrés (par exemple, les soldes intermédiaires de gestion et en particulier le passage de l'un à l'autre), qui servent pourtant à l'évaluation des performances des entreprises. Ils fondent de véritables « enchaînements mécaniques » (Girin, 1983). Ces enchaînements sont généralement à l'origine des décisions de licenciement (Capron, 1997).

1.2.3. Le licenciement réflexe

L'étude de Chevalier et Dure (« Quelques effets pervers des mécanismes de gestion », 1994) montre une certaine saisonnalité des licenciements avec un pic en janvier et l'autre en juin. Selon ces auteurs, cette saisonnalité correspond au moment de révision des procédures budgétaires dans les entreprises. À tel point que « les licenciements économiques semblent plus liés à des *artefacts* de gestion et à des procédures budgétaires, qu'à la nécessité industrielle ». Si tel était le cas, il s'agirait bien d'un enchaînement mécanique.

Selon cette étude, les décisions de licencier sont le fruit d'un enchaînement inévitable, automatique et simple qui fait correspondre à une perte ou une baisse de chiffre d'affaires un certain nombre de licenciements. En effet, cette étude a mis en avant une corrélation entre le montant des pertes (ou de la chute des bénéfiques) et le nombre d'emplois supprimés. Cette corrélation montre un gain moyen espéré de 200 KF par emploi supprimé.

L'apparente saisonnalité des licenciements, à laquelle s'ajoute un gain moyen espéré quasiment uniforme quelle que soit l'entreprise, laisse penser qu'une opération de licenciement se conçoit comme un investissement. Cette approche est confirmée dans la thèse de Beaujolin (1997) par les mots d'un directeur des ressources humaines (DRH) à propos des licenciements collectifs : « Connaissez-vous une opération qui ait un *payback* aussi rapide ? ». En ce sens, la décision de licenciement est soumise à un objectif de rentabilité et de retour sur investissement comme tout autre investissement de productivité. On sait pourtant combien l'évaluation *ex ante* des investissements est fragile lorsqu'on la confronte à une évolution *ex post*, et ce, tout particulièrement du fait de l'importance des effets humains non quantifiables (organisation, réaction, adaptabilité du personnel) (Bertrand, 1995).

Ce schéma de la décision de licenciement se trouve explicitement formulé dans les projets de licenciements : à une situation donnée correspond un certain nombre de licenciements considérés comme nécessaires à l'assainissement de la situation économique de l'entreprise. C'est ainsi que l'on retrouve l'enchaînement suivant : une baisse des ventes conduit à définir un nouveau volume d'activité interne et, par conséquent, un volume de travail nécessaire à ce volume d'activité. Le volume d'activité interne conduit à définir un effectif nécessaire et, par différence, un volume de sur-effectif qui conduit au nombre de licenciements nécessaires (Servais, 1995).

Ce type d'enchaînement décrit par de nombreux auteurs (Ginsbourger, 1996 ; Zarifian, 1990a) est le résultat de l'inadéquation de la perception de l'activité économique de l'entreprise, donnée par les indicateurs de gestion, par rapport aux stratégies et aux nouvelles conditions de création de productivité induites par les nouvelles technologies et les nouveaux modes d'organisation des entreprises (Zarifian, 1990b).

1.2.4. Le statut du projet de licenciement dans l'instrumentation de gestion

Le projet de licenciement est une procédure complexe, qui se construit au cours de nombreuses interactions entre les différents niveaux de l'entreprise. Au cours de ces interactions, l'instrumentation de gestion, sous sa forme d'indicateurs de gestion (comptabilité, ratios de gestion), est mobilisée dans des argumentations qui permettent aux arbitrages de définir la décision et ses modalités d'application.

L'instrumentation de gestion est faite d'instruments qui permettent la conduite d'organisations publiques ou privées :

« Ce peut être des outils matériels, comme un ordinateur par exemple ; des outils conceptuels comme un taux d'actualisation pour étudier l'intérêt d'un investissement ; des outils d'aide à la décision complexes comme un modèle de *marketing* pour étudier le marché potentiel d'un nouveau produit ; des dispositifs aux ramifications nombreuses, comme un système de contrôle de gestion ; des procédures instituant des cheminements obligatoires pour des dossiers, imposant des règles sur leur mode d'élaboration, etc. » (Berry, 1983).

Et qui constituent une « technologie invisible ». L'appui sur cette technologie invisible conduit à plusieurs types de conséquences, qui peuvent être positives ou négatives et généralement les deux à la fois. En effet, en structurant la lecture du réel des décisionnaires, en modifiant et en structurant le réel, les instruments de gestion pèsent dans les décisions qui sont prises.

Les instruments de gestion, en tant que technologie invisible, réduisent la complexité (de l'environnement et de sa lecture), mettent en place des automatismes de décision (en structurant la lecture du réel, ils permettent de créer des liens directs entre des actions de l'entreprise et des événements dans son environnement, et inversement), divisent la vigilance (car les instruments de gestion sont spécialisés et n'offrent pas de perception globale de l'activité), permettent une régulation des rapports sociaux et un maintien de la cohérence de l'entreprise ou de l'organisation (ils donnent à ceux qui s'en saisissent un moyen de communication commun, cristallisant des références et des perceptions du monde qui deviennent ainsi communes).

Les décisionnaires sont amenés à prendre des décisions dans un cadre d'incertitude forte et bien souvent dans un cadre d'urgence qui empêche de réduire significativement cette incertitude. Ainsi, la mobilisation de l'instrumentation de gestion dans le cadre d'un processus décisionnel de ce type a vocation, selon la formule de Riveline (1983), à permettre de formuler des jugements ou des choix à partir « d'abrévés du vrai et d'abrévés du bon » que les instruments de gestion « incarnent », tant dans leur dimension chiffrée (par exemple, « le rendement de l'action est de 12 % » est un abrégé du vrai), que dans la conception du monde qu'ils véhiculent (par exemple, « le rendement de l'action doit être de 15 % pour satisfaire les fonds de pension américains » est un abrégé du bon).

Les instruments de gestion sont considérés par les décisionnaires comme constituant des abrégés du vrai et des abrégés du bon, grâce auxquels la coordination des personnes et des activités peut se faire dans l'entreprise. En ce sens, les projets de licenciement peuvent être considérés comme étant des procédures de gestion : ils reposent sur un ensemble de règles (juridiques, de gestion, de *management*) et ils s'appuient sur un enchaînement formalisé d'événements (le droit détermine des délais de réunion et de consultation précis). On peut considérer qu'il s'agit aussi d'un acte de gestion, car le projet de licenciement est la concrétisation, la formalisation, d'une décision stratégique.

Toutefois, il ne semble pas que l'on puisse considérer le projet de licenciement comme une « machine de gestion ». La définition de la machine de gestion a été donnée par Girin (1983). Elle

est une transposition, au domaine de la gestion, de l'opposition proposée par Marx entre les outils et les machines techniques. Ce qui caractérise l'outil dans cette approche est sa disponibilité : « On s'en saisit quand on en a besoin, on le pose ensuite. Le soir, on le range, on le rend au magasin d'outillage, et il est fort possible que l'on ne s'en serve plus pendant une période assez longue ». À l'opposé, la machine doit être entretenue, alimentée et rentabilisée.

La différence entre la machine et l'outil se trouve donc dans *l'usage* qui en est fait et non dans la forme ou la complexité : un outil peut être d'une grande complexité technique, comme un ordinateur, alors qu'une machine, comme une fraiseuse, peut être techniquement assez simple. Les outils sont des moyens de production, alors que les machines conditionnent des modes de production : les machines dépossèdent leurs utilisateurs de leur savoir-faire, alors que les outils nécessitent un savoir-faire pour être utilisés au mieux. La comptabilité, souvent considérée comme un outil de gestion, est en fait une machine de gestion :

« Une comptabilité (analytique ou générale) suppose un fonctionnement régulier (on sait qu'il faut recueillir en permanence telles et telles données, produire à dates fixes tels et tels résultats) ; le savoir sur lequel elle repose est pour une grande part extérieur à ceux qui la tiennent, c'est déjà largement vrai dans le cas où elle est faite à la main [...], ça l'est encore plus lorsque la comptabilité est informatisée » (Girin, 1983).

Si la comptabilité et les ratios qui en sont issus, peuvent apparaître comme des machines de gestion plutôt que comme des outils, et donc comme susceptibles d'être à l'origine « d'enchaînements mécaniques » menant à telle ou telle décision, les projets de licenciement ne peuvent être considérés de cette façon : ils sont des *moyens* employés pour mettre en œuvre une décision, ils ne sont en aucun cas *la* décision (ou le mode de décision), même s'ils en sont la conséquence directe et la forme concrète. Supposer que les projets de licenciement soient des machines de gestion reviendrait à en faire les supports d'un mode de gestion de l'entreprise, qui serait alors si délétère qu'il ne pourrait conduire qu'à la dissolution de l'entreprise.

Ainsi, il nous paraît nécessaire de marquer la place de l'instrumentation de gestion dans les processus de décision et celle des projets de licenciement au sein de cette instrumentation de gestion. L'instrumentation de gestion a vocation à décrire l'entreprise et son environnement, elle constitue un prisme au travers duquel toute activité est perçue. Elle peut être perçue, dans certains cas, et selon son utilisation, comme une machine de gestion. Girin (1983) remarque que les ordinateurs, par exemple, peuvent être utilisés autant comme des outils que comme des machines, selon l'autonomie et la connaissance que possède l'utilisateur. Toutefois, il nous semble que si les licenciements peuvent être perçus ou décrits comme des « enchaînements mécaniques », les projets de licenciement doivent n'être considérés que comme des outils de gestion, mobilisés dans la mise en œuvre de la décision de licenciement. C'est pour cette raison que nous pouvons les analyser comme *justifiant* la décision de licencier.

2. CE QUE L'ON ENTEND PAR « JUSTIFICATION »

L'étude des projets de licenciement nous est apparue comme importante en tant qu'*analyse des justifications* de la décision de licencier. Le terme de « justification », s'il peut être compris de tous, est ici porteur de notions et d'un contexte théorique qu'il convient d'éclairer avant toute analyse. Pour cela, nous décrivons la nature conventionnelle du projet de licenciement, et en particulier de l'argumentaire économique, puis nous expliquerons en quoi il existe un impératif de justification et quelles conséquences cela peut avoir pour notre réflexion, et nous décrivons enfin le statut particulier de la justification issue de l'argumentaire économique des projets de licenciement.

2.1. La nature conventionnelle du projet de licenciement et de l'argumentaire économique

Les projets de licenciement sont le résultat final d'un processus décisionnel et d'une procédure d'application qui découle de cette décision. Leur forme résulte donc d'une succession de processus et d'interactions qui ont d'abord fait émerger la décision, puis en ont défini les modalités de mise en œuvre.

2.1.1. La mécanique du projet de licenciement

La « machine de gestion » qu'est la comptabilité y joue un rôle double. D'une part, la comptabilité ayant vocation à décrire l'entreprise et son environnement, ce sont les informations, qui en sont issues, qui permettent de diagnostiquer les difficultés économiques de l'entreprise. D'autre part, puisque c'est à travers le langage de la comptabilité que s'expriment les difficultés de l'entreprise, c'est aussi à travers ce langage que s'expriment les éventuels remèdes. C'est ainsi qu'un enchaînement machinique peut émerger et s'imposer en faisant correspondre à un type de difficulté, un type de solution. Ainsi, lorsque les deux groupes actionnaires d'une entreprise de la métallurgie décidèrent de fermer cette dernière, dont ni l'un ni l'autre n'avait plus besoin, il leur a suffi de transmettre au PDG de cette entreprise l'exigence d'une augmentation de la productivité et d'une réduction des coûts pour qu'un premier projet de licenciement de grande envergure soit mis en place (Bruggeman, 1999).

La technologie invisible qui conduit à cette décision est donc le fruit de la comptabilité. La décision de licencier peut donc être le résultat d'un processus de réflexion purement mécanique. Ce type de raisonnement automatique n'est pas particulièrement fréquent mais il ne peut être considéré comme inexistant. Toutefois, quel que soit le mode de raisonnement qui a conduit à l'élaboration par les dirigeants de la décision de licencier, le projet de licenciement est un document qui ne peut être appréhendé comme une « machine de gestion ». C'est un document qui a pour rôle de permettre la discussion des différentes parties concernées par cette décision : les dirigeants, les salariés et leurs représentants. C'est aussi un document qui est lu par un grand nombre d'intervenants extérieurs, dont les rôles peuvent être très différents. Ainsi, comme l'explique un consultant :

« [...] Le projet de licenciement est lu par les dirigeants, les *managers*, les ouvriers, les syndicalistes, les experts du CE, un ou deux journalistes, le juge, l'inspection du travail, ça fait beaucoup de monde, avec des capacités différentes et qui ne vont pas lire de la même manière. Et il faut que l'argumentaire économique soit compris par tout le monde et dans le respect de la jurisprudence. L'objectif, c'est que le pourquoi de l'opération soit clair [...] ».

Le projet de licenciement est donc un objet qui permet d'amorcer les discussions et/ou les négociations *autour* de la décision de licencier. Il est composé de deux parties distinctes : l'argumentaire économique et le plan social. Le rôle du plan social est d'éviter, autant que possible, et par tous les moyens disponibles, que les difficultés économiques traversées par l'entreprise ne se transforment en licenciements dits « secs » (par opposition aux reclassements).

2.1.2. La nature juridique du projet de licenciement

Le projet social est obligatoire dans toute entreprise employant au moins cinquante salariés, qui envisage de licencier au moins dix salariés sur trente jours, qu'il y ait ou non des représentants du personnel dans l'entreprise. La loi du 27 janvier 1993 fixe le contenu du plan social²³ : il doit com-

²³ Article L 321-4-1 (Loi n° 89-549 du 2 août 1989 art. 10 IV Journal Officiel du 8 août 1989 modifié par la Loi n° 93-121 du 27 janvier 1993 art. 60 I Journal Officiel du 30 janvier 1993) :

« Dans les entreprises employant au moins cinquante salariés, lorsque le nombre de licenciements est au moins égal à dix dans une même période de trente jours, l'employeur doit établir et mettre en œuvre un plan social pour éviter les licenciements ou en limiter le

porter un plan de reclassement et doit permettre d'éviter des licenciements ou d'en limiter le nombre et de faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourrait être évité.

L'obligation d'inclure un plan de reclassement dans le plan social signifie que l'entreprise ne peut se contenter de prévoir uniquement des mesures d'âge, des conventions de conversion ou des aides au départ anticipés. Le plan doit contenir des mesures de reclassement externe mais surtout interne, qui doivent être précises et concrètes²⁴. Ces mesures doivent être présentées aux représentants du personnel qui doivent être consultés sous peine de nullité du plan social et, par conséquent, de nullité des licenciements²⁵.

L'argumentaire économique du projet de licenciement (aussi appelé « plan économique »), forme le premier volet d'un projet de licenciement. Son rôle est d'expliquer les motivations de la décision de licencier. Même si, selon les termes d'un consultant qui rédige des projets de licenciement : « l'argumentaire éco n'est pas négociable²⁶ », il constitue le point de départ de la décision de licencier. On en mesure donc l'importance : il est déterminant dans l'analyse de cette décision, de sa validité, de son impact et de sa motivation. C'est pour cette raison qu'il est le point de départ de toute discussion concernant le projet de licenciement, même s'il n'est pas du tout souhaitable qu'il en soit le seul objet, car il est très rare de pouvoir remettre en cause la décision de licencier par ce moyen.

2.1.3. Le caractère conventionnel du projet de licenciement

Le rôle du plan économique n'est donc pas seulement d'expliquer et de décrire les motivations économiques de la décision de licenciement, c'est aussi et surtout de permettre une discussion et un échange entre les salariés et les dirigeants autour de cette décision. Le projet de licenciement est donc un objet qui permet la coordination de ces différentes parties. En s'inscrivant et en instrumentant la procédure de licenciement collectif, le projet de licenciement a pour vocation de donner la possibilité au comité d'entreprise de donner un avis et éventuellement de négocier, amender ou s'opposer à la décision de licenciement formulée par les dirigeants. Le projet de licenciement nous apparaît donc comme une *convention* au sens que l'économie des conventions donne à ce terme :

« Le terme de "convention" désigne le dispositif constituant un accord de volontés tout comme son produit, doté d'une force normative obligatoire, la convention doit être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets » (Dupuy, Eymard-Duvernay, Favereau, Orléan, Salais, Thévenot, 1989).

nombre et pour faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourrait être évité, notamment des salariés âgés ou qui présentent des caractéristiques sociales ou de qualification rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile.

La procédure de licenciement est nulle et de nul effet tant qu'un plan visant au reclassement de salariés s'intégrant au plan social n'est pas présenté par l'employeur aux représentants du personnel, qui doivent être réunis, informés et consultés.

Ce plan doit prévoir des mesures autres que les dispositions concernant les conventions de conversion visées à l'article L. 321-5, telles que par exemple :

- des actions de reclassement interne ou externe à l'entreprise ;
- des créations d'activités nouvelles ;
- des actions de formation ou de conversion ;
- des mesures de réduction ou d'aménagement de la durée du travail.

En l'absence de comité d'entreprise ou de délégués du personnel, ce plan ainsi que les informations visées à l'article L. 321-4 doivent être communiqués à l'autorité administrative compétente lors de la notification du projet de licenciement prévue au premier alinéa de l'article L. 321-7. En outre, ce plan est porté à la connaissance des salariés par voie d'affichage sur les lieux de travail ».

²⁴ Cass. soc., 17 mai 1995, Juris. Hebdo. n° 7274 du 2 juin 1992.

²⁵ Cass. soc., 13 février 1997, Grands magasins La Samaritaine c/CE de la Sté des grands magasins de la Samaritaine, Juris. Hebdo. n° 7615 du 20 février 1997, Bull. n° 63 ; Cass. soc., 18 mars 1997, Bull. n° 111 ; voir plus récemment, pour une action exercée uniquement par un syndicat : Cass. soc., 6 juillet 1999, Syndicat CGT, arrêt n° 3160 P.

²⁶ Ce consultant n'énonce pas une vérité juridique, il énonce une règle qui lui paraît fondamentale dans le cadre d'une négociation avec les salariés.

« La convention est une forme qui permet de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées, mais qui ont besoin d'être ensemble pour pouvoir être satisfaits » (Salais, 1989).

Ainsi, le projet de licenciement peut être considéré comme une convention, c'est-à-dire comme un objet qui permet aux salariés et aux dirigeants de mettre en œuvre une opération « douloureuse mais nécessaire » pour l'entreprise. L'accord autour de cette convention est atteint grâce à la discussion et l'information, éventuellement la concertation, qui permettent, à travers un processus de *justification*, de définir les modalités d'un accord et d'une coordination dans l'entreprise.

2.2. L'impératif de justification

La nécessité de coordination autour d'une décision contestée et/ou contestable impose la légitimité de l'argumentation, faute de quoi la coordination ne pourra se faire correctement. C'est en ce sens que le projet de licenciement a vocation à rendre compatibles les objectifs de chacune des parties prenantes à la vie de l'entreprise.

2.2.1. Justification et légitimité

La mise en œuvre d'une action ne peut se faire lorsque cette action n'est pas légitime : la coordination ne peut se faire qu'à travers l'accord autour d'un bien commun (Boltanski, Thévenot, 1991). L'illégitimité d'une décision a pour conséquence l'impossibilité de la coordination. Cette discordance peut être dépassée de deux manières : soit par la justification, soit par la violence. Le cadre théorique des *économies de la grandeur* traite de la justification dans les situations de discordance. La justification a pour but de permettre la coordination à travers l'accord autour d'un bien commun supérieur, et par conséquent légitime.

C'est la légitimité de l'accord (il peut en être de même de la légitimité d'une décision unilatérale mais qui a vocation à s'appliquer à plusieurs personnes) qui rend la coordination possible, et par conséquent rend possible la mise en œuvre de l'action. Lorsque la discordance ne peut être dépassée par la justification et par l'établissement d'un accord sur un bien supérieur, la discordance fait place à la violence. La violence ne fait pas partie du cadre analytique des *économies de la grandeur*, non qu'elle soit niée dans son existence ou dans le rôle qu'elle peut jouer dans la société, mais parce qu'elle repose sur des schémas qui écartent toute justification.

Nous avons adopté la perspective d'analyse des *économies de la grandeur* pour notre travail sur les licenciements. Ainsi, comme Boltanski et Thévenot (1991) :

« C'est à des actes justifiables que nous nous intéresserons, en tirant toutes les conséquences du fait que les personnes sont confrontées à la nécessité d'avoir à justifier leurs actions, c'est-à-dire non pas à inventer, après coup, de fausses raisons pour maquiller des motifs secrets, comme on se trouve un alibi, mais à les accomplir de façon à ce qu'elles puissent se soumettre à une épreuve de justification ».

C'est pour cette raison que nous nous sommes particulièrement focalisés sur les argumentaires économiques de projets de licenciement qui sont de véritables moments de justification de la décision de licencier. En tant que convention, ces argumentaires permettent la coordination d'individus ayant des intérêts différents et reposant sur des hiérarchies d'impératifs qui peuvent être différentes. En tant que dispositifs conventionnels d'argumentation de la décision de licencier, les plans économiques sont « raisonnables en deux sens » selon les termes de Thévenot (1989) : d'une part, ils sont raisonnables car ils expliquent « les raisons sur lesquelles une personne s'appuie pour agir, ou la raison qui régit sa décision rationnelle » et d'autre part, parce que « les bonnes raisons d'agir doivent être compréhensibles, acceptables, objectivables, justifiables, au regard d'autres personnes ».

2.2.2. Les sanctions de l'illégitimité

L'énoncé de la décision de licenciement sous la forme conventionnelle du projet de licenciement, et en particulier sous la forme de l'argumentaire économique, ne suffit pas à la rendre légitime. Ou encore, lorsqu'un dirigeant d'une entreprise qui licencie s'adresse d'abord aux marchés financiers et annonce à la fois des profits en augmentation et la réduction de son effectif, la décision de licencier peut apparaître comme illégitime. C'est ainsi que dans le cas (emblématique) de Michelin, les salariés, mais aussi des élus, ont largement fait appel à la grève et/ou à la manifestation. Les sanctions de l'illégitimité de la décision (en réalité de son argumentation) se concrétisent alors sous forme conflictuelle, voire violente : il peut s'agir de sanctions juridiques (assorties de sanctions économiques) comme l'annulation du projet de licenciement par le tribunal, par l'inspection du travail ; il peut aussi s'agir de sanctions comme la grève, le saccage de l'outil de travail, l'éco-terrorisme (pollution de l'environnement)²⁷.

L'illégitimité de l'argumentation de la décision ne peut être dépassée sans interaction entre les parties prenantes à la vie de l'entreprise. Même si la décision de licenciement relève entièrement du pouvoir de gestion des dirigeants, les salariés doivent être pris en compte pour des raisons d'impact sur la vie sociale de l'entreprise. Comme le soulignait un consultant :

« Les entreprises ont du mal à entendre quand je leur dis : “Vous êtes riches, vous allez bien, donc il faut faire un plan social de riche”. Un plan social riche, ça ne veut pas dire uniquement des grosses enveloppes pour ceux qui partent, ça veut dire aussi qu'il faut être riche en alternatives, qu'il faut y mettre les moyens et pas seulement en proposant de l'argent à ceux qui partent.

Vous avez dit qu'il fallait que le projet soit le plus cohérent possible, vous vouliez parler de la cohérence entre le volet économique et le volet social ?

Oui, entre autres. Un projet de licenciement, ça doit être cohérent avec la stratégie de l'entreprise. Un licenciement économique, une fermeture de site, c'est un énorme projet, c'est pas du tout anodin. L'aspect licenciement, c'est le petit bout de la lorgnette, on doit avoir une vision globale de la stratégie de l'entreprise et de ce à quoi servent ces opérations de licenciement.

Parce que une fois qu'on licencie, on abîme le climat de confiance qu'il peut y avoir entre les salariés, l'entreprise, l'État... Alors un plan social, il faut le préparer, ça veut dire se donner du temps pour expliquer la motivation économique, prendre le temps de communiquer.

Souvent c'est un problème de préparation, il faut arriver à prendre le temps. C'est comme ça qu'une opération de ce genre est réussie [...]. Une donnée importante, c'est le temps qu'on a pour préparer le projet. C'est ça qui fait la différence de volume et de qualité. C'est sûr que quand un type vient me voir en me disant : “Il me faut ça pour la semaine prochaine”, c'est pas la même chose que si j'ai deux ou trois mois pour le peaufiner. Le temps qui est “perdu” en préparation du projet de licenciement, il se retrouve à l'arrivée. Un projet qui est préparé longtemps à l'avance, ça permet de bien choisir les arguments, de faire un plan social qui tient la route, de préparer les gens. Du coup, ça fait des licenciements qui se passent mieux, des gens qui sont reclassés et une ambiance moins tendue pendant le licenciement et après. [...]

Un projet de licenciement, c'est pas un truc qui se fait à la légère. C'est pas exactement une opération légère de licencier le personnel d'une unité. Pour faire ça bien, il faut avoir une vision générale de la chose, c'est-à-dire pas seulement écrire le projet, mais aussi l'accompagner dans l'explication, les processus de reclassement, la communication. Tout ça c'est important et on a une certaine expertise là-dessus. C'est parce qu'on a cette expertise qu'on vient nous voir, parce que l'on sait piloter ça avec une vision complète en interne et en externe ».

Les licenciements collectifs économiques sont donc une vaste opération qui a un impact important et de long terme sur l'entreprise et sa structure. Les enjeux de cette opération dépassent donc la

²⁷ On peut citer plusieurs cas récents et particulièrement significatifs : Cellatex à Givet où les salariés ont menacé, en juillet 2000, de faire exploser leur usine s'ils n'obtenaient pas un plan social « haut de gamme », et ont déversé de l'acide sulfurique dans la rivière proche ; Adelshoffen, près de Strasbourg qui a menacé de faire exploser l'usine avec des bonbonnes d'acétylène ; ou encore, les forges Forgeral à Valenciennes et le sous-traitant automobile Bertrand Faure à Nogent-sur-Seine, pour les cas les plus récents.

seule réaction à des conditions externes qui seraient à l'origine de difficultés économiques présentes ou indiscutablement à venir. Les licenciements économiques sont une décision de gestion en ce sens qu'ils relèvent autant sinon plus de la dimension interne et organisationnelle de la vie de l'entreprise que de sa dimension externe (à travers la réaction à des conditions externes et exogènes) et qu'ils relèvent *in fine* de la seule liberté de gestion du dirigeant.

Il y a donc une justification économique de la décision de licencier, décrite dans le plan économique, qui est une justification de gestion (ce que plusieurs experts et consultants ont appelé la « vraie raison » des licenciements) et qui est la motivation des gestionnaires de l'entreprise, c'est-à-dire l'expression de la volonté stratégique de l'entreprise et de ses dirigeants.

2.3. Justification économique et justification de gestion

La distinction entre justification économique et justification de gestion repose sur la distinction entre ce qui est du domaine réservé des dirigeants de l'entreprise (la justification de gestion), c'est-à-dire du domaine de la gestion, de l'action sur l'entreprise et sur son organisation, et ce qui est du domaine de la contrainte externe de l'entreprise, c'est-à-dire les facteurs exogènes de la décision et le poids de l'environnement dans l'évaluation de la situation de l'entreprise (la justification économique).

Ainsi, selon un spécialiste des projets de licenciement :

« Il n'y a pas beaucoup de justifications possibles des licenciements, et les justifications du projet de licenciement ne sont pas beaucoup plus étendues. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas des raisons qui peuvent être différentes de celles qui sont dans le projet de licenciement, ce sont les causes, mais elles ne sont pas dans le projet de licenciement. Les causes, ce sont les causes analysées par les dirigeants et qui sont issues de l'interprétation qu'ils font de la réalité ».

La distinction entre la justification de gestion et la justification économique correspond, dans le discours de cet expert, à la distinction entre les raisons qui sont dans le projet de licenciement et les causes. La justification économique correspond au critère exigé par le droit en matière de licenciement économique collectif : c'est la motivation, telle qu'elle est décrite dans le plan économique, elle récapitule les raisons qui justifient la décision de licenciement. Notre travail repose donc sur l'analyse de cette justification économique.

La justification économique du licenciement obéit à certaines règles destinées à assurer sa « légitimité », autant sur le plan juridique²⁸ que sur le plan de l'acceptation par les salariés et leurs représentants. Sur le plan juridique, un certain formalisme est exigé en matière d'argumentaires de projet de licenciement, puisque leur présence est indispensable et qu'ils doivent être suffisamment développés pour prouver la nécessité pour l'entreprise de procéder à ces licenciements. C'est ce qu'explique un consultant :

« *Et un projet qui explique bien la nécessité d'une telle décision, combien de pages cela représente ? J'ai souvent eu l'impression qu'il existait un lien entre le volume de l'argumentaire économique et la qualité du dialogue social...*

Oui, effectivement, c'est bien possible... Il faut un équilibre. J'ai repris le projet d'une entreprise qui avait fait un argumentaire économique de 150-200 pages. C'est sûr, ils avaient bossé. Mais c'est beaucoup trop. Une fois arrivé à la dernière page, je ne me souvenais même plus de la raison pour laquelle il fallait fermer ce site.

[...] Bien sûr, la raison du licenciement, on pourrait l'écrire sur une seule feuille, mais ce qui compte c'est que tout soit clair, qu'on n'ait pas l'impression que l'entreprise licencie sans savoir ce qu'elle fait ».

²⁸ Il s'agit ici de légalité plus que de légitimité.

Du fait de l'obligation de bonne foi (on n'a pas le droit de mentir dans un projet de licenciement), la « raison du licenciement » peut être déduite des arguments développés dans le plan économique (elle se trouve dans le projet de licenciement, mais pas nécessairement explicitement, elle peut aussi se trouver dans la cohérence entre plan économique et plan social). La justification de gestion est donc contenue dans l'exposé de la justification économique : cette dernière donne le cadre dans lequel la justification de gestion se définit.

En effet, la justification de gestion est du domaine des dirigeants de l'entreprise et n'est pas appréciée par le juge qui statue sur la validité des projets de licenciement et en particulier sur les argumentaires économiques. Alors que la justification économique est un outil de gestion utilisé dans un cadre stratégique : c'est la relecture en termes économiques et stratégiques (indiquant les constats et les intentions de la direction, tels qu'ils sont formulés en termes de stratégie d'entreprise) de la situation de gestion. C'est une relecture de la décision de licenciement (entendue comme décision de gestion et non comme décision de crise [Midler, 1994]) sous la forme imposée (par le droit) et imposante (car c'est une exogénéisation de la décision) d'un discours économique.

La perspective de gestion relève du pouvoir de gestion du dirigeant et constitue le rempart ultime de la décision : la liberté de gestion et le pouvoir de gestion ne peuvent être contestés juridiquement, si le projet de licenciement est acceptable selon les critères de droit.

L'objet de ce travail n'est pas d'analyser les justifications de gestion qui peuvent être issues des projets de licenciement : l'analyse des justifications de gestion se situe plus dans l'ordre de la négociation et de la discussion entre partenaires sociaux que dans celui d'une analyse des rhétoriques, qui a vocation à repérer des registres de justifications afin de comprendre les mécanismes de la légitimation de la décision de licencier et de tester la légitimité d'une convention financière émergente.

Toutefois, ce travail ne peut négliger l'importance de ces justifications de gestion, détachées aux yeux de certains de tout lien avec l'exposé des motifs économiques du projet de licenciement, mais qui sont réellement au cœur de la décision de licenciement. C'est pour cette raison que nous avons, dans notre travail de terrain, cherché à confirmer notre perception de la justification de gestion à travers la justification économique, en suivant ces cas sur un an après la mise en place du projet de licenciement. C'est de cette façon que nous avons pu envisager de faire le lien entre un contexte économique, décrit par le plan économique, et une « raison du licenciement », la justification de gestion, qui est le résultat d'un mode de pensée gestionnaire.

3. TYPOLOGIES DES LICENCIEMENTS ET DES PROJETS DE LICENCIEMENT

Le point de départ de notre analyse des argumentaires économiques des projets de licenciement s'est appuyé sur le recensement des typologies existantes, de leurs points communs et de leurs différences. Les typologies que nous avons étudiées sont de sources et d'époques diverses. Le facteur historique joue, de l'avis de tous les intervenants travaillant sur les projets de licenciement, un rôle important. Selon eux, il existe de réelles différences selon les périodes. Ces différences trouvent leur origine dans les conditions macro-économiques mais aussi dans l'évolution du droit social. Les différentes dynamiques d'emploi trouvent aussi leurs racines dans des contextes historiques et sectoriels (Bessy, 1992).

Les typologies que nous étudierons sont donc caractérisées par un moment historique et par la « nature » de leur auteur. Nous avons en effet pu comparer des typologies issues de documents de chercheurs et de praticiens (consultants travaillant pour les directions d'entreprise, experts travaillant pour les comités d'entreprise, auteurs de livres « pratiques »). Les différences qui existent entre ces typologies tiennent en réalité plus au contexte de leur expression qu'à la nature de leur auteur,

bien que cette dernière ne soit pas négligeable du fait des différences d'informations possédées par chacune de ces parties.

3.1. Les différentes typologies existantes et les raisons de leurs différences

Nous avons pu analyser dix typologies de projets de licenciement ou de licenciements collectifs. La plus ancienne date de 1988 et la plus récente de 2000. Cinq d'entre elles sont des typologies issues de travaux de chercheurs, les cinq autres sont le fruit de travaux de praticiens.

3.1.1. L'importance du contexte historique

L'évolution historique²⁹ du marché du travail joue un rôle dans les variations des types de licenciement décrits : les licenciements des années 80 ne sont pas les mêmes (n'ont pas les mêmes objectifs ni les mêmes contraintes) que ceux des années 90 ou 2000. Le pacte social qui s'était mis en place après la Deuxième Guerre mondiale et qui s'était stabilisé pendant les Trente Glorieuses avait déterminé trois « droits » : le « droit à l'emploi », puis le « droit à l'emploi là où l'on est », puis le « droit à la progression de carrière ». Ces droits se sont construits et étaient intégrés, lorsqu'à partir de la période 1968-1975 les premières grandes restructurations industrielles et minières ont commencé. Ces grandes restructurations se sont faites « le dos au mur » avec comme objectif de « sortir le plus possible de personnes du marché du travail ». Cette période a duré jusqu'en 1985. La période 1985-1990 correspond à un « changement de convention salariale par la variabilisation du salaire, la mise en place de nouvelles méthodes de travail », et en particulier le travail en équipe « à la japonaise ». Cette période marque un changement dans la méthode d'extraction de la plus-value ainsi qu'une plus importante internationalisation. On voit apparaître un changement de motivation dans les licenciements avec, notamment, un ajustement des effectifs au plus bas niveau du cycle de production : c'est avec ce type de gestion des ressources humaines (GRH) que le travail devient une des principales variables (sinon la principale) d'ajustement. De 1990 à 1998, les consultants spécialisés dans les domaines de gestion du personnel voient apparaître un nouveau type de GRH : la mobilité du capital est valorisée, la réduction des coûts (en particulier les coûts du travail) n'est plus destinée à restaurer la rentabilité mais, au contraire, elle est destinée à l'améliorer.

3.1.2. Description des typologies analysées

Les typologies que nous avons étudiées sont donc différentes selon les époques où elles ont été rédigées et selon les faits qu'elles ont vocation à classer.

1. La plus récente, que nous appellerons AT2000, est rédigée en 2000. Elle est le résultat de travaux de synthèse et de méthodologie de deux importants cabinets de conseil, très impliqués dans les projets de licenciement, le plus souvent sur le volet social (antennes emplois, en particulier). C'est une typologie de « restructurations » :

- Restructuration de compétitivité ou d'économies

Compétitivité : c'est l'anticipation d'un « processus inéluctable », dans une perspective économique « offensive ». Il s'agit généralement de processus de délocalisation, portant sur des produits simples, pour lesquels les coûts de main-d'œuvre tiennent une place importante.

Économique : c'est une restructuration en « réaction à une situation » ; c'est une perspective économique « défensive » en « réponse à un rétrécissement du marché (ou une modification de la structure) qui accentue l'importance du coût du produit ». C'est un licenciement qui est le résultat d'un « problème d'anticipation de stratégie ».

²⁹ L'historique des licenciements, qui suit, est la synthèse des entretiens avec de nombreux consultants, pour lesquels cette évolution est très importante dans leur pratique professionnelle et revient dans de nombreux entretiens.

- Restructuration de *benchmarking*

« Les entreprises d'un secteur se restructurent par effet de mimétisme, ne voulant pas être en reste de peur de perdre en compétitivité par rapport aux concurrents. Stratégie de "suiveur" : il faut rester en phase avec les concurrents pour ne pas se laisser déborder et perdre des parts de marché. [...] Le besoin de réagir est relativement urgent : on n'est pas dans du défensif mais dans de l'offensif de survie à court terme ». L'argumentation de la raison économique y est assez proche des restructurations précédentes.

- Restructuration financière

« Sous la pression des actionnaires - plus ou moins explicite - compte tenu de résultats jugés mauvais ou insuffisants ou pour permettre de se donner les moyens de fusions/acquisitions jugées essentielles à la survie de l'entreprise (?) ou à son *leadership* sur un marché mondialisé. On est typiquement dans une logique de restructuration à froid pour laquelle on peut prendre le temps de construire sa stratégie ». C'est une première définition de ce que pourrait être une convention financière : on y trouve cependant deux registres différents, celui de la pression actionnariale suite à de mauvais résultats et celui du développement rapide par fusion/acquisition, qui n'impliquent pas les mêmes discours ni les mêmes diagnostics économiques.

- Restructuration pour création de nouvelles synergies

« L'objectif est de prendre position sur les marchés de demain. Il ne s'agit pas de création rapide de valeur pour les actionnaires, mais au contraire d'un investissement de moyen terme avec de très fortes perspectives de créations de valeur ». C'est le schéma du recentrage sur le cœur de métier. On pourrait d'ailleurs y voir une autre variante de convention financière.

2. La deuxième typologie (DY1999) est issue, elle aussi, des travaux méthodologiques d'un consultant, plus théoriques que pratiques. Celui-ci distingue quatre modèles de « logiques dominantes et facteurs de décision » : une « logique industrielle », une « logique marchande », une « logique de croissance interne » et une « logique financière », cette dernière rappelant la logique marchande avec une focalisation sur le marché financier, à la différence de la logique marchande qui serait focalisée sur le marché du produit.

3. La troisième typologie est celle de Didry (1998) qui recense des « modèles d'action de comité d'entreprise ». C'est une approche de recherche très particulière, qui ne se focalise pas sur les conditions économiques du licenciement mais sur les modalités de la négociation qui s'ensuit. La situation économique n'est pourtant pas négligée. Le premier modèle est celui de la résistance à la compétitivité : les entreprises annoncent une recherche de compétitivité, éventuellement en s'appuyant sur les principes de *corporate governance* ; elles se situent plutôt dans des « mondes de production industriel ou marchand ». Le deuxième modèle est celui de « l'approfondissement des politiques d'emploi » : les entreprises de ce modèle sont plutôt celles qui voient le travail comme un coût, dans lesquelles la concurrence par les prix est forte et qui subissent les prix du marché (textile, BTP, routiers, par exemple). Le troisième modèle est celui de « la critique de la direction » : c'est le modèle de remise en cause de l'information économique (donc de l'argumentaire économique du projet de licenciement), qui caractérise les entreprises à forte capacité d'innovation et d'apprentissage.

4. Le quatrième modèle (Desseigne, 1997) est une typologie de plans sociaux qui distingue quatre catégories et un cas particulier : les entreprises en difficulté conjoncturelle, les entreprises en défaut d'anticipation, les entreprises bénéficiaires en recherche d'accroissement de compétitivité (ces trois catégories sont regroupées sous le terme d'« entreprises en crise ») et les entreprises prévoyantes, pratiquant la gestion prévisionnelle des emplois, qui se développent et pour lesquelles l'emploi est véritablement une variable d'ajustement interne (dans un sens qui se rapprocherait du capital humain en ce qu'il intègre la dimension de gestion des compétences et des carrières). La dernière catégorie, qui est plus une exception qu'une catégorie, concerne les industries de la sidérurgie et de la défense.

5. La typologie du LIRHE (1997), qui est plutôt une grille d'analyse, distingue le motif du licenciement (« difficulté économique ou réorganisation ») selon une typologie qui est celle du droit social, la situation financière (« grave difficulté, résultat négatif mais solide financièrement, situation financière favorable mais avec un ralentissement d'activité ou des nécessités d'investissement ») et le type d'argumentation (le projet est la traduction des contraintes financières de l'entreprise ou vient comme la réponse à des problèmes structurels) ou de motivation.

6. La typologie du GREE (Colin, Rouyer, 1996) est plus un catalogue qu'une véritable typologie. Les auteurs y distinguent deux motifs (« difficulté économique » ou « réorganisation-modernisation ») et cataloguent les arguments et motifs invoqués : retournement du marché, crise de la demande, *benchmarking*, allègement des coûts, recentrage sur le métier, problèmes conjoncturels comme opportunité de réorganisation.

7. La typologie BX1995 (1995) est issue d'un cabinet de conseil spécialisé dans les projets de licenciement et leur négociation. Cette « typologie des licenciements » repère dix cas : l'ajustement des effectifs au chiffre d'affaires (par exemple le textile) ; l'incidence des gains de productivité (suite à l'automatisation, mais l'argument n'est pas donné sous cette forme mais plutôt sous forme de l'argument de réorganisation) ; la substitution de salariés (s'appuyant sur un argument de productivité, d'adaptabilité) ; le nouveau mode de gestion de l'emploi (alignement de l'effectif en CDI sur le plus bas cycle de l'activité) ; le risque de dépôt de bilan ; la modification du choix d'implantation industrielle (ce qui est le résultat de conditions extérieures, d'opportunités) ; la modification structurelle des métiers (qu'elle résulte de la GPEC ou d'une décision stratégique) ; le maintien de la rentabilité par la diminution des coûts salariaux (par exemple, le *reengineering* dans les entreprises en bonne santé) ; le licenciement dans les centres de coûts (selon une logique de groupe) ; le licenciement « culturel », c'est-à-dire comme mode de gestion sain.

8. La typologie Sauret-Thierry (étude de consultants réalisée en 1995) est une typologie de « restructurations ». Elle distingue les restructurations de rattrapage (résultant de problèmes financiers, de productivité, dont l'objectif est de retrouver l'équilibre perdu), les restructurations de décroissance (qui anticipent une baisse du marché), les restructurations de flexibilité (qui consistent à saisir l'opportunité d'une récession conjoncturelle dans une activité cyclique) et les restructurations d'anticipation (qui sont « du *benchmarking* anticipé »).

9. La typologie de Jalbert (1989), issue d'un ouvrage de consultant, dénombre cinq « stratégies de développement » auxquelles correspondent des types de gestion d'emploi : la stratégie entrepreneuriale ou d'émergence (qui implique une gestion vive de l'emploi : « la sélection des bons profils, adaptabilité à de nouvelles tâches »), la stratégie de développement compétitif (fondée sur la qualité, le respect des coûts et des délais, l'adaptabilité et « la mobilisation sur un projet cohérent, l'adaptation de l'organisation aux objectifs, le développement des compétences »), la stratégie de diversification (qui passe par « l'identification des compétences par secteur d'activité, l'acquisition de nouvelles compétences »), la stratégie de survie ou de repli (qui est une stratégie de « gestion du sureffectif ») et le *statu quo* (qui est une gestion au jour le jour, c'est-à-dire une non-stratégie).

10. La typologie d'Ardenti et Vrain (1988) est une typologie de sureffectifs. Elle distingue des sureffectifs pluri sectoriels (qui « sont consécutifs à une restructuration globale affectant la quasi totalité des fonctions de l'entreprise »), des sureffectifs ponctuels (qui résultent de l'abandon d'activités jugées trop peu rentables), des sureffectifs de main-d'œuvre directe (induits par la modernisation des équipements), et les suppressions d'emploi (liées à la réorganisation des fonctions connexes à la production).

3.2. Les points communs des typologies et les catégories qui se dégagent

Cette revue des typologies de licenciement montre l'évolution des pratiques de licenciement mais montre aussi certaines différences entre les analyses des praticiens et celles des chercheurs. Elle enseigne également que l'on peut distinguer deux grandes catégories de licenciement.

3.2.1. Des typologies différenciées selon leur contexte

On perçoit nettement les différences qui peuvent exister entre les typologies de la fin des années quatre-vingt et celles de ces dernières années. Les typologies des années quatre-vingt montrent les restructurations comme essentiellement vouées à entériner, sous l'aspect des ressources humaines, les profondes modifications dues à la crise économique, alors que les typologies les plus récentes insistent sur la dimension stratégique de la gestion de l'emploi. Là où l'emploi semblait être réductible à une perception en termes d'*input*, il semble maintenant être une variable multiforme intégrée dans la stratégie de l'entreprise : on passe d'un schéma de réaction à court terme sur la variable « effectif » à une véritable intégration de la variable « emploi » dans une stratégie de moyen, voire de long terme.

De plus, si les licenciements paraissent aujourd'hui (d'après l'étude des typologies de licenciements) être plus le fruit d'anticipations que de réponses à des situations économiques d'entreprise particulièrement mauvaises, un nouveau modèle de licenciement (le modèle « financier » de gestion des ressources humaines) n'apparaît de manière explicite que très récemment. Pourtant, la relation entre l'évolution du cours de bourse et l'annonce de licenciement commençait à être explorée dès 1990 (Abowd et *alii*, 1990). La conception que les consultants ont de ce modèle de gestion « financière » consiste à considérer les marchés financiers comme avides de décisions de licenciement : ces derniers seraient dans ce schéma des agents économiques concernés par la seule augmentation du cours de l'action de l'entreprise à court terme. Bien que particulièrement contestable (Boyer, 1999), ce schéma reste fortement ancré dans les esprits et repris dans les discours autour des décisions de licencier.

Il convient de noter les convergences importantes qui existent entre tous ces modèles. Mais il apparaît, dans les typologies des années quatre-vingt-dix, que les praticiens ajoutent, par rapport aux chercheurs, une catégorie de licenciement : les licenciements mimétiques, parfois définis comme des licenciements de *benchmarking*, mais qui donnent de l'entreprise une lecture particulièrement court-termiste et sans perspective stratégique. Il semble en effet que les licenciements aient pu correspondre, de l'avis des praticiens, à une sorte de signe de bonne gestion, rassurant les gestionnaires qui, en répétant les actions de leurs concurrents, pensaient « bien faire » et ne pas « manquer quelque chose », sans être réellement capables d'expliquer et de justifier leur décision par des arguments concernant leur propre entreprise. On peut d'ailleurs s'interroger sur le poids que ce type de raisonnement a eu sur l'émergence de la catégorie juridique du licenciement « de réorganisation pour sauvegarder la compétitivité », apparue au début des années quatre-vingt-dix (arrêt Madrelle de 1992³⁰).

Le dernier point consistera à faire émerger deux grandes catégories de licenciement à partir des typologies décrites précédemment. En effet, nous n'avons pas souhaité ajouter une nouvelle typologie de projet de licenciement à celles que nous avons décrites : aucune d'entre elles n'est globalement contestable et leurs points communs sont très nombreux.

3.2.2. Des typologies aux justifications

En effet, les licenciements pour motifs économiques apparaissent comme pouvant résulter de deux grands types de conditions : celles que le contexte économique impose brutalement, qui n'ont pas été anticipées et qui conduisent directement à la décision de licenciement et celles qui sont le résultat d'une anticipation de l'entreprise et le fruit d'une gestion anticipée et préventive de l'emploi. Cette distinction entre des licenciements décidés en état de crise et des licenciements décidés dans un cadre de prévision stratégique se retrouve dans toutes les situations juridiques, gestionnaires ou financières d'évaluation des projets de licenciement. Ainsi, les marchés financiers font cette distinction (Boyer, 1999) lorsqu'ils déterminent leur décision d'achat ou de vente d'un titre après

³⁰ Cass. soc., 1er avril 1992, Madrelle c/SARL Renval, Juris. Actua. n° 6730 du 10 septembre 1992.

l'annonce d'un licenciement économique collectif. Les gestionnaires eux aussi pratiquent cette différenciation à travers la distinction entre situation de gestion et situation de crise (Midler, 1994). Les juristes la pratiquent à travers les trois motifs susceptibles de justifier la décision de licenciement économique : les difficultés économiques, les mutations technologiques et, depuis 1992, la réorganisation pour sauvegarder la compétitivité.

Les projets de licenciement ne doivent pas pour autant être perçus comme étant la mise en forme immédiate de la décision de licenciement. Car cette décision n'est qu'exceptionnellement prise dans l'urgence (c'est-à-dire en situation de crise). En effet, les licenciements sont des décisions stratégiques dont l'impact sur l'entreprise est loin d'être négligeable : ils constituent une modification de la structure de l'entreprise, de son « réservoir de compétences », de sa pyramide des âges, du climat des relations sociales, dont l'effet dans le temps peut être durable. C'est aussi une décision qui est toujours instrumentée par des indicateurs de gestion, issus de la comptabilité, afin de permettre un diagnostic des difficultés de l'entreprise et de déterminer le sureffectif qui en résulte.

Si cette séparation en deux catégories peut être considérée comme pertinente du point de vue de la littérature théorique et pratique sur les licenciements, elle doit toutefois être dépassée dans le cadre d'une analyse des argumentaires de projet de licenciement. En effet, les argumentaires de projet de licenciement ne sont pas la transcription immédiate de la décision de licenciement : ils sont la description du contexte économique qui motive la décision, cette transcription devant être elle-même exprimée sous des formes qui respectent les contraintes juridiques et qui permettent la coordination des différentes parties concernées par cette décision (c'est-à-dire les actionnaires, les *managers*, les salariés et leurs représentants, les collectivités locales, l'État, l'inspection du travail). Notre analyse de ces projets de licenciement passe donc par leur étude en termes de modèles d'entreprise qui nous permettront d'en interpréter les justifications.

4. LES MODÈLES QUI SOUS-TENDENT NOTRE ANALYSE DES CAS

Du point de vue théorique, ce travail s'appuie sur le modèle des *économies de la grandeur* (Boltanski, Thévenot, 1991), prolongé par la recherche récente sur *Le nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski, Chiapello, 1999). Du point de vue empirique, il se focalise sur la question des licenciements, moment de tension maximale dans la relation salariale.

4.1. Le modèle des économies de la grandeur

Les approches institutionnalistes de l'économie mettent l'accent sur la pluralité des « régimes d'accumulation » (Aglietta, Boyer) ou des « formes de coordination » (économie des conventions). Ces démarches permettent de repérer, au niveau global d'une société, les changements institutionnels sur le long terme.

4.1.1. L'esprit du capitalisme

Nous portons l'attention sur les règles et conventions qui gouvernent l'entreprise et la relation de travail. Notre hypothèse est que l'engagement dans le travail, quel que soit l'emploi occupé, ne peut être obtenu uniquement par des incitations financières, des contraintes ou la peur du chômage. Tout travail suppose un engagement volontaire des salariés dans le cadre de règles qu'ils considèrent comme légitimes. « L'esprit du capitalisme » est constitué des motifs éthiques du travail, des raisons morales pour se rallier au capitalisme. L'entreprise est ainsi une construction complexe que l'on peut décomposer en trois niveaux : le niveau des informations et incitations (seul pris en compte par la théorie économique standard) ; le niveau des valeurs qui constituent la finalité du travail (les « cultures d'entreprise ») ; le niveau des principes de justice qui règle la répartition des

ressources issues de la coopération. Pour que la coopération dans l'entreprise soit effective, ce qui permet aux salariés de s'engager dans le travail, les règles de travail doivent obéir à des contraintes explorées par les théories de la justice (Rawls). Il faut en particulier que les inégalités profitent à l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Les opérations de licenciement vont particulièrement mettre à l'épreuve ces contraintes d'équité. La rupture de coopération qu'elles induisent est susceptible de se diffuser aux salariés qui restent, s'ils anticipent d'être eux-mêmes soumis au même sort ultérieurement.

Les principes de justice constituent des appuis pour la critique des acteurs qui se considèrent comme traités de façon inéquitable. Ils évoluent sous l'effet de ces critiques, ce qui relève de la dynamique du système économique. La thèse de Boltanski et Chiapello est que le capitalisme a une grande capacité d'intégration des critiques. Ces auteurs distinguent deux formes principales de critiques : la « critique sociale » formée par les luttes ouvrières, et la « critique artiste », qui a pris corps à la fin des années soixante, comme revendication d'autonomie individuelle, d'épanouissement dans la créativité. Les principes d'organisation actuellement émergents sont ainsi, selon les auteurs, le résultat de l'incorporation par le capitalisme de la critique artiste particulièrement active dans les trente dernières années.

Il n'est pas besoin de revenir longuement sur le développement, des années trente aux années soixante, de la grande entreprise industrielle centralisée, qui a marqué l'émergence d'une nouvelle morale du travail, industrielle, incompatible avec la morale marchande. Dans l'entreprise qui suit les principes industriels, les mécanismes d'incitation sont fondés sur la possibilité de monter dans la hiérarchie des postes. Ils sont équilibrés par des mécanismes d'assurance internes aux grandes entreprises (qui garantissent une certaine sécurité de l'emploi) et externes (l'assurance-chômage). Les acteurs de l'entreprise sont motivés par la recherche du progrès technique qui allège la charge physique du travail, permet des gains de productivité, améliore la qualité des produits. Les règles salariales, considérées comme équitables, sont issues de la négociation collective. Cette forme de mobilisation du travail a connu une crise profonde à la fin des années soixante, manifestée par les difficultés grandissantes éprouvées par le patronat pour gérer le travail. L'un des facteurs de cette crise est l'élévation générale du niveau d'éducation, qui a rendu plus difficilement supportable la soumission à l'autorité hiérarchique. L'intégration de ces critiques, ainsi que des nouvelles valeurs des consommateurs, a induit une reformulation profonde des principes de gestion.

4.1.2. L'apparition de la cité par projets

La notion de « réseau », qui connaît une diffusion rapide aussi bien dans les milieux gestionnaires que dans les recherches en sciences sociales, permet de représenter assez fidèlement l'orientation majeure de ces nouveaux principes. Boltanski et Chiapello rappellent que la formation, en sciences sociales, du paradigme du réseau est liée à un intérêt croissant porté aux propriétés relationnelles par opposition aux propriétés substantiellement attachées aux personnes. Cette approche, qui s'appuie sur des métriques de réseaux, a été développée aussi bien dans la nouvelle sociologie des sciences et des techniques (Callon, Latour), que dans des travaux sur les entreprises et les marchés (Burt, Granovetter, White). Dans ces approches, les propriétés des agents sont la conséquence de leur place dans les réseaux de relations, et non des propriétés individuelles, liées par exemple à l'accumulation de capital humain. Les théories des réseaux sont donc à même de rendre compte des formes « horizontales » d'organisation sociale, à l'encontre des conceptions « hiérarchiques ». C'est la raison pour laquelle elles sont intensément mobilisées par les gestionnaires actuellement.

Au niveau des mécanismes d'information et d'incitation, les caractéristiques principales de ces principes de gestion sont bien connues. L'accent est mis sur les responsabilités de chacun dans son travail, aussi bien dans la définition des tâches à accomplir que dans les réponses à apporter aux dysfonctionnements ou encore dans les modes de contrôle. Sur toutes ces questions, le rôle de l'autorité hiérarchique est affaibli. Cette responsabilisation à tous les niveaux de la hiérarchie s'accompagne d'un renforcement des mécanismes d'incitation (individualisation accrue des rému-

nération) et d'un affaiblissement du rôle assurantiel de l'entreprise. L'information mobilisée dans le travail émane majoritairement des collègues de travail et non plus de la hiérarchie, suivant un processus horizontal de diffusion de l'information, qui s'appuie bien entendu sur les nouvelles technologies. Les salariés se mobilisent autour de projets, transversaux aux différentes directions, et de durée de vie limitée. La frontière de l'entreprise devient floue, les relations horizontales étant étendues à l'ensemble des partenaires (sous-traitants, etc.). La firme J d'Aoki constitue une bonne représentation de cette forme d'entreprise, sauf en ce qui concerne les mécanismes d'incitation, pour lesquels Aoki met l'accent sur la progression à long terme dans une hiérarchie de grades.

L'entreprise-réseau développe de nouvelles valeurs de travail. Cette reformulation des valeurs atteint en particulier le travail des cadres. La notion de « cadre » développée dans les années soixante tombe en désuétude, remplacée par celle de *manager*. Le *manager* est un animateur d'équipe, un coordinateur, par opposition au contremaître autoritaire ou à l'ingénieur focalisé sur sa technique. L'intuition créatrice du *manager* est une meilleure ressource, dans ce système de valeurs, qu'une froide rationalité calculatrice. Pour tous les salariés, de nouvelles compétences sont mobilisées : capacité à s'engager, à entrer en relations avec d'autres, à communiquer, flexibilité, mobilité, etc. Ces compétences sont sélectionnées lors des licenciements et des recrutements. Cette nouvelle morale s'inscrit dans un changement plus général de la conception de la personne : « l'homme connexionniste » est occupé principalement par son développement personnel, dans lequel la distinction entre vie professionnelle et vie personnelle s'estompe. Il n'a pas le même rapport à la propriété des choses, privilégiant le rapport de location, plus flexible que l'appropriation.

Le problème crucial de la période actuelle concerne la possibilité d'inscrire ces nouveaux principes dans des règles de travail équitables pour les salariés. Pour l'instant, l'abandon des principes industriels, dénoncés comme tayloriens, s'est accompagné d'un renforcement de l'exploitation de la main-d'œuvre, traduit dans le déplacement du partage salaires-profit. Boltanski et Chiapello analysent les nouveaux mécanismes d'exploitation comme création d'un différentiel de mobilité : les mobiles peuvent étendre leurs réseaux et donc leurs profits (exploitation des « trous structureaux », comme l'a montré Burt) en se servant des immobiles. Les acteurs des marchés financiers peuvent ainsi exploiter les États et les entreprises productives, moins mobiles, qui, elles-mêmes, exploitent les salariés, encore moins mobiles. Ce processus se traduit par la précarisation de l'emploi et la dualisation du salariat. Les restructurations ont été des occasions de sur-sélectionner la main-d'œuvre, malgré les protections institutionnelles existantes : les salariés âgés, les travailleurs immigrés, les femmes, les travailleurs anciens peu diplômés, les petits chefs, les « rigides », etc. en ont fait les frais. La sélection a également été accentuée à l'embauche, sur les capacités d'engagement et d'adaptation. Le constat d'un recul social est général : chômage (et particulièrement chômage de longue durée), intensification du travail. Les entreprises reportent sur l'État les coûts de la mise au travail (politiques publiques d'insertion). L'affaiblissement syndical est la conséquence de ce recul social et l'entretient.

Le rôle de la critique, notamment de la critique sociale, est de pousser à la mise en place de principes plus équitables qui permettent de préserver la souplesse des réseaux, tout en préservant les acteurs les plus démunis. Plusieurs chantiers de réflexion sont ainsi ouverts. Les cadres juridiques généraux apparaissent insuffisants pour contrer les pratiques de contournement permises par les réseaux. De nombreuses réflexions portent sur le contrat de travail. Celui-ci devrait avoir une assise plus large que l'entreprise afin de sécuriser les mobilités des salariés, en ménageant des passages, non seulement d'une entreprise à l'autre mais aussi d'un statut à l'autre, et en fournissant aux salariés des ressources de formation au long de la vie active (« contrat d'activité »). La notion d'« employabilité » devient cruciale : un rapport au travail équitable suppose que, dans le cadre de sa participation à un projet, le salarié puisse accroître sa capacité à s'inscrire dans d'autres projets. Nous allons examiner plus spécialement, dans cette perspective de l'équité, la question des licenciements.

4.2. Les modèles de coordination

En partant de l'hypothèse que les modalités de la gestion de l'emploi sont liées au mode de coordination dans l'entreprise, il est possible de s'appuyer sur une approche fondée sur des modèles de coordination (marchand, industriel, domestique et connexionniste).

Ces quatre modèles de coordination ne se retrouvent pas à l'état pur dans les entreprises : chacun de ces modèles représente plutôt une sorte de forme stylisée de la réalité ; il ne s'agit pas d'un modèle au sens normatif (ce que les choses devraient être) mais bien d'un modèle qui permet de mettre en valeur les particularités d'une réalité. Une entreprise n'est jamais complètement conforme à un seul modèle dans toutes les modalités de son action. Chacun de ces modèles peut être combiné avec un autre pour aboutir à un compromis ou permettre l'émergence d'une solution nouvelle.

4.2.1. Modèles de coordination et qualité

Cette dernière approche est basée sur les travaux de François Eymard-Duvernay (1989). Les modèles de coordination marchand, industriel et domestique correspondent à des logiques différentes. Selon la logique adoptée, la réponse à un même problème sera différente. Ainsi, par exemple, chacun de ces modèles trouve le signe de la qualité du produit fabriqué par une entreprise dans des événements ou instruments différents : dans le modèle marchand, la qualité d'un produit se mesure à l'aune de son succès sur le marché, le marché est au centre de toute évaluation et de toute définition de ce que les choses doivent être ; dans le modèle industriel, la qualité d'un produit se mesure à partir des enregistrements montrant qu'une série de procédures et de procédés ont été mis en œuvre dans la fabrication du produit (les enregistrements sont à la base de la définition et de l'obtention des normes de qualité ISO 9 000) ; dans le modèle domestique, la qualité d'un produit se détecte par référence à sa marque qui véhicule l'image du produit et le caractérise sur le marché.

Le modèle marchand est le plus simple dans la mesure où la qualité du produit se détermine à travers l'épreuve du marché : un produit qui se vend est un bon produit, un produit qui ne se vend pas est un mauvais produit. Dans ce modèle, le marché est le médiateur de toute action. C'est à travers lui (marché du produit mais aussi marché des matières premières, des capitaux et de la main-d'œuvre) que les décisions se forment et se prennent. La seule médiation par le prix caractérise le modèle marchand : c'est le modèle le plus directement issu de la définition néoclassique du fonctionnement de l'économie : toutes les informations, toutes les relations entre personnes passent par le marché, sont formatées et définies à travers le marché. Dans ce cas, il ne traduit que l'état d'une relation entre offre et demande, à un moment donné, hors de tout autre contexte que celui du contexte marchand. Le modèle marchand fait correspondre directement à une baisse de la demande d'un produit sur un marché une diminution des facteurs de production nécessaires à cette production. Il est celui dans lequel l'enchaînement typique décrit dans la plupart des plans sociaux (diminution du carnet de commandes entraînant mécaniquement une diminution des effectifs) est le plus justifié. Quand seul un prix moins élevé que la concurrence permet de trouver une demande plus importante, on comprend aisément que le seul moyen de relancer la demande, ou du moins d'assurer la pérennité de l'activité productive, consiste, dans ce contexte, en une réduction des effectifs.

Par rapport au modèle marchand, le modèle industriel rejette l'instantanéité des actions et des évaluations pour une perspective temporelle basée sur l'enchaînement des actions dans le temps. Ainsi, la qualité du produit ne se conçoit pas comme une caractéristique entièrement contenue dans le produit et objectivée seulement à travers celui-ci : la qualité, dans le modèle industriel, se signale par des enregistrements qui prouvent que le produit a été conçu selon un enchaînement prédéfini et considéré par des experts (les ingénieurs des méthodes, par exemple) comme le plus à même de donner la plus grande qualité possible. L'épreuve du marché n'est pas absente ou considérée comme négligeable, elle n'est seulement pas pertinente pour évaluer la qualité des produits. La recherche de la qualité par l'amélioration, la rationalisation et la normalisation des gestes, des procé-

dures est au cœur du système taylorien et de ses successeurs (fordisme et toyotisme). C'est aussi le moyen mis en œuvre dans les industries pour atteindre la « qualité totale ». La mise en place de principes et de règles permettant la mise en œuvre de ces principes va de pair avec une spécialisation des salariés de l'entreprise. La gestion de l'emploi dans le modèle d'entreprise industrielle est logiquement marquée par sa rationalisation et l'attachement aux compétences reconnues : ainsi, les principes de spécialisation et de standardisation conduisent, lorsqu'une compétence manque dans l'entreprise, à aller la chercher sur le marché du travail plutôt que de former, par exemple, des personnes dont le poste disparaîtrait suite au nécessaire changement de compétence.

Dans le modèle domestique, la marque se conçoit comme un nom, une image, un support, qui transmet le signal que le produit est conçu dans une histoire. L'histoire s'entend ici comme un processus inscrit dans le temps : la marque d'un produit, lorsqu'elle est connue, s'inscrit dans l'esprit de celui qui la reconnaît dans un contexte personnel, dans son histoire propre. L'élaboration d'une marque repose donc sur la construction d'une relation entre des personnes autour d'un produit. Cette relation de confiance, qui est au cœur de la construction d'une marque, ne se construit pas seulement entre le fabricant et les consommateurs, elle se construit aussi entre les diverses parties prenantes à la fabrication du produit (fournisseurs, ouvriers, sous-traitants). Ainsi, les différentes parties prenantes à l'élaboration d'un produit sont imbriquées dans un réseau de relations où la proximité, la connaissance de l'autre et la confiance sont déterminantes pour fabriquer un produit dont la qualité est objectivée dans la marque. Dans cette perspective, les relations d'emploi sont conçues comme des relations inscrites dans une temporalité longue, une histoire qui lie des personnes entre elles et les inscrit dans un contexte de liens autour d'un produit.

4.2.2. Modèles de coordination et politiques d'emploi

Ainsi, les politiques d'emplois des grandes entreprises françaises du secteur électronique, lorsque ce marché s'est radicalement modifié en passant de la production de *hardware* à la production de *software*, ont été très différentes et relativement identifiables comme liées plus à un modèle qu'à un autre. Ainsi, la réponse à ce changement radical de marché et de production, qui consistait, du fait de la baisse de la demande de produits *hardware*, à réduire les effectifs et à baisser les prix, peut être identifiée comme étant plutôt typique du modèle de coordination marchand :

« L'ajustement des différentes conduites par l'intermédiaire des prix permet d'atteindre un équilibre général. L'évolution du volume global de l'emploi est de ce fait régulière, accordée à l'évolution globale de l'offre de travail. Un tel résultat ne peut être atteint que si les prix sont suffisamment flexibles pour compenser les décalages entre offres et demandes. La main-d'œuvre doit être mobile pour suivre le marché. La stabilité globale de l'emploi s'accompagne donc d'une forte instabilité au niveau de l'entreprise. Le domaine d'action et de calcul est le marché et non l'entreprise » (Eymard-Duvernay, 1990).

D'autres entreprises ont préféré licencier les personnels dont la qualification était rattachée au *hardware* afin d'embaucher de nouveaux techniciens spécialisés dans le *software*. Ce choix s'apparente plus à une perspective conforme au modèle de coordination industriel : il y a eu une réorganisation de l'entreprise autour de nouvelles qualifications entrantes, en faisant sortir les qualifications dépassées :

« La programmation des activités joue un rôle central dans ces structures industrielles. L'entreprise ne varie pas au gré des états du marché. Elle fabrique un produit stabilisé, dont elle s'efforce d'améliorer continuellement les modes de production et la qualité. Le programme constitue un mode de coordination entre les différents départements. Il réalise l'équilibre d'ensemble (rôle qui est joué dans le marché par la flexibilité du prix), assurant la compatibilité entre les différents acteurs. Les volumes et les structures d'emplois sont donc définis sur le moyen terme. Les ajustements prévus par les projets peuvent se faire sur une certaine durée. Mais des mouvements de restructuration d'une grande ampleur peuvent également conduire à des ajustements sur des volumes importants d'emplois. Dans une logique marchande, les emplois font l'objet d'une gestion individualisée, ce qui limite la prise en compte de groupes d'emploi traités collectivement. Tel n'est pas le cas lorsque les emplois forment des réseaux de postes interdépendants. Même planifiées, les évolutions peuvent être plus brutales et poser de

difficiles problèmes de reclassements, d'autant plus que les salariés ont été extérieurs au marché durant toute la période où leur emploi était stabilisé dans l'entreprise : ils ne sont donc pas familiers des réseaux d'échange sur le marché » (Eymard-Duvernay, 1990).

Enfin, dans certains cas, un autre grand groupe français a décidé de former certains de ses techniciens *hardware* aux méthodes de la production de *software*. Cette perspective, en s'inscrivant dans une optique de relation continue entre l'entreprise et les salariés et d'adaptation des salariés à travers l'évolution de leurs règles de travail, s'apparente à une décision du modèle de coordination domestique :

« En ce qui concerne la gestion du volume d'emploi, il est assez clair que ce modèle conduit à des évolutions progressives de l'emploi, à la hausse comme à la baisse. L'entreprise ne peut grandir par à-coups, si l'on veut que la "greffe" des arrivants prenne bien. Les nouveaux liens doivent plutôt s'appuyer sur des réseaux familiaux, ce qui permet à l'ensemble de bien tenir. Les réductions fortes d'emploi constituent un échec pour l'entreprise et fragilisent le modèle domestique. Le volume d'emploi n'est pas soumis aux contraintes industrielles ou marchandes comme il peut l'être dans les deux modèles précédemment examinés. L'investissement, la production, sont au contraire plutôt dépendants de la démographie de l'entreprise (cas, par exemple, d'une entreprise qui attend des départs en retraite pour introduire des équipements plus productifs). L'ajustement des différentes composantes de l'entreprise ne repose pas sur une planification, comme cela est le cas dans le modèle industriel. Il y a plutôt une évolution progressive, nécessairement lente, qui permet à l'ensemble de s'harmoniser » (Eymard-Duvernay, 1990).

Cet exemple n'a pas vocation à présenter les entreprises comme strictement conformes au modèle marchand, industriel ou domestique, mais il sert à montrer que, *dans ce cas précis*, elles ont pris une décision que l'on peut considérer comme représentative d'un modèle de coordination plus que d'un autre. On ne peut pas pour autant en conclure que dans toute la procédure, qui a conduit à la prise de chacune de ces décisions spécifiques, d'autres logiques que celle identifiée n'aient pas été mises en œuvre. Mais la décision finale est, dans chacun de ces cas, exemplaire de la logique d'un modèle de coordination.

Les modèles de coordination reposent sur quelques caractéristiques saillantes que l'on peut résumer ainsi : dans le modèle marchand, les relations sont dépersonnalisées, les interactions se font dans un cadre strictement individuel et immédiat, tout peut y être prévu et défini par avance, le marché est le lieu privilégié des échanges et la mesure de tout acte, de toute production ; dans le modèle industriel, les interactions sont médiatisées par des règles, des méthodes et des processus, le modèle industriel se caractérise par la place centrale de la standardisation technique, de la planification de la production et par une prévisibilité relative ; le modèle domestique, à l'opposé du modèle marchand, repose sur des relations entre individus très personnalisées, par l'adaptation et l'évolutivité des règles, les ajustements locaux entre personnes et/ou avec des objets y sont au cœur de la coordination.

À chacun de ces modèles de coordination correspond un type de gestion de l'emploi : le modèle de coordination marchand induit une politique d'emploi de réaction liée aux prix (du produit mais aussi du travail) ; le modèle industriel lie la politique d'emploi à l'évolution de la productivité, qui peut être considérée comme le résumé de l'exigence de l'entreprise à l'égard des salariés (une productivité élevée contre une pérennité d'emploi) ; enfin, le modèle domestique conduit sa politique d'emploi selon un indicateur de confiance de l'entreprise envers les salariés (les valeurs de disponibilité, d'indépendance, d'honnêteté sous-tendent cette confiance). L'horizon temporel de ces trois modèles est au cœur de la définition de leurs politiques d'emploi : le modèle marchand est celui de l'instantanéité, de la réaction ; le modèle industriel est celui de la planification de court-moyen terme, appuyé par des indicateurs comptables anciens et tournés vers l'intérieur de l'entreprise ; le modèle domestique est celui des relations de moyen terme, fondées sur l'ancienneté et la confiance établie par la répétition dans le temps des preuves de qualités personnelles.

4.2.3. Modèles de coordination et financement

L'analyse en termes de modèles de coordination montre que l'on ne peut réduire les décisions d'emploi à la seule influence des marchés financiers. Pourtant, cette influence ne peut être écartée : les modalités du financement des entreprises ne sont pas neutres dans la façon dont les décisions se forment. Toutefois, selon le modèle de coordination, le poids des marchés financiers diffère nettement. Dans le modèle de coordination marchand (le plus proche du modèle néoclassique), les marchés financiers sont en concurrence avec les banques et les autres institutions financières, la concurrence joue indifféremment entre eux : d'une certaine manière, c'est dans ce contexte que les décisions d'emploi sont le moins influencées par les marchés financiers :

« Une fois établie grâce à l'apport en capital de l'actionnariat initial, la firme peut se procurer de nouvelles ressources financières, soit en émettant de nouvelles actions, soit en contractant une dette (fixe) à long terme, soit en conservant ses profits par devers elle (par long terme, j'entends une échéance égale ou supérieure à un an). Comme on le sait, dans le monde néoclassique idéalisé que décrivent Franco Modigliani et Merton Miller, où joue sans frictions un marché parfaitement concurrentiel non perturbé par des impôts, la nature du moyen de financement choisi par la firme n'a pas d'importance. Quel qu'il soit il sert de façon équivalente les intérêts de l'actionnaire » (Aoki, 1988).

Dans le modèle industriel, les marchés financiers jouent un rôle plus important dans les décisions d'emploi, dans la mesure où ils apparaissent comme une des sources de financement des entreprises et que l'appel à eux comme source de financement ainsi que la recherche de leur satisfaction sont routinisés à travers une image reconstruite par l'expérience. Ainsi, s'il semble que certaines décisions d'emploi peuvent favoriser une plus grande satisfaction des actionnaires, celles-ci ont de fortes chances d'être prises.

Dans le modèle domestique, les entreprises sont plus souvent contrôlées par un actionnariat familial, dont la satisfaction est objectivée à travers les liens et les discussions dans et en dehors des conseils d'administration. De plus, la rémunération à court terme de l'actionnaire n'y est pas considérée comme une priorité. Les entreprises que l'on peut rattacher au modèle de coordination domestique favorisent généralement une politique d'autofinancement ou s'appuyant sur des liens durables avec quelques partenaires financiers (des banques en général). Dans ce cas, les décisions d'emploi sont moins liées directement aux marchés financiers que dans le cas d'entreprises où l'actionnariat est fortement dilué.

4.2.4. Tentative de définition d'un modèle de coordination connexionniste

Nous essaierons ici de définir les caractéristiques du modèle de coordination connexionniste, selon le schéma que nous avons adopté jusqu'ici. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur l'ouvrage de Boltanski et Chiapello (1999).

4.2.4.1. Modèle connexionniste et qualité

La perspective temporelle du modèle connexionniste est très particulière : son apparente instantanéité n'est en rien comparable à l'instantanéité *spot* de la convention marchande : plus que d'une absence de perspective temporelle, il s'agit d'une sorte d'écrasement du temps qui permet la suspension dans le temps et, par conséquent, l'ubiquité (qui caractérise le modèle de coordination connexionniste). La perspective temporelle qui va du passé au futur en passant par le présent n'est pas ignorée ou inadéquate, elle est seulement insuffisante pour permettre d'être en plusieurs endroits aux mêmes moments. Ainsi, le projet, qui caractérise le modèle connexionniste, est un moment d'action : ce moment commence et finit nécessairement, il n'a pas vocation à se renouveler ou à s'inscrire dans un enchaînement ou une succession, il est à un moment précis et il est fini. Le modèle connexionniste est un modèle de segments de temps (conception discrète du temps).

La suspension du temps et l'ubiquité sont les schémas dans lesquels se construit l'action dans le modèle connexionniste : la décision est d'autant meilleure qu'elle touche rapidement, le plus largement, le plus grand nombre de personnes différentes (c'est-à-dire appartenant à des réseaux différents). La mobilité et la flexibilité sont les déterminants de l'action. Ainsi, le réseau internet est pratiquement l'étalon, sinon la quintessence, du modèle connexionniste : c'est un réseau décentralisé, souple, flexible et sans hiérarchie. La relation type y est celle du client-serveur, dans laquelle le client peut aussi être en même temps serveur : l'échange d'informations est le propos de ce modèle. Le mode de communication est fondé sur une égalité stricte : les disparités de moyens de connexion, en débit ou en qualité sont complètement masquées par le protocole de communication, c'est-à-dire par l'identification de chaque participant selon un numéro (fixe ou non) qui a la même forme, les mêmes propriétés et donne les mêmes droits quel que soit son détenteur. Les intervenants sur le réseau sont tous différents, ils sont tous individualisés, mais ils sont tous égaux. La régulation du réseau se fait grâce au *modérateur* qui est l'arbitre impartial, bien que participant, de tout conflit sur lequel il peut agir *ex post* ou même *ex ante*.

Le bon produit, dans le modèle connexionniste se définit comme un produit (le plus souvent immatériel comme un logiciel, un concept, une démarche ou une image, par exemple) qui touche un grand nombre de personnes, dans le plus grand nombre possible de réseaux. Plus que le nombre absolu de personnes touchées par ce produit, c'est sa répartition qui importe. La principale qualité du produit est d'être flexible, adaptable et surtout de transcender les valeurs sociales, de castes, de classes ou de tribus. Le *summum* de la qualité d'un produit du monde connexionniste est l'universalité. La qualité d'un produit se mesure donc à sa capacité à fédérer un groupe autour de lui, à créer un sentiment d'appartenance spécifique. Le nom est le moyen du ralliement autour du produit, mais ce nom n'est pas comme un nom de famille (qui montre une filiation), il est une appellation unique (on parle de la *Dreamcast*® ou de la *Playstation*® et non de la *Dreamcast*® de *Sega* ou de la *Playstation*® de *Sony*®), presque détachée de la marque ou de l'entreprise qui en est à l'origine³¹. L'étendue et la diversité du réseau sont les médiateurs de la qualité : plus le réseau est constitué de personnes différentes et éloignées, fédérées autour du produit, plus la qualité du produit est grande.

À un produit correspond un projet. Un projet est destiné à durer un moment défini, il n'a pas vocation à être la racine d'une famille de projets ou de produits : il est un instant, qui a été précédé par un instant et qui sera suivi d'autres instants, chacun étant indépendant de l'autre. Ainsi, le réseau qui se forme autour d'un projet est destiné à disparaître. Les membres de ce réseau apparaissent ou disparaissent dans le projet suivant : la constitution d'un nouveau réseau autour d'un nouveau projet est un reformatage, la recherche de nouvelles connexions.

Le modèle d'entreprise associé au modèle de coordination connexionniste est particulièrement caractérisé dans les *start-up* : ces entreprises se définissent selon des *business models* qui indiquent leur façon de communiquer, les réseaux dans lesquels elles s'insèrent (*B to B*, *B to C...*), dans lesquels elles exercent leur activité et élaborent leur(s) projet(s). C'est un modèle flexible, souple, très peu hiérarchisé, qui transcende les schémas de l'entreprise de « l'ancienne (ou vieille) économie ». Ainsi, les entreprises de ce modèle valorisent les relations informelles, l'absence ou le flou des frontières entre vie professionnelle et vie privée, l'absence de tout formalisme et de hiérarchie. C'est ainsi que dans ces entreprises, la plupart des salariés sont aussi des associés : l'antagonisme entre le patron et le travailleur disparaît, dissout par la transversalité des projets, l'horizontalité de l'organisation et l'égalité de statut (qui n'empêche pas les différences de revenus et de statut, ce dernier étant fonction de la place dans les réseaux qui composent et interagissent avec l'entreprise).

³¹ Des entreprises comme Sony avec le Walkman® ou la Playstation® par exemple, ou comme Apple avec l'iMac® ou le G4®, sont particulièrement emblématiques de ce modèle de définition de la qualité dans lequel le passage du statut de nom propre à celui de nom commun témoigne du succès et de la qualité du produit. Elles sont d'ailleurs perçues sensiblement de la même manière par les consommateurs et les investisseurs.

4.2.4.2. Modèle connexionniste et emploi

Parler de politique d'emploi dans une entreprise connexionniste est un contresens. Le concept de « politique d'emploi » implique l'intégration des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise. Une politique d'emploi ne peut donc exister que dans un contexte intégrant le moyen-long terme. Or, cette perspective temporelle est étrangère au modèle connexionniste. De plus, le modèle connexionniste est celui de l'individualisation plus que celui de l'individu : les personnes ne sont pas interchangeables, toutes sont uniques, bénéficiant d'un portefeuille de compétences qui leur est propre et qu'il leur appartient de faire fructifier.

Les personnes ne sont donc pas interchangeables. À cela s'ajoute l'absence de hiérarchie (ou un écrasement sur deux ou trois niveaux) qui empêche de concevoir l'idée d'une progression de carrière, voire même la notion de « carrière ». La seule question qui vaille alors est celle de la gestion du portefeuille de compétences, et donc de l'intérêt que l'on peut trouver à un poste. La forme d'interaction du modèle connexionniste reposant sur des relations réciproques de client-serveur et sur le rôle du modérateur (garant de la tolérance et du respect des bonnes mœurs, selon la formule typique et paradoxale en vigueur), empêche l'idée d'une offre et d'une demande d'emploi. Dans le modèle connexionniste, tout le monde est à la fois offreur et demandeur : il existe véritablement une égalité des parties (employeur et employé) lors de la conclusion du contrat³², une sorte de recherche du *matching* qui met tout le monde au service du projet. Les profils recherchés sont largement définis (c'est-à-dire que les seules qualités professionnelles ne sont pas suffisantes pour définir un poste du modèle connexionniste) et insistent sur la disponibilité et la mobilité physique et intellectuelle.

La structuration du temps à travers des projets conduit à privilégier des formes précaires de contractualisation du travail. Les entreprises travaillant par projets ont tendance à employer des intérimaires (signe de la capacité d'une personne à s'adapter rapidement à un nouveau contexte de travail et ayant une compétence importante et effective rapidement) et à utiliser des prestataires indépendants, des CDD, quitte à entretenir des relations suivies mais sans pratiquer l'embauche en CDI (pour des questions de flexibilité), sauf si l'entreprise souhaite s'attacher une personne qu'elle considère comme « un haut potentiel ».

Il découle de cette perspective que le licenciement n'est pas un moment de rupture dans la carrière d'une personne, mais plutôt le résultat logique et normal (voire souhaitable) de la fin d'un projet. Il est dans l'ordre des choses qu'un projet s'achève et que le contrat de travail qui s'y rattache s'achève corrélativement. Il n'y a pas besoin de justifier la fin d'un projet, puisque c'est dans la nature du projet d'être limité dans le temps.

Il convient cependant d'ajouter que les opérations de licenciement dans le modèle connexionniste sont souvent formalisées par des cabinets de conseil, qui utilisent alors des moyens de justifications reposant sur leur connaissance de l'entreprise et qui donc s'appuient plutôt sur des rhétoriques éprouvées (plutôt marchandes et industrielles). De plus, les licenciements sont parfois individuellement mal vécus par des personnes qui peuvent y voir l'exclusion du réseau des personnes qui peuvent travailler avec l'entreprise. L'absence de toute représentation syndicale (parfois remplacée par une représentation actionnariale) conduit à sous-estimer l'impact des licenciements et de la question de leur légitimité dans le modèle de coordination connexionniste, d'autant plus que ce modèle est plutôt actuellement un modèle d'entreprise caractéristique des secteurs en développement. Le rétrécissement du marché de l'emploi conduirait inévitablement à la réduction des réseaux et donc à l'exclusion de certaines personnes de ces réseaux, ce qui représente la marque la plus minorante d'une personne dans le modèle de coordination connexionniste et constitue certainement un handicap pour la pérennité de ce modèle de coordination (on conçoit mal comment un modèle de coordination produisant de l'exclusion pourrait être pérenne et se reproduire en réduisant le nombre de personnes pouvant se coordonner).

³² Ce qui pourrait aussi s'expliquer par le fait que ce modèle est principalement en vigueur dans des secteurs d'activité comme les télécoms, les réseaux et l'informatique qui sont particulièrement touchés par une pénurie de main d'œuvre.

4.2.4.3. Modèle connexionniste et financement

Le modèle connexionniste est, parmi les modèles que nous avons décrits, le modèle le plus lié aux marchés financiers. Une des caractéristiques du modèle connexionniste est de transcender les autres modèles, en particulier en empruntant certaines de leurs caractéristiques à ces modèles (marchand, industriel, domestique, civique, artiste, de l'opinion) et surtout en étant capable d'en utiliser les rhétoriques. Le modèle connexionniste est donc un modèle polyglotte, capable d'activer, selon le principe de transversalité, des connexions avec des réseaux qui ne fonctionnent pas suivant les mêmes règles que lui.

L'importance du rapport entre les entreprises connexionnistes et les marchés financiers repose sur des liens et des mécanismes complexes. En effet, le modèle de coordination connexionniste est un modèle de court terme, fonctionnant par séquences temporelles quasiment autonomes et qui est apparemment évalué sur le moyen-long terme. Ce paradoxe doit être explicité.

L'appui des entreprises du modèle connexionniste sur les marchés financiers est pratiquement exclusif de celui des banques, comme sources de financement. L'appui sur les banques est caractéristique du modèle domestique, dans lequel la perspective temporelle est importante et où la mémoire et l'établissement de relations de confiance réciproques tiennent une place centrale. L'appui sur les marchés financiers repose cependant, dans le modèle connexionniste, sur des évaluations de moyen-long terme. Dans de très nombreux cas (en particulier dans ceux de la « nouvelle économie »), les entreprises connexionnistes ne sont pas viables selon les critères de gestion standards (c'est-à-dire ceux qui sont utilisés par les banques, notamment pour évaluer les risques de prêts). Pourtant, le cours de leurs actions est très élevé. C'est donc qu'elles sont évaluées sur le long terme.

Nous serions donc là face à une contradiction : le modèle de coordination connexionniste, fondé sur une perception du temps raccourcie serait évalué par les marchés financiers sur le long terme. En réalité, les entreprises du modèle connexionniste fonctionnent sur une perspective temporelle raccourcie aussi dans leurs relations avec les marchés financiers, et le signe de la qualité d'un produit ou d'un projet reste la capacité à remporter l'adhésion d'un grand nombre de personnes dans des réseaux différents.

Le cours de l'action d'une entreprise dépend de l'offre et de la demande sur les marchés financiers. Lorsque les acteurs des marchés financiers anticipent une hausse du cours, ils achètent, et inversement. Ainsi, lorsque le projet d'une entreprise paraît porteur de perspectives, les investisseurs adhèrent au projet : l'adhésion des acteurs des marchés financiers se concrétise par l'apport de fonds. Les investisseurs justifient leur apport de fonds par les bénéfices attendus à long terme, mais il n'en reste pas moins que, faute d'indicateurs de gestion susceptibles de décrire l'entreprise, seuls les discours « polyglottes » des dirigeants de ces entreprises peuvent permettre la décision d'achat ou de vente d'un titre. Le récent mouvement de recul sur les marchés des titres de la « nouvelle économie » laisse penser qu'au bout de quelques années, les marchés financiers voient enfin si les promesses des *business plans* de ces entreprises ont ou non été tenues et prennent les décisions d'investissement ou de désinvestissement.

La description des modèles de coordination et des modèles d'entreprise, qui leur sont attachés, est destinée à éclairer les références sur lesquelles nous nous appuyons dans notre travail d'étude des argumentaires économiques des projets de licenciement. Le modèle connexionniste, défini et apparu au cours de la précédente décennie, complète l'analyse des modèles de coordination en introduisant un modèle dans lequel les marchés financiers jouent un rôle déterminant comme source de financement. L'influence des marchés financiers sur les décisions d'emploi nous étant apparue comme particulièrement importante dans les premiers temps de notre recherche, nous avons choisi, dans notre étude de cas, de montrer l'expression et la complexité des décisions de licenciement prises dans un contexte où les marchés financiers et les actionnaires jouent un rôle important.

RESUME DES POINTS LES PLUS IMPORTANTS

Les décisions de licenciement sont des décisions stratégiques

Les décisions de licenciement sont des décisions, prises par les dirigeants des entreprises et déclinées vers les unités pour être mises en application. Ces décisions constituent une rupture dans la vie de l'entreprise, de ses salariés (qu'ils soient ou non eux-mêmes licenciés) et de ses dirigeants ; elles sont, en ce sens, des décisions stratégiques. Ce sont aussi des décisions stratégiques dans la mesure où elles sont prises dans des situations de gestion, c'est-à-dire qu'elles sont appuyées et soutenues par l'utilisation d'une instrumentation de gestion.

Le projet de licenciement comme outil de la décision de licenciement

Le projet de licenciement constitue la partie visible de la décision de licenciement. Il marque le début du processus d'application de la décision de licencier. En ce sens, il est un pivot et un moment fort de l'ensemble de la décision : le projet de licenciement a vocation (pour la partie qui nous intéresse plus particulièrement) à expliciter les motifs économiques de la décision de licenciement.

C'est donc un objet conventionnel, au sens où il permet à la coordination des acteurs de l'entreprise de continuer malgré le choc et la coupure que représente la rupture du contrat de travail d'une partie significative des salariés. Son rôle est de rendre acceptable (car justifiée) la décision stratégique qui a été prise par les dirigeants de l'entreprise.

De la machine de gestion à la justification

Les décisions de licenciement s'appuient sur une instrumentation de gestion qui permet aux dirigeants d'entreprise de prendre une décision et de la formuler, d'en déterminer les modalités, de définir la façon dont elle doit être appliquée. Cette instrumentation de gestion n'est pas neutre : elle constitue le prisme à travers lequel les dirigeants de l'entreprise voient son environnement et son activité.

L'instrumentation de gestion induit des pratiques et des usages qui peuvent, selon certains auteurs, conduire directement à la décision de licenciement. Selon cette perspective, les décisions de licenciement sont prises à l'issue de raisonnements implacables et qui ne sont pas remis en cause, car ils sont directement issus de la lecture et de l'utilisation de l'instrumentation de gestion. En ce cas, les décisions sont inévitables, ne résultent d'aucune responsabilité et ne sont pas prises par des personnes : elles représentent la conclusion inévitable d'un « enchaînement machinique ».

Il nous a pourtant semblé que cette lecture de la décision de licenciement la vide de sa substance : elle apparaît alors comme un événement exogène, inévitable et indépendant de la volonté de qui-conque. Pourtant, la décision de licenciement est une décision qui n'est pas toujours acceptée par les salariés. De plus en plus, certaines décisions de licenciement se trouvent violemment contestées : cela montre selon nous que des décisions de licenciement paraissent justifiées, tandis que d'autres ne le semblent pas. C'est pour cette raison que nous avons choisi de nous intéresser à cette question à travers la déconstruction d'un argumentaire de projet de licenciement.

L'impératif de justification

Pour être correctement appliquée, une décision doit être *justifiée* : il existe donc un impératif de justification de la décision de licenciement. Une première approche de ces justifications passe par l'analyse des typologies de licenciement. Toutefois, une étude en termes de modèles de coordination apparaît plus pertinente et riche d'enseignements car elle permet d'identifier les compromis sur lesquels reposent les justifications légitimes des projets de licenciement.

La nécessité de coordination autour d'une décision contestée et/ou contestable impose la légitimité de l'argumentation, faute de quoi la coordination ne pourra se faire correctement. C'est en ce sens que le projet de licenciement a vocation à rendre compatibles les objectifs de chacune des parties prenantes à la vie de l'entreprise.

Justification et légitimité

La mise en œuvre d'une action ne peut se faire lorsque cette action n'est pas légitime : la coordination ne peut se faire qu'à travers l'accord autour d'un bien commun (Boltanski, Thévenot, 1991). L'illégitimité d'une décision a pour conséquence l'impossibilité de la coordination. Cette discordance peut être dépassée de deux manières : soit par la justification, soit par la violence. La justification a pour but de permettre la coordination à travers l'accord autour d'un bien commun supérieur, et par conséquent légitime.

Nous avons adopté la perspective d'analyse des *économies de la grandeur* pour notre travail sur les licenciements : « C'est à des actes justifiables que nous nous intéresserons, en tirant toutes les conséquences du fait que les personnes sont confrontées à la nécessité d'avoir à justifier leurs actions, c'est-à-dire non pas à inventer, après coup, de fausses raisons pour maquiller des motifs secrets, comme on se trouve un alibi, mais à les accomplir de façon à ce qu'elles puissent se soumettre à une épreuve de justification » (Boltanski et Thévenot, 1991).

En tant que dispositifs conventionnels d'argumentation de la décision de licencier, les argumentaires économiques sont « raisonnables en deux sens », selon les termes de Thévenot (1989) : d'une part, ils sont raisonnables car ils expliquent « les raisons sur lesquelles une personne s'appuie pour agir, ou la raison qui régit sa décision rationnelle » et d'autre part, parce que « les bonnes raisons d'agir doivent être compréhensibles, acceptables, objectivables, justifiables, au regard d'autres personnes ».

Les sanctions de l'illégitimité

L'énoncé de la décision de licenciement, sous la forme du projet de licenciement, et en particulier sous la forme de l'argumentaire économique, ne suffit pas à rendre celle-ci légitime. Les sanctions de l'illégitimité de la décision (en réalité de son argumentation) se concrétisent alors sous forme conflictuelle, voire violente : il peut s'agir de sanctions juridiques (assorties de sanctions économiques) comme l'annulation du projet de licenciement par le tribunal, par l'inspection du travail ; il peut aussi s'agir de sanctions comme la grève, le saccage de l'outil de travail, l'éco-terrorisme.

Justification économique et justification de gestion

Les licenciements sont des décisions stratégiques dont l'impact sur l'entreprise est loin d'être négligeable : ils constituent une modification de la structure de l'entreprise, de son « réservoir de compétences », de sa pyramide des âges, du climat des relations sociales, dont l'effet dans le temps peut être long. C'est aussi une décision qui est toujours instrumentée par des indicateurs de gestion, issus de la comptabilité, afin de permettre un diagnostic des difficultés de l'entreprise et de déterminer le sureffectif qui en résulte.

Les licenciements économiques sont une décision de gestion en ce sens qu'ils relèvent autant sinon plus de la dimension interne et organisationnelle de la vie de l'entreprise que de sa dimension externe (à travers la réaction à des conditions externes et exogènes) et qu'ils relèvent *in fine* de la seule liberté de gestion du dirigeant.

Il y a donc une *justification économique* de la décision de licencier, qui est décrite dans l'argumentaire économique et une *justification de gestion*, qui est la motivation des gestionnaires de l'entreprise.

La justification économique donne le cadre dans lequel la justification de gestion se définit. La justification de gestion est du domaine des dirigeants de l'entreprise et n'est pas appréciée par le juge. La justification économique est un outil de gestion utilisé dans un cadre stratégique : c'est la relecture en termes économiques et stratégiques (indiquant les constats et les intentions de la direction, tels qu'ils sont formulés en termes de stratégie d'entreprise) de la situation de gestion. C'est une relecture de la décision de licenciement (entendue comme décision de gestion et non comme décision de crise (Midler, 1994), sous la forme imposée (par le droit) et imposante (car c'est une exogénéisation de la décision) d'un discours économique.

CHAPITRE 2

DÉCONSTRUCTION D'ARGUMENTAIRES ÉCONOMIQUES DE PROJETS DE LICENCIEMENT

I. PREMIÈRE SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DE CAS

1.1. Description du matériau empirique³³

1.1.1. Le type de sources et de terrains auquel nous avons eu accès

Le travail de terrain sur les argumentaires économiques des projets de licenciement³⁴ a été relativement long à mettre en place : les décisions de licenciement ne constituent pas un sujet autour duquel la communication et la transparence sont de mise. Toutefois, l'approche par les projets de licenciement a représenté un bon moyen d'entrée, car il s'agit de documents assez largement diffusés hors de l'entreprise. En revanche, la contextualisation du projet et l'analyse des justifications économiques données dans l'argumentaire ont suscité de plus importantes réticences, essentiellement pour des raisons de confidentialité (la comptabilité des entreprises étant une source d'informations stratégiques et confidentielles et constituant elle-même une information stratégique et confidentielle, comme nous l'avons vu dans la première partie de notre travail sur les indicateurs de gestion).

Notre travail s'est donc appuyé sur des entretiens avec des consultants de cabinets de conseils installés en France (qu'il s'agisse de petits ou de grands cabinets, internationaux ou non). Ces entretiens ont été complétés par des entretiens informels, particulièrement riches dans la mesure où nous y étions considérés comme pairs.

Du fait de notre double ancrage, à la fois dans le milieu des consultants en entreprise (surtout dans le secteur des ressources humaines), et dans celui de la recherche, nous avons pu accéder à des documents méthodologiques internes à ces cabinets de conseil. Ces documents, de formes et de statuts divers, sont d'autant plus intéressants qu'ils constituent non seulement la formalisation des savoirs des consultants relatifs à leur objet de travail, mais aussi leur guide d'action au cours de leur mission : ils ont vocation à cristalliser le modèle (Jemmaud, 1990) de leurs interventions.

Ces entretiens, formels ou non, ont eu lieu avec des consultants qui gèrent les suites des projets de licenciement (antennes « emploi »), qui diagnostiquent les sureffectifs des entreprises, éventuellement les chiffrent, qui rédigent les projets de licenciement et les négocient, qui conseillent des entreprises dans leur stratégie sur le plan des ressources humaines.

1.1.2. Comment nous avons travaillé sur les argumentaires des projets de licenciement

Ce travail a été complété par l'adoption d'un point de vue différent : celui des comités d'entreprise (CE), notamment dans le cadre des articles L. 431-4, L. 431-5 et L. 434-6 du code du Travail³⁵, à

³³ La description des cas analysés se trouve en annexe.

³⁴ Nous employons le terme « projet de licenciement » pour décrire l'ensemble constitué par le plan social et l'argumentaire économique.

³⁵ Art. L. 431-4 (L. n° 82-915 du 28 oct. 1982) : « Le comité d'entreprise a pour objet d'assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise... (L. n° 84-130 du 24 fév. 1984 art 16-I) à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production ».

travers les interventions d'experts chargés de les aider à comprendre la situation de l'entreprise. Ce point de vue diffère de celui des consultants des autres cabinets avec lesquels nous avons travaillé, car ces intervenants ne servent pas l'entreprise avec les mêmes contraintes commerciales et hiérarchiques, et par conséquent avec les mêmes objectifs (les uns comme les autres n'ont pas nécessairement pour autant des rôles et des objectifs diamétralement opposés : ce serait une perspective beaucoup trop réductrice et manichéenne de considérer leurs missions de cette façon). Cet enrichissement de perspective, ainsi que la qualité et l'exhaustivité de la connaissance des entreprises, qu'ont les intervenants auprès des CE, constituent une ressource importante et particulièrement précieuse de notre réflexion et de notre travail.

Le travail avec les intervenants auprès des CE s'est déroulé dans le cadre d'un très strict accord de confidentialité et sous la direction d'un intervenant spécialisé de longue date dans les missions liées aux projets de licenciement. C'est avec lui que nous avons choisi des cas récents et des intervenants à consulter dans le cadre de cette recherche. Ce choix s'est fait selon des critères qui nous sont apparus, après discussions avec notre interlocuteur de référence, comme permettant de donner une certaine diversité et une certaine représentativité à notre échantillon de douze d'entreprises (voir liste en annexe). Les critères choisis ont été les suivants :

- *Le secteur d'activité* de l'entreprise concernée : la gestion de l'emploi et des licenciements collectifs diffère selon les secteurs, cette différence pouvant tenir aux conditions de production, aux accords et aux conventions collectives, par exemple. Ainsi, selon un intervenant auprès des CE sur les projets de licenciement :

« Il y a des différences nettes entre les argumentaires de projet de licenciement selon les secteurs d'activité ? Est-ce qu'on peut faire des modèles d'argumentaires qui correspondraient à des justifications sectorielles ? Et éventuellement, des modèles de gestion de l'emploi ? »

Il y a des arguments sectoriels, bien sûr. C'est important, mais c'est plutôt en fonction des conventions collectives, je dirais. Dans l'industrie, il y a la convention de la chimie, la convention de la métallurgie, le textile, et l'agro-alimentaire.

Pour généraliser, on peut dire que dans le textile, ce sont des petits patrons teigneux, qui n'ont pas de fric. Quand on chiffre le nombre de personnes, c'est plutôt par centaine(s) de personnes qu'ils licencient. Le paternalisme, c'est un paternalisme qui étouffe, pour qu'il n'y ait pas trop de rébellion. Le pognon dans le plan, c'est ça de moins pour le patron, alors évidemment... le textile, c'est très dur.

Dans la métallurgie..., ce sont des héritiers des Maîtres des Forges. La façon dont ils gèrent les plans et les RH³⁶, c'est plutôt de la gestion *hard*. Sauf Thomson. Les projets de licenciement sont des plans massifs parce que les unités sont énormes, l'unité c'est le millier. Ce sont des hommes de fer qui décident. La métallurgie, c'est du taylorisme, « Les temps modernes ». En même temps, il y a une forte tradition : les Maîtres des Forges. Les projets de licenciement sont rudes mais pas comme dans le textile, où c'est plus individuel : on essaie de faire des choses, on les fait, mais on en fait pas plus. Avec une exception pour la sidérurgie qui ne licencie que quand elle reclasse.

La chimie, c'est un peu plus humain. [...] Il y a la chimie de *process*, qui est automatisée, et la chimie de main-d'œuvre qui ressemble plus à la métallurgie. Dans la chimie, il y a la logique de groupe qui est très importante, un peu comme dans la métallurgie souvent. C'est dans la chimie en général et dans la chimie de *process* en particulier, qu'il y a les plus gros efforts de reclassement... C'est peut-être lié à l'histoire des boîtes ?...

L'agro-alimentaire, c'est une ambiance de foire aux bestiaux et de maquignons. Ce sont des patrons de choc, c'est un milieu assez dur. Sauf Danone.

Art. L. 431-5 (L. n° 82-915 du 28 oct. 1982) : « La décision du chef d'entreprise doit être précédée par la consultation du comité d'entreprise. Pour lui permettre de formuler un avis motivé, le comité d'entreprise doit disposer d'informations précises et écrites transmises par le chef d'entreprise, d'un délai d'examen suffisant et de la réponse motivée du chef d'entreprise à ses propres observations. [...] Il peut, en outre, entreprendre les études et recherches nécessaires à sa mission ».

Art. L. 434-6 (L. n° 82-915 du 28 oct. 1982) : « Pour opérer toute vérification ou tout contrôle qui entre dans l'exercice de sa mission, l'expert comptable du comité d'entreprise a accès aux mêmes documents que le commissaire aux comptes ».

³⁶ RH : ressources humaines.

En fait, je crois que les licenciements se font comme les relations sociales dans l'entreprise. Mais je ne suis pas sûr qu'on puisse parler vraiment de logiques sectorielles : en fait, de plus en plus, les logiques de groupes se mêlent aux logiques de branches ».

- *Le type d'entreprise concerné* : l'objectif de cette différenciation est de pouvoir prospecter les différences d'argumentaires selon que l'entreprise concernée est autonome ou est une filiale, selon qu'il s'agit d'une unité, selon la taille du groupe auquel elle appartient (lorsqu'elle appartient à un groupe), selon la dimension nationale ou internationale de l'entreprise.

- *Le traitement du dossier* : il s'agit ici de registres très différents puisque cette catégorie recouvre en réalité les spécificités propres à chaque dossier, ce qui le rend particulièrement exemplaire, du fait de sa singularité ou du fait de sa « banalité ». Il peut aussi être question de la manière caractéristique dont la mission de l'expert a été remplie, du fait des moyens utilisés ou du fait de la procédure dans laquelle elle s'inscrit. L'importance du licenciement, c'est-à-dire le nombre de personnes licenciées et le pourcentage de l'effectif (global ou de l'unité) est aussi un des facteurs intervenant dans cette catégorie.

Les dossiers étant choisis, nous avons rencontré les intervenants qui ont participé à ces missions. Au cours de ces entretiens destinés à valider le choix du dossier et à présenter rapidement le cas étudié, nous avons eu l'occasion de travailler et de faire des liens avec d'autres dossiers qui ont permis d'affiner notre perspective d'analyse. La présentation du dossier avec son principal intervenant permettait alors de donner un contexte au cas étudié. Dans la plupart des cas étudiés, les intervenants avaient déjà de longues relations avec ces entreprises, ce qui permettait de situer le projet de licenciement dans un contexte stratégique et historique. La connaissance approfondie et la familiarité des intervenants avec les entreprises concernées nous ont évité d'avoir une lecture trop simpliste et partielle des dossiers étudiés. C'est en grande partie grâce à ces entretiens, mais aussi grâce à un suivi sur six mois à deux ans après les licenciements (selon les cas), que nous avons pu appréhender le contexte stratégique dans lequel ils s'inséraient et qui n'était pas toujours évident (plusieurs hypothèses pouvaient être soutenues) lors de nos premiers entretiens et *a fortiori* lors de la mission.

Après cet entretien de présentation et de validation, nous avons commencé le travail sur les projets de licenciement proprement dits. Ce travail consiste en une analyse détaillée de l'argumentation économique, confrontée aux principes définis dans le plan social (accompagnement social du projet de licenciement). La cohérence ou l'incohérence entre les deux parties du projet de licenciement permettant de se faire une idée des motivations réelles de la décision de licencier. Nous étions d'autre part aidés dans cette investigation par le rapport remis par l'intervenant auprès du CE lors de cette mission, ainsi que par les rapports annuels et les rapports éventuels d'autres missions des trois ou quatre dernières années. Enfin, ces opérations de licenciement étant terminées, la suite des événements permettait de confirmer ou d'infirmer nos intuitions initiales. Les entretiens suivants avec les intervenants ayant vocation à discuter notre propre analyse du licenciement étudié et de sa (ou ses) motivation(s) stratégique(s).

1.1.3. Notre itinéraire à propos de la problématique des argumentaires économiques

Les argumentaires économiques des projets de licenciement peuvent paraître un choix discutable en termes d'analyse des causes des licenciements. Ce sont en effet des instruments de gestion ambigus dont les rôles dans la gestion de l'emploi sont multiples. Ainsi, l'argumentaire économique d'un projet de licenciement est à la fois une obligation légale, une « obligation » de gestion des ressources humaines (car il est indispensable de justifier auprès des salariés licenciés, autant qu'auprès de ceux qui ne le sont pas, les motivations de la décision de licencier) et une nécessité de la communication externe des entreprises. Ces contraintes très diverses s'exercent sur l'argumentaire économique du projet de licenciement et en font un outil de gestion complexe qui suscite des interprétations et des lectures très diverses.

Nous avons ainsi pu constater trois « postures » vis-à-vis de ces argumentaires. Ces trois postures se trouvent adoptées, dans les discours autour des argumentaires économiques, autant par les journa-

listes, les dirigeants d'entreprise, que par les chercheurs ou les consultants qui travaillent sur ce sujet. Le discours le plus entendu à propos des argumentaires économiques des projets de licenciement est celui qui les décrit comme des argumentations formelles, détachées de toute réalité. Ce discours se retrouve dans toutes les catégories d'intervenants, des plus familiers des projets de licenciement aux moins familiers : c'est une sorte d'opinion admise. Cette conception est d'ailleurs partiellement juste puisque les argumentaires correspondent effectivement à une exigence juridique³⁷. Le détachement de tout contexte est en revanche un argument très contestable puisque, si c'était le cas, on pourrait dire que le projet est rédigé de mauvaise foi, ce qui est une cause de nullité. La focalisation, légitime, sur le plan social ainsi que l'apparente répétition des mêmes arguments, quels que soient les entreprises et les licenciements, peuvent être la cause de cette perception des argumentaires. Ainsi, comme nous le confirmait un consultant :

« Un grand nombre de mes interlocuteurs, experts de syndicats, consultants, théoriciens du sujet, considèrent les argumentaires économiques de projet de licenciement comme des textes purement formels, sans rapport avec la réalité. Ils disent que ce sont toujours les mêmes arguments qui reviennent, les mêmes passages obligés... »

Non, on ne peut pas dire ça. Non, ça fait quinze ans que je fais ce métier [rédaction de projets de licenciement pour le compte d'entreprises] et si c'était toujours la même chose, ce serait sans intérêt et j'aurais jeté l'éponge depuis longtemps.

C'est vrai qu'il y a des arguments qui reviennent dans tous les projets. Des arguments comme la mondialisation, ce genre de chose, c'est évident c'est dans tous les projets. Et puis, il doit y avoir des arguments sectoriels aussi. Vous avez dû en voir dans les projets de licenciement que vous avez déjà vus. Mais finalement c'est assez normal, ces arguments-là ne font que dire des choses qui s'imposent.

Non, vraiment je crois qu'on ne peut pas dire que c'est purement formaliste ».

Le deuxième type de jugement à propos des argumentaires économiques des projets de licenciement est celui qui les décrit comme des mensonges intentionnels. Si l'on peut avoir cette impression lorsqu'on confronte un argumentaire faisant part de la nécessité de licencier du fait de la réduction drastique du carnet de commandes au fait que celui-ci ne diminue apparemment pas ou peu, on peut croire qu'il s'agit là d'un mensonge éhonté. Mais il est bien rare qu'il n'y ait pas moyen de trouver, au-delà de ces arguments plus que discutables, au cœur même de l'argumentaire, des raisons plus crédibles des licenciements : la lecture d'un argumentaire au seul premier degré ne permet sans doute pas sa compréhension. Ce type de jugement, s'il s'explique facilement lorsqu'il est prononcé par un non-spécialiste, une victime des licenciements, est pratiquement inexistant chez les spécialistes, même chez ceux qui se focalisent sur la négociation sociale et pour lesquels l'argumentaire économique ne paraît pas vraiment intéressant à étudier et à discuter.

Le troisième type de jugement, proche de celui de notre positionnement, pose que « l'on peut lire un projet comme un roman policier », selon les termes d'un expert des projets de licenciement. C'est l'idée que l'écriture d'un projet de licenciement répond à certaines règles (les formalismes dont il est question dans le premier type de jugement) mais que la « vraie raison³⁸ » peut être trouvée dans les argumentaires³⁹.

³⁷ Art. L. 321-4 (Loi du 2 août 1989 dite *loi Soisson*) : « L'employeur doit indiquer la ou les raisons économiques, financières ou techniques du projet de licenciement [...] ».

³⁸ Cette expression est apparue à plusieurs reprises lors d'entretiens avec des consultants et des experts, toutefois, nous préférons parler de « volonté stratégique de l'entreprise ».

³⁹ Pour reprendre les règles de Van Dine (« *Twenty rules for writing detective stories* », American Magazine, 1928) auxquelles notre expert a fait expressément référence à plusieurs reprises au cours de nos entretiens :

« Le fin mot de l'énigme doit être apparent tout au long du roman. À condition, bien entendu, que le lecteur soit assez perspicace pour le saisir. Je veux dire par là que si le lecteur relisait le livre une fois le mystère dévoilé, il verrait que, dans un sens, la solution sautait aux yeux dès le début, que tous les indices permettaient de conclure à l'identité du coupable et que, s'il avait été aussi fin que le détective lui-même, il aurait pu percer le secret sans lire jusqu'au dernier chapitre. Il va sans dire que cela arrive effectivement très souvent et je vais affirmer qu'il est impossible de garder secrète jusqu'au bout et devant tous les lecteurs la solution d'un roman policier bien et loyalement construit. Il y aura donc toujours un certain nombre de lecteurs qui se montreront tout aussi sagaces que l'écrivain... C'est là, précisément, que réside la valeur du Jeu » (règle 15).

Selon un consultant, il y aurait donc, lorsqu'on lit un projet de licenciement :

« [...] les motifs avoués (comme la baisse des commandes) et ceux que les directions préfèrent laisser dans l'ombre (comme l'impact des gains de productivité anticipés et leur traduction en termes de suppression d'emploi). Il y a les causes objectives, qu'elles soient identifiées ou non (l'évolution des marchés, des produits, des procédés de production) et celles qui proviennent de l'entreprise elle-même (faiblesse du commercial, défauts d'organisation interne, etc.). [...] Dans un projet, il y a ce qui est dit, ce qui n'est qu'évoqué, ce qui est sous-entendu et ce qui n'est pas dit ».

C'est sous cet angle que nous avons procédé à l'analyse des argumentaires économiques et plus particulièrement des projets de licenciement. Nous avons donc décidé de chercher, à travers et au-delà des justifications apparemment très normées, les liens de ces argumentaires avec la réalité économique et gestionnaire de l'entreprise, à définir les argumentaires standards et admis, et *a contrario* les argumentaires inadmissibles et illégitimes.

1.2. La trame générale des argumentaires des projets de licenciement

L'étude des argumentaires de projet de licenciement montre qu'il existe véritablement une répétition des formes d'argumentation. Ces canevas d'argumentation des plans économiques n'ont cependant rien d'officiel, de juridique ou de formalisé ouvertement : ils sont la forme conventionnelle dans un projet de licenciement de l'expression des contraintes économiques qui ont mené à la décision de licencier. Cette forme permet aux argumentaires de « tenir » et de solidifier la notion de « difficulté économique », présente ou future, afin de la rendre imposable aux parties concernées par la décision de licenciement.

1.2.1. La mécanique du chiffrage

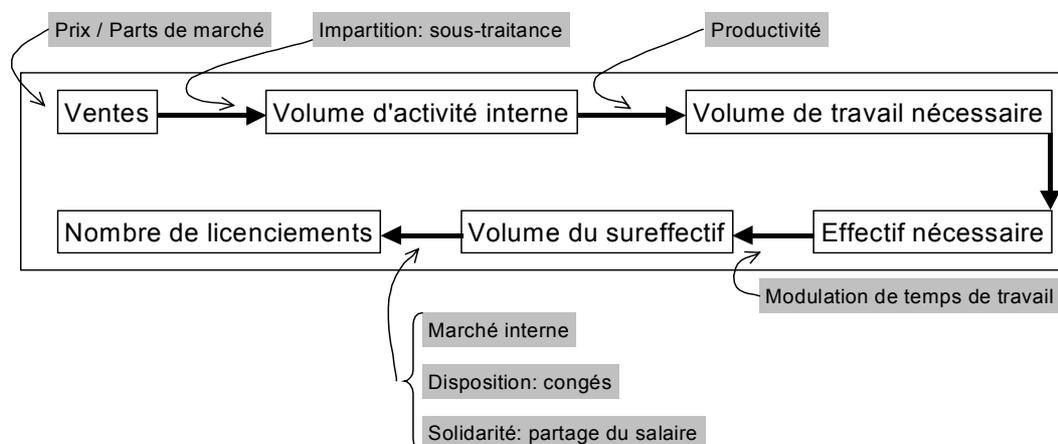
La première mécanique qui apparaît lors de l'analyse des projets de licenciement est celle du chiffrage du nombre de licenciements. C'est d'ailleurs une des technologies les plus invisibles (Berry, 1983) des projets de licenciement : les hypothèses qui permettent ce chiffrage ne sont pratiquement jamais apparentes ni exprimées. Elles sont toutefois perceptibles lors de la lecture des plans économiques, lorsque ceux-ci justifient le chiffrage du sureffectif (ce qui n'est pas nécessaire dans le cas d'une liquidation judiciaire ou dans celui de la fermeture d'un site, par exemple). Ainsi, Servais définit le processus suivant (formalisé à partir de la lecture de plans économiques) :

Deux autres règles de Van Dine nous semblent particulièrement justes, sur un autre plan :

« Le coupable doit être quelqu'un qui en vaille la peine » (règle 11).

« Il ne doit y avoir qu'un seul coupable, sans égard au nombre des assassinats commis. Toute l'indignation du lecteur doit pouvoir se concentrer contre une seule âme noire » (règle 12).

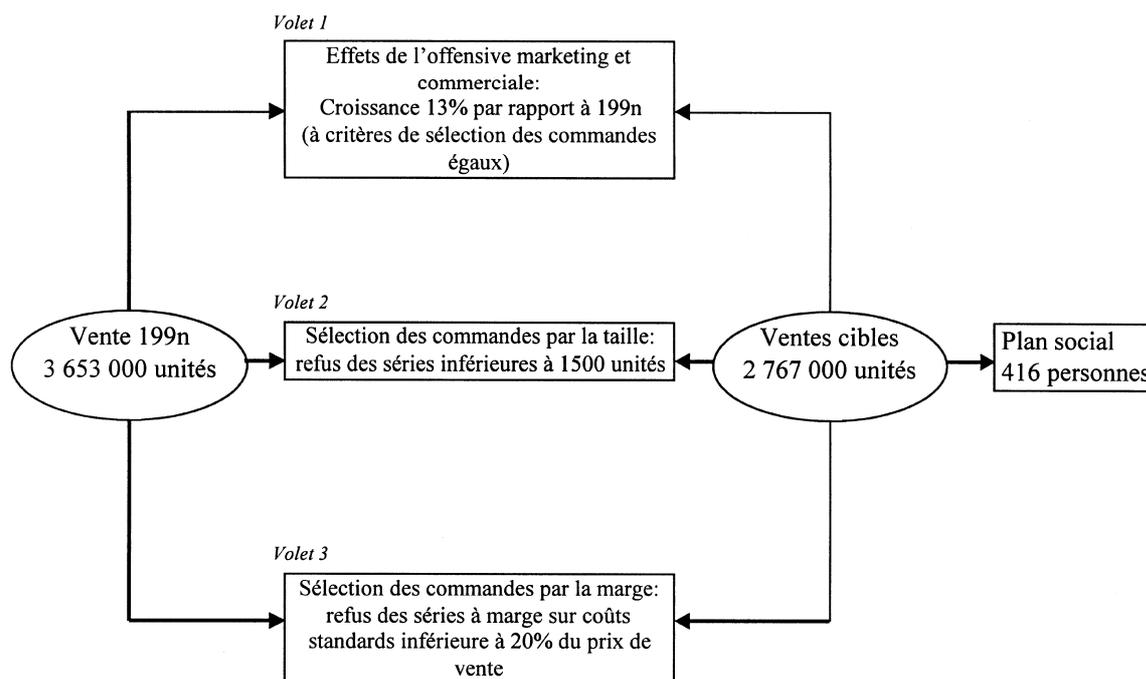
Le modèle de résolution du problème de licenciement



« Le modèle présente les traits suivants :

- Il est causal, linéaire et déterministe. Chaque variable relève « en amont » d'une cause unique et identifiée et exerce « en aval » des conséquences sur la variable suivante.
- Le modèle est statique : aucune boucle n'est prise en compte.
- Le modèle suppose que causes et conséquences soient quantifiables : les variables retenues sont donc exclusivement quantitatives, qu'il s'agisse du volume d'activité ou encore de l'évaluation de la main-d'œuvre.
- Il fait du personnel (effectif salarié) un solde comptable.
- Le modèle définit un nombre réduit de variables « endogènes » ignorant la pluralité des variables en cause (les variables matérialisées à « l'extérieur » du cadre du modèle, cf. schéma). Le raisonnement est ainsi du type « toutes choses égales par ailleurs ». Les variables « ignorées » concernent essentiellement les choix de politique générale qui échappent ainsi à toute évaluation quant à leur conséquence sur l'emploi » (Servais, 1995).

L'étude de Servais émettait la possibilité que cette mécanique de chiffrage puisse être en réalité plus poussée lorsqu'elle est faite au préalable par des organismes de conseil. Cette intuition s'est révélée partiellement exacte lors de nos observations de terrain. Il nous a en effet été possible d'accéder au rapport d'un grand cabinet de conseil en stratégie qui définissait le sureffectif d'une unité de production. Ce document, très volumineux, définissait, à partir d'une ligne stratégique donnée par la direction de l'entreprise, le nombre d'employés en sureffectif, selon des modalités *strictement comparables* à celles identifiées par Servais et synthétisées *in fine*, dans ce rapport, sous la forme suivante :



La présentation du raisonnement justifiant le chiffrage du sureffectif apparaît ici clairement comme un « enchaînement mécanique » (Girin, 1983). La notion de « productivité » y est déterminante (de même que la répartition sous forme de « règle de trois »⁴⁰, par exemple entre MOD et MOI⁴¹), alors même qu'elle n'est jamais définie (son expression peut être très différente et par conséquent mener à des conclusions différentes) et qu'elle est très critiquée (Zarifian, 1990a, 1990b).

1.2.2. La mécanique de l'argumentation

De la même manière, on retrouve dans les projets de licenciement une mécanique d'argumentation économique qui se reproduit à quelques variations près dans *tous les projets de licenciement*. Ainsi, dans le cas d'un groupe international, on aura :

Première partie - Présentation de la société

- 1-I Le groupe xxx dans le monde
- 1-II La société xxx en France

Deuxième partie - Évolution des marchés

- 2-I Évolution des marchés
- 2-II Situation financière et résultats de xxx

Troisième partie - L'établissement de yyy

- 3-I Présentation générale du site
- 3-II Charge de production
- 3-II-1 199n
- 3-II-2 Volume prévisionnel

⁴⁰ « La répartition de l'effort entre les unités sera faite ensuite, par cascade descendante. Le phénomène « règle de trois » étant d'autant plus fort que le dirigeant est plus financier et éloigné de la connaissance profonde du métier, du produit, et du client », Anonyme, *Gérer et comprendre* (1994).

⁴¹ ie « main-d'œuvre directe » et « main-d'œuvre indirecte ».

3-III Raisons du projet de réduction d'effectif envisagé

3-IV Conséquences sur l'emploi dans l'établissement de yyyy.

Ce modèle d'argumentation se retrouve systématiquement. Il correspond à l'enchaînement machinique de la détermination du sureffectif. Il permet aussi de montrer l'inéluctabilité de la décision et l'exogénéité indiscutable des motivations économiques du licenciement.

C'est ainsi que l'on retrouve le même raisonnement et le même discours pour décrire la justification du licenciement. Trois arguments sont systématiquement mobilisés : celui de la productivité, celui de l'évolution (temporairement défavorable) des marchés, et celui de la compétitivité. L'argument de la productivité, qui est un argument de logique industrielle, est celui qui permet le plus directement de définir le niveau du sureffectif et, par conséquent, des licenciements. L'argument de la baisse « vraisemblablement » conjoncturelle du marché sert, quant à lui, à justifier *ex ante* l'éventuel recours, dans un délai relativement rapproché (environ six mois), à de nouvelles embauches, ce qui offre la possibilité de modifier le niveau de précarité du contrat de travail ou de modifier les qualifications (afin d'éliminer certaines catégories de personnels). L'argument de la compétitivité permet d'appuyer la décision sur des projections budgétaires et des objectifs qui masquent généralement une volonté stratégique de réduction des effectifs.

La récurrence de ces arguments permet de déterminer, en creux, ce qui différencie les plans économiques les uns des autres. Ainsi, la dimension financière, qui est absente des arguments récurrents, ne l'est pas nécessairement des motivations des décideurs. Ceci apparaît lorsque l'argumentaire économique du projet de licenciement s'appuie sur certains types d'arguments marquant l'importance d'un type de raisonnement financier qui, sans être utilisé comme justification principale de la décision de licenciement, n'en est pas moins considéré comme tenant un rôle dans la décision. Le rôle des actionnaires, qu'il soit direct (les propriétaires de l'entreprise décident de supprimer une activité ou de se retirer des affaires, par exemple) ou indirect (à travers la volonté des dirigeants de « satisfaire les fonds de pension »), est toutefois souvent mis en exergue par les commentateurs, les syndicalistes, les salariés et les dirigeants.

Il convient donc d'étudier les signes de l'existence de cette convention financière à laquelle les décisionnaires autant que les salariés ou les commentateurs font référence. Pour cela, nous avons choisi de commenter le texte, pratiquement brut, d'un projet de licenciement. Nous le commenterons à partir de notre travail sur le texte, sur les documents annexes (autour de la décision d'emploi, qui peuvent être de natures très différentes) et à partir des entretiens avec les divers intervenants sur ce dossier.

2. ANALYSE DÉTAILLÉE D'UN ARGUMENTAIRE DOUBLE

Parmi les cas que nous avons pu analyser, nous avons choisi d'en exploiter tout particulièrement un. Pour ce travail, nous avons procédé selon notre hypothèse de départ qui est que les argumentaires économiques des projets de licenciement doivent être lus comme des textes masquant la motivation des décisionnaires du licenciement, qu'ils contiennent néanmoins. Deux interventions de consultants précisent ce point :

« J'ai l'impression qu'il y a toujours un endroit dans l'argumentaire économique du projet où apparaît la cause profonde du projet, peut-être parce que je la connais avant de lire le projet... »

C'est une des règles du jeu, on ne doit jamais mentir. Il y a des formes à respecter...

Les projets se lisent comme des romans policiers, on a tous les indices dans le projet pour connaître la raison des licenciements, mais ils sont noyés dans des arguments qui ne sont pas faux, mais qui induisent en erreur. La règle, c'est de dire la vérité de façon à ce qu'elle soit faussement interprétée. Il ne faut pas que l'on puisse dire que les arguments du projet de licenciement sont faux, mais les motifs réels ne doivent pas plus être apparents. Ce sont les motifs acceptés (marché, rentabilité, productivité)

qui doivent apparaître, comme ça, la décision n'est plus prise par le comité de direction mais elle s'impose d'elle-même ».

« *Les enjeux apparaissent explicitement dans l'argumentaire ?*

La plupart du temps, ils sont dedans. Sauf si la personne qui écrit le projet ne les connaît pas. Ça arrive, les directeurs d'unités ne connaissent pas toujours la vraie raison. En fait, c'est surtout dans les grands groupes internationaux qu'il y a le plus de déperdition d'information, ce qui fait que le directeur d'unité ne connaît pas toujours les vrais enjeux.

Dans une PME française familiale, il est toujours dit dans l'argumentaire économique. Dans une unité de groupe français, c'est généralement dit. Dans une unité de groupe international, c'est très variable.

De fait, l'argumentaire économique sert plutôt à amorcer le dialogue : le débat économique est biaisé, les partenaires sociaux cherchent à réduire l'impact « emploi », pas à connaître les causes ».

Nous avons choisi de détailler un cas qui éclaire particulièrement deux points de notre propos : les argumentaires économiques contiennent les motivations fondamentales du licenciement, mais ils les contiennent de manière plus ou moins apparente ; de plus, l'analyse des argumentaires économiques montre que les actionnaires ont joué un rôle important dans la décision.

2.1. Le cas de Dyve

2.1.1. La présentation du cas par l'expert

Le cas nous a été présenté ainsi par le consultant qui a travaillé sur le dossier :

« Le cas de Dyve. C'est de la mécanique. Dyve emploie environ 20 000 personnes dans le monde. C'est une entreprise qui a des processus de production comparables à ceux de l'automobile et des cadences de l'aéronautique (ils sortent environ 10-15 000 produits par an).

C'est un groupe américain, entièrement coté. Dyve était une division de Dexxent, qui l'a mise sur le marché en 199n-3. Dyve est un groupe fortement internationalisé, dont les bases de production se trouvent aux États-Unis, en Europe et un peu en Amérique Latine ; c'est une implantation typique d'avant la chute du mur. Les produits sont fabriqués à travers toute l'Europe. L'usine de Grande-Synthe, par exemple, fabrique les sous-ensembles autour desquels viennent se greffer les autres éléments.

Suite à la crise asiatique, le cours de l'action est tombé de 102 US\$ à 34 US\$. La décision de licenciement qui suit est un réflexe, comme le décrit Beaujolin (1999). Le PDG du groupe annonce immédiatement à la bourse de New York une réduction de 1 000 postes pour compenser la baisse de volume (baisse du carnet de commandes). Ensuite, c'est à chaque continent de répartir sur les différents sites cette réduction. Les deux implantations françaises ont été touchées au même titre que toutes les implantations de Dyve en Europe. L'usine de Moulon passe de 603 personnes à 452, 151 personnes, ça fait 25 % de réduction, et l'usine de Grande-Synthe passe de 1 433 à 1 141, 292 personnes, ça fait 20 %.

Pour **Moulon**, vu qu'ils ont dit qu'il y avait une baisse de volume, ils ont appliqué le mode de calcul de l'industrie : on prend le budget, on estime à partir de là un nombre de directs [*emplois directs*] qui dépend du volume et du gain de productivité attendus, et puis on prend un ratio d'indirects et on en déduit un nombre d'indirects.

Moulon, c'est un centre de coûts qui ne vend qu'au groupe. L'organisation est classique pour une usine. Il y a un enchaînement typique dans les usines : vu que c'est un centre de coûts, on pense aux coûts. Les coûts, ça fait penser à la productivité et directement on va sur la productivité du travail.

Sur Moulon, il y avait une question de fermeture du site à long terme : l'outil de production est vieux mais modernisé, il y a une question de *make or buy*. Et puis, un projet de licenciement avec rien d'autre, c'est louche [*rien d'autre = pas de réorganisation ou de changement dans l'unité autre que les licenciements eux-mêmes*]. La fermeture, c'est toujours stratégique : une décision stratégique se prend sur une base objective et sur des éléments subjectifs, et à ce moment-là, l'image des sites joue beaucoup. Les dirigeants ne connaissent pas les sites : la seule vision du site, ils l'ont avec les indicateurs et « radio moquette ».

Sur **Grande-Synthe**, ils ont tout de suite dit : “On n’a pas de problème de volume, c’est une réorganisation”. C’est la raison qui est donnée, mais c’est le contraire qui est dit dans le plan économique [*le plan économique qui justifie les licenciements pour Moulon et Grande-Synthe, et qui est fait au niveau national*]. Dans cette usine, le découpage est hyper taylorien, et le projet est d’installer des îlots de production, des équipes de trois personnes pour quatre machines, c’est une organisation en unités élémentaires de travail, comme dans la plupart des usines de la métallurgie.

En fait, à Grande-Synthe, c’est une réorganisation avec une argumentation sur la justification du sureffectif. Le véritable problème, c’est le changement d’organisation : les licenciements sont un problème second par rapport à ça. C’est le passage de l’organisation actuelle à l’organisation cible : comment faire passer des vieux et des illettrés qui produisent bien ce qu’ils ont à faire vers une organisation plus complexe ? La réponse de la direction, c’est de les mettre dehors. Mais en prenant l’angle de la réorganisation, il est devenu possible de négocier.

La direction pensait juste licencier et durcir la relation avec les fournisseurs et pour ça, il faut une énorme qualité de coordination. Le contrôle « qualité » est d’autant plus important qu’on *buy* plutôt qu’on *make*. Mais là, les aspects qualitatifs ont disparu du fait des indicateurs : la qualité n’est pas instrumentée par les indicateurs qui tiennent compte du savoir-faire. Ils sont dans une phase de changement de production et ils sont très réactifs, la direction est surprise et elle le dit. Il existe des facteurs de production qui ne sont pas pris en compte par les chiffres de la *compta analytique* ».

Le cas de Dyve est donc un cas particulièrement intéressant par plusieurs aspects. D’une part, il s’agit d’une entreprise américaine qui vend ses produits dans le monde entier et qui est par conséquent soumise, comme toutes les grandes entreprises internationales, à la « pression des marchés financiers »⁴². D’autre part, c’est une entreprise qui décide de se séparer d’une grande partie de son effectif selon un procédé typique des groupes mais qui paraît particulièrement contestable (répartition du nombre de personnes à licencier selon un principe de « règle de trois »⁴³). L’absurdité de cette règle est soulignée par les différences d’argumentaires de la décision de licenciement existant entre l’argumentaire global (au niveau de la filiale française) et l’argumentaire de l’unité de Grande-Synthe, qui se situe sur le registre de la réorganisation au lieu de celui des difficultés économiques. Un dernier aspect intéressant de ce cas est d’être, selon les dires de l’intervenant sur ce dossier, « typiquement un plan fait par le DRH : il n’y a que les obligations légales ».

2.1.2. Transcription commentée du « plan économique »

Nous avons souhaité intégrer de longs extraits du projet de licenciement au corps de ce travail plutôt que dans les annexes parce que, d’une part, les projets de licenciement ne sont pas nécessairement familiers à tous les lecteurs et parce que, d’autre part, il était difficile de rendre compte des raisonnements mis en œuvre, ainsi que de montrer la manière dont sont exprimés en filigrane certaines motivations ou certains enjeux de cette opération de licenciement, sans montrer que l’enchaînement des propos sert à la fois à rendre apparentes et à dissimuler les motivations de la décision prise par les dirigeants.

Dans le cas du projet de Dyve, on est en présence d’un projet de licenciement qui comprend deux argumentaires : le premier est un modèle d’argumentaire fondé sur le volume de commandes, l’état du marché du produit ; tandis que le deuxième est un modèle d’argumentaire de réorganisation. Leur cohabitation dans un même projet de licenciement rend ce cas complètement exceptionnel, même si les argumentaires sont individuellement complètement standards.

Les commentaires faits à propos du texte de l’argumentaire économique du projet de licenciement seront marqués par une barre verticale dans la marge de gauche.

⁴² Durant l’été 199n+1, la fusion de Dyve avec son principal concurrent a été annoncée et consommée quelques mois plus tard lorsque l’action de Dyve n’a plus été cotée. On peut donc aujourd’hui supposer qu’il ne s’agissait pas, avec ce plan de licenciement d’envergure mondiale de faire artificiellement monter le cours de l’action, mais plus de « rendre la mariée plus belle » dans le cadre de la fusion à venir.

⁴³ Voir **1.2.1.**

PROJET DE LICENCIEMENT COLLECTIF POUR MOTIF ECONOMIQUE CONCERNANT LES ETABLISSEMENTS DE MOULON ET DE GRANDE-SYNTHE. ARGUMENTAIRE ECONOMIQUE - 05/10/9N

Sommaire général

Première partie – Présentation de la société

- 1-I Le groupe Dyve *Corporation* dans le monde
- 1-II La société Dyve France en France

Deuxième partie – Évolution des marchés en Europe

- 2-I Évolution des marchés en Europe
- 2-II Situation financière et résultats de Dyve en Europe

Troisième partie – L'établissement de Moulon

- 3-I Présentation générale du site
- 3-II Charge de production
 - 3-II-1 199n
 - 3-II-2 Volume prévisionnel
- 3-III Raisons techniques, économiques, financières du projet de réduction d'effectif envisagé
 - 3-III-1 Raisons techniques
 - 3-III-2 Raisons économiques
 - 3-III-3 Raisons financières
- 3-IV Actions d'amélioration significatives déjà opérées
 - 3-IV-1 Réduction des coûts d'achat, matières et pièces
 - 3-IV-2 Réduction des coûts « non-qualité »
 - 3-IV-3 Optimisation des lignes de production
 - 3-IV-4 Amélioration des flux de production
 - 3-IV-5 Amélioration des frais fixes
- 3-V Conséquences sur l'emploi dans l'établissement de Moulon

Quatrième partie – L'établissement de Grande-Synthe

- 4-I Présentation générale du site
- 4-II Les raisons économiques, financières et techniques du projet
 - 4-II-1 Raisons économiques et financières
 - 4-II-2 Raisons techniques du projet
- 4-III Exposé de la réorganisation envisagée
 - 4-III-1 Exposé de la réorganisation envisagée concernant l'usinage acier
 - 4-III-2 Exposé de la réorganisation envisagée concernant l'usinage des pièces de fonte
 - 4-III-3 Exposé de la réorganisation envisagée concernant l'assemblage
 - 4-III-4 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la maintenance
 - 4-III-5 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la qualité
 - 4-III-6 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la logistique
 - 4-III-7 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la direction technique
- 4-IV Conséquences sur l'emploi dans l'établissement de Grande-Synthe

Cinquième partie – Critères proposés pour établir l'ordre des licenciements et calendrier prévisionnel des licenciements envisagés

- 5-I Critères proposés pour établir l'ordre des licenciements
- 5-II Calendrier prévisionnel des licenciements envisagés

Le sommaire de ce projet de licenciement est typique du cheminement habituel des projets de licenciement. L'adoption généralisée de ce mode de présentation des motivations est sans doute à l'origine de la présentation des plans économiques comme de purs formalismes.

Première partie – Présentation de la société

1-I Le groupe Dyve Corporation dans le monde

Dyve Corporation est un des *leaders* mondiaux de la conception, de la fabrication et de la distribution de produits. Implanté à Leaf, dans le Montana, Dyve dispose d'un réseau présent dans plus de 150 pays.

Historique de la société Dyve Corporation

Créée en 1902 par Ernest Growth Dyve.

Entre 1967 et 1970, Dyve devient une filiale de Dextent.

Acquisition de DB Ltd en 1975.

Acquisition de 40 % de Meauliaire en 1974 (95 % en 1990).

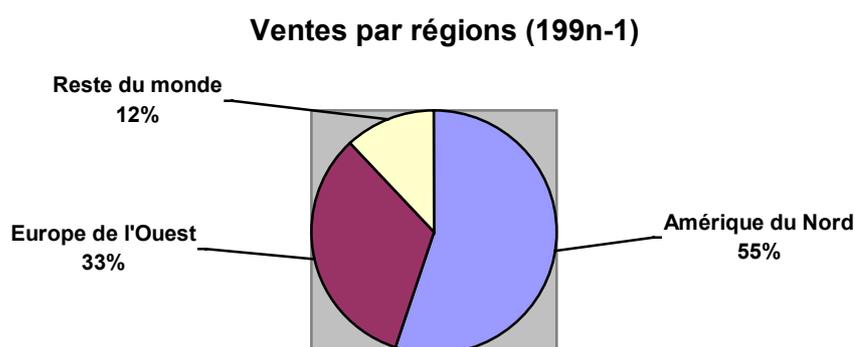
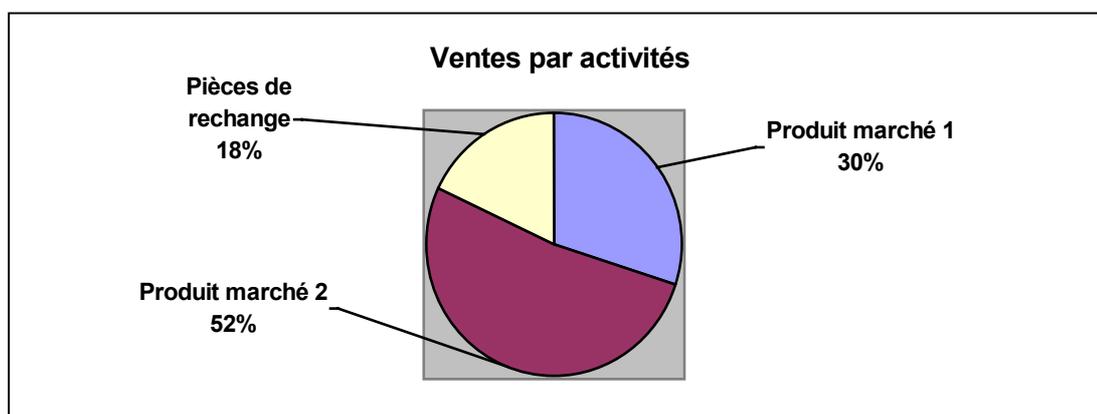
Acquisition de Worlwide Labour en 1985.

199n-4, Dyve devient une société cotée à la bourse de New York.

À partir de 199n-3, Dyve développe sa stratégie de croissance et procède à l'acquisition de 8 sociétés afin d'étendre son offre « produits ».

Dyve Corporation fabrique des produits pour deux marchés connexes et a développé un positionnement mondial dans ces deux activités. [Liste de ces activités et de leurs divisions]

La répartition des ventes de la société Dyve Corporation est décrite dans les deux graphiques ci-dessous.



[Suivent deux cartes des implantations industrielles : d'abord, celle des « Usines - Amérique du Nord », la moitié des usines étant située dans le quadrant Nord-Est des EUA et produisant chacune une partie des composants du produit final ; puis la carte des « Usines - Europe », l'autre moitié des usines étant située en Allemagne, Autriche, France et Grande-Bretagne selon le même principe de répartition des productions]

1-II La société Dyve France en France

Historique de la société Dyve France

La société Meauliaire résultait de la transformation, en 1965, d'une SARL constituée en 1947.

Le 30 novembre 1989, la société Meauliaire a absorbé par voie de fusion, les sociétés Dyve en France : [...].

À sa création, la société était une société familiale. En 1966, Meauliaire décide d'ouvrir son capital et inscrit ses actions au « hors cote » de la bourse de Paris.

En 1974, le groupe Dextent *Inc.* prend une participation de 40 % dans le capital de la société (par l'intermédiaire de sa filiale, Graber Enterprise *Inc.*). Cette participation est portée à 44 %, puis à 67,39 % à l'occasion d'augmentations de capital en juin 1986 et mai 1988, puis à 92,98 % lors des fusions absorptions des sociétés Dyve en France par Meauliaire et à 98,77 %, suite à l'augmentation de capital en février 1992.

En juin 1993, Dextent a apporté les actions Dyve France à Dyve Corporation. La société Dyve Corporation a initié une offre publique de retrait qui a été clôturée le 16 novembre 1993-5. Dyve Corporation détient donc 100 % des actions Dyve France et ces dernières ont été radiées de la cote officielle le 25 janvier 1995.

La présence d'un historique n'est pas systématique. Toutefois elle est significative : elle constitue un signal de changement dans l'entreprise, la fin d'une époque, le départ d'un dirigeant ou d'une équipe, la volonté de marquer le changement.

Il convient de se méfier ici des explications a contrario : l'absence d'un historique ne marque pas nécessairement la volonté d'inscrire le licenciement collectif pour motif économique dans une continuité (même stratégique). Toutes les entreprises, et en particulier les filiales, n'ont pas une histoire : ainsi, la présentation générale du site de Moulon n'inclut pas d'historique, à la différence de celle du site de Grande-Synthe. On peut néanmoins voir à cette différence une origine, qui tient aussi à la volonté de marquer une rupture organisationnelle dans ce dernier cas, alors que, dans le premier, il n'y a qu'une réduction mécanique de l'effectif.

La société Dyve France dispose de quatre usines à Joinville-sur-Seine, Moulon, Grande-Synthe et Lords. Elle dispose également de deux succursales à Marseille et Reims, d'un dépôt de pièces à Robinson et d'un réseau de concessionnaires.

Effectifs au 31/08/9n par sites, par catégories

Établissement	O. Directs	O. Indirects	Employés	AT/AM	I.C.	TOTAL
Cergy-Pontoise	0	0	201	4	408	613
dont CDD	0	0	36	0	8	44
Robinson	0	184	92	14	77	367
dont CDD	0	14	16	0	0	30
Succursales	0	33	16	11	16	76
dont CDD	0	0	0	0	0	0
Joinville-sur-Seine	396	111	175	33	119	834
dont CDD	1	0	3	0	0	4
Lords	145	30	25	12	10	222
dont CDD	3	1	0	0	0	4
Moulon	378	79	36	16	38	547
dont CDD	0	0	0	0	0	0
Grande-Synthe	869	322	114	59	73	1437
dont CDD	7	5	0	0	0	12
Ensemble	1788	759	659	149	741	4096
dont CDD	11	20	55	0	8	94
TOTAL						
CDI	1777	739	604	149	733	4002
CDD	11	20	55	0	8	94

La division « produit marché 2 » est une structure opérationnelle multinationale, qui est dotée de ses propres structures opérationnelles et d'une comptabilité (généralement appelée comptabilité de gestion) permettant de mesurer les résultats obtenus, sur lesquels les dirigeants sont jugés. C'est au sein de cette entité que les décisions sont prises, ce qui explique que sur les six établissements de Dyve France, seuls ceux placés sous la responsabilité de la division « marché 2 » font l'objet de mesures.

On voit ici l'importance de la comptabilité comme moyen de structuration des décisions.

Le siège administratif de Dyve France, situé à Cergy-Pontoise, est aussi le centre européen du groupe Dyve.

Aspect juridique de la société

Dyve France est une SA au capital de 890 MF composée de 89 000 000 d'actions à 10 F chacune. Elle est détenue à 100 % par la société Dyve Corporation.

La société est composée d'un conseil d'administration de six membres : [*composition du conseil d'administration*].

Deuxième partie – Évolution des marchés en Europe

2-I Évolution des marchés en Europe

Demande

Les deux tendances fortes du marché sont d'une part, un **marché cyclique** et d'autre part, la **réduction** sur le long terme du nombre de produits en service. En effet, si au début des années soixante-dix un peu

moins de 410 000 produits par an étaient mis en service, aujourd'hui nous n'en avons plus que 230/240 000 par an.

En 199n, les marchés en Europe sont en récession par rapport à 9n-1. En effet, si nous prenons le marché du produit en 9n-1, ce secteur a baissé de 7 % entre janvier et août 9n par rapport à la même période en 9n-1.

Comme illustration supplémentaire, la demande domestique sur le marché anglais qui fut une « année normale » de 25 000 – 27 000 produits par an, n'est plus que 15 000 produits par an (source : *marketing Dyve*).

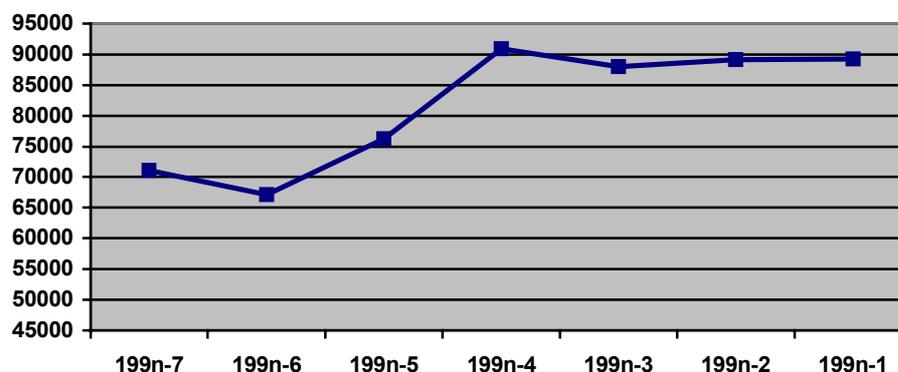
Selon ce premier point, la décision de licenciement constitue une opération d'adaptation à la prévision de phase basse du cycle économique du produit.

Offre

Il existe une surcapacité de production permanente. En effet, les principaux constructeurs n'ont toujours pas ajusté réellement leur capacité de production à l'évolution de la demande (source *marketing Dyve*). Certes, il existe des regroupements dans cette industrie, mais ceux-ci n'ont pas été accompagnés de restructurations industrielles importantes. Il nous semble évident que lorsqu'on analyse, sur le long terme, l'évolution de la demande et l'adaptation de l'outil de production, il existe une inadéquation. Ce phénomène explique en grande partie, la pression constante des prix existant sur ce marché et l'érosion des marges brutes chez Dyve et ses principaux concurrents.

Ci-joint, par exemple, la production de produits (source : *Road Research*, septembre 199n-2) en unités pour les années 199n-7/199n-3. Pour les années 199n-2/199n-1, comme indicateur de l'offre, nous utiliserons, les expéditions à partir de l'Angleterre. Comme nous pouvons le remarquer, la production à partir de ce pays n'est pas en récession, comme pourrait le laisser pressentir la contraction de la demande.

	199n-7	199n-6	199n-5	199n-4	199n-3	199n-2	199n-1
Belgol	30 277	27 537	32 880	38 360	40 415	43 191	4 2621
Ann Wieg	19 454	19 865	22 331	28 907	30 414	31 692	30 173
Dyve	21 235	19 180	20 276	22 605	15 755	12 425	14 923
ODB	137	548	685	1 028	1 439	1 796	1 573
TOTAL	71 103	67 130	76 172	90 900	88 023	89 104	89 290



Le marché de produits 1, qui fut porteur lors du premier semestre 199n, montre des signes de faiblesse dus aux ventes sauvages de matériels venus d'Asie en général, et du Japon et de Corée en particulier. D'autre part, en raison de la crise financière en Russie, et bien que les perspectives de développement

soient bonnes (les marchés sont actuellement loin du taux de saturation d'équipement), la situation est à l'heure actuelle peu stable.

Il est également à noter que Dyve est une entreprise beaucoup plus présente sur le marché 2 que sur le marché 1. En conséquence de quoi, il n'est pas envisageable de compenser d'un point de vue de l'emploi, une récession sur le marché 2 par un regain d'activité sur le marché 1.

Les facteurs influençant la demande :

- Évolution du prix des matières premières : les prix sur le marché 2 sont en chute notable, ce qui, combiné à l'effet de crise en Asie qui comprend habituellement des pays considérés comme de gros acheteurs traditionnels sur le marché 2, a pour effet immédiat une augmentation des stocks et un manque à gagner pour les offreurs sur le marché type 2.
- Subvention de la Communauté européenne à Bruxelles : les prévisions pour 199n+1 et les années à venir (source : *marketing* Dyve), montrent une baisse pour les années futures et la rigueur économique due à l'introduction de l'euro a tendance à les faire baisser.
- Environnement économique général : les dernières prévisions du FMI montrent un ralentissement de la croissance. Certes, l'Europe occidentale semble un peu mieux protégée, mais la crise monétaire en Russie a un effet direct sur nos marchés.

Les tendances

Les prévisions, pour 199n+1, montrent une baisse supplémentaire de 2,7 points sur le marché 2.

En effet, les incertitudes liées à la crise monétaire en Russie, les retombées sur nos régions de la crise asiatique, [...] ainsi que le ralentissement de la croissance économique mondiale sont autant de facteurs préoccupants sur les mois à venir.

Comme développé auparavant, le marché 2 est un marché cyclique. Les prévisions de tous les experts dans ce domaine montrent que nous sommes en fin de cycle ascendant : il y a eu énormément d'investissement depuis quatre ans, et un retournement de conjoncture est constaté.

La concurrence

Il est évident que notre concurrence directe est confrontée à la même situation. Actuellement, chez nous comme chez nos principaux concurrents, nous constatons une forte pression sur les prix de produits 2 entraînant une érosion de nos marges et de celles du circuit de distribution.

Nos prévisions, pour 199n+1, montrent que la production de nos concurrents devrait être inférieure à celle de 199n.

L'importance des développements consacrés à la concurrence, ses difficultés et ses avantages montre l'importance du benchmarking dans les justifications des licenciements. Ces justifications s'inscrivent alors dans les théories et les typologies sur les licenciements de benchmarking ou de mimétisme.

La position de Dyve dans cet environnement

Le niveau actuel de nos coûts ne nous permet pas de faire face à un environnement de plus en plus compétitif.

Au sein de cet environnement, Dyve conserve des atouts, une gamme de nouveaux produits, un réseau commercial efficace et une excellente image de marque.

Par conséquent, l'objectif principal est de réduire les coûts de production afin de nous adapter à la conjoncture actuelle.

La persistance de la crise en Asie, associée à celle de la Russie, a provoqué un surplus de stock chez Dyve et chez les principaux concurrents, et par conséquent a exacerbé une guerre des prix.

En 199n, sur la période janvier-août, nos parts de marchés en Europe ont baissé de 0,7 points par rapport à la même période en 199n-1. En effet, comme le montre le tableau ci-dessous, l'industrie a baissé de 7 % sur la période considérée, tandis que les ventes de Dyve sur ce marché ont quant à elles baissé de 13 %.

Évolution des parts de marché – Total Europe*				
Cumul à fin août				
	199n-1	199n	Différence (unités)	Différence (pourcentage)
Industrie	164 507	152 791	-11 716	-7 %
Dyve	19 127	16 707	-2 420	-13 %
Parts de marché	11,6 %	10,9 %	-0,69 Pts	
*Total Europe : Europe, CEI, Afrique, Moyen-Orient (Source : Dyve Marketing)				

2-II Situation financière et résultats de Dyve en Europe

La présentation de l'histoire récente du groupe Dyve permet de donner un contexte stratégique à la décision de licenciement qui est ici mise en place.

L'inscription du cas dans son contexte historique est très importante pour comprendre certains points des argumentaires et des décisions de licenciement. Ainsi, il est important de savoir que le groupe Dyve est un leader mondial sur ses activités et qu'il a achevé en 199n une restructuration de grande ampleur initiée en 199n-6.

Comme tous les acteurs du secteur, Dyve a connu de grosses difficultés en 1988 et 1990, années durant lesquelles il a décidé la mise en place de deux plans de restructuration successifs, le deuxième l'ayant engagé dans un programme quinquennal de restructurations pour lequel il avait constitué une provision de 1 260 millions de dollars, soit 6,9 milliards de francs français (taux de change retenu : 1\$ = 5,5FF).

Le groupe précise dans son rapport d'activité que cette restructuration a entraîné le « départ d'environ 9 800 personnes, la fermeture ou la restructuration de treize usines, la restructuration et la relocalisation des dépôts de pièces détachées, la cession de ses distributeurs qu'il détenait en Amérique du Nord, en Europe et en Australie et la réduction des fonctions de support associées ».

Fin 199n-1, le groupe disposait encore d'un reliquat de provision de 59 millions de dollars (soit 325 millions de francs) pour indemnités de licenciements, dont l'essentiel était destiné à couvrir les réductions d'effectifs restant à effectuer en Europe, et 16 millions de dollars (soit 88 millions de francs) de provision pour fermeture de sites, essentiellement destinés à couvrir les frais de procédure divers associés à ces opérations.

Le groupe précise dans son rapport d'activité 199n-1 que « le programme de restructurations 1990 a été à peu près achevé et les bénéfices attendus ont été atteints ». Le rapport sur les comptes 199n-1 ne réprecise pas ce qu'étaient les bénéfices attendus. Mais la note aux actionnaires figurant en tête du rapport 199n-4 précisait : « à l'achèvement des deux programmes de restructuration en 199n-1, nous prévoyons de réaliser des économies annuelles de 685 millions de dollars » (soit 3,8 milliards de francs environ).

Depuis, c'est un groupe qui restaure sa rentabilité : le redressement de Dyve puis la progression de sa rentabilité et son accession à un haut niveau en 199n-1 sont particulièrement visibles, grâce notamment à une très forte progression des ventes (+ 50 % de 1990 à 199n-1).

Le déficit de 1990 était réel et fort : le résultat d'exploitation était négatif (- 8,2 % du chiffre d'affaires) et après prise en compte de la très importante provision pour

restructuration décidée cette année-là, la perte nette comptable atteignait le tiers du chiffre d'affaires.

Les années 199n-5 et 199n-4 marquent le retour lent à l'équilibre puis une légère restauration de la rentabilité nette mais, dès 199n-4, la marge brute a retrouvé un haut niveau (25 %) qu'elle ne quittera pas durant toute la période.

Cette évolution est d'autant plus remarquable que de 199n-4 à 199n-2, les frais de recherche et développement doublent, passant de 717 à 1 455 MF.

De 199n-3 à 199n-1 inclus, le résultat net du groupe atteint 8 % du chiffre d'affaires, ce qui représente une excellente performance : en 199n-1, les sociétés cotées en bourse à Paris ont dégagé un résultat net moyen à peine supérieur à 4 % du chiffre d'affaires.

Les résultats à fin octobre 199n montrent une dégradation par rapport à fin octobre 199n-1. Cette dégradation est sensible au niveau de la marge brute où nous pouvons constater une régression : 1,4 points par rapport à la même période l'an dernier.

Prévisionnel sur l'année Total entreprise - Mill. FF			
	199n-1	199n	Différence
Ventes	9 499,6	9 936,3	436,7
Marge brute	1 582,3	1 511,7	-70,6
Marge brute %	16,7 %	15,2 %	-1,4
Résultat d'exploitation	126,6	37,8	-88,8

La tendance sur les derniers mois de l'année est encore plus pessimiste. En effet, le profit dégagé par l'entreprise sur les huit premiers mois de l'année est de 37,8 Mill. de francs alors que sur l'année complète nos résultats atteindront à peine 31,2 Mill. de francs.

Le résultat d'exploitation devient négatif à compter du mois de novembre 199n. Si aucune action corrective n'est prise, cette dégradation va s'accroître tout au long des prochains mois.

L'environnement compétitif, les excédents de stocks, la concurrence accrue en sont les facteurs principaux.

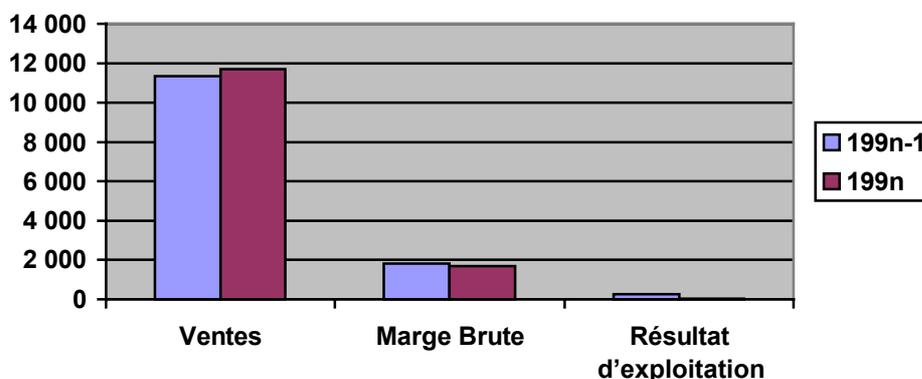
D'autre part, il est à noter que le niveau de marge brute dégagé par l'entreprise est nettement insuffisant pour pouvoir assurer une rentabilité à long terme. Suite à l'étalonnage sur des industries similaires, nous constatons que la marge brute équivalente au seuil de rentabilité est de 14-17 % environ (source : experts *benchmarking*). Comme nous le montrons ci-dessous, la marge de Dyve est actuellement juste au-dessus de la barre des 15 % et de là découle la faible rentabilité de l'entreprise.

Pour mémoire, les marges brutes dans l'industrie du produit 2 se décomposent comme suit :

Frais généraux (ventes et administration)	11 % du chiffre d'affaires
Frais de recherche et développement	3-4 % du CA
Frais financiers	1-2 % du CA
TOTAL	14-17 % du CA hors rémunération des actionnaires

Dans ces conditions, au niveau de marge brute actuellement développé par Dyve, nous ne pouvons maintenir la pérennité de l'entreprise sur le long terme.

En effet, la pression sur les prix, l'entrée en vigueur de l'euro au premier janvier 199n+1 et la transparence des prix seront autant de facteurs négatifs qui nous obligent à revoir notre stratégie industrielle. La surcapacité de production dans l'industrie du produit 2 est également un élément à prendre en compte.



Prévisionnel sur l'année Total entreprise - Mill. FF			
	199n-1	199n	Différence
Ventes	15 547,3	16 004,6	457,3
Marge brute	2 493,9	2 335,3	-158,6
Marge brute %	16,0 %	14,6%	-1,5
Résultat d'exploitation	346,0	31,2	-314,8

Les opérations comptables des entités européennes sont réalisées par un centre d'opérations (le European Finance Service) qui refacture ses prestations aux autres unités.

L'ensemble Dyve Europe constitue une entité qui forme le véritable périmètre de gestion de l'activité en Europe, dotée d'une comptabilité particulière. Cette dernière est regroupée dans des documents (les incomes statements) qui présentent à la fois la comptabilité et les résultats de chacune des divisions et directions.

C'est à partir de cette comptabilité et sur ces résultats que sont jugés les responsables de division et ceux de l'entité européenne, et c'est donc sur la foi des informations émanant de ces systèmes d'informations que se fait la gestion de Dyve Europe et des différentes entités qui le composent.

Dans cet ensemble, Dyve France n'est qu'un morceau sans cohérence économique de l'ensemble européen. Il rassemble les morceaux présents sur le territoire français des divisions et business units de Dyve Europe.

Les comptes de la société n'ont du même coup aucune signification. Ils sont d'ailleurs tenus sous la forme d'une comptabilité de gestion aux normes du groupe jusqu'à ce que, en fin d'année, ils soient « traduits » en comptabilité française. Personne ne regarde ces comptes, et les évolutions qu'ils enregistrent demeurent largement inexpliquées. Leurs évolutions sont d'ailleurs déconnectées des évolutions économiques d'ensemble.

On voit donc ici encore le rôle structurant des instruments de gestion, et leur poids déterminant dans la manière dont les décisions sont mises en place.

En conclusion

Dyve est obligée pour maintenir sa compétitivité d'adapter ses niveaux et ses coûts de production tout en réduisant ses stocks.

Restructuration annoncée (lettre de Monsieur Bianca) :

« Comme je l'ai déjà dit à plusieurs reprises, nous devons nous concentrer sur notre principe de fonctionnement concernant la *gestion des cycles économiques*. Nous devons gérer les cycles économiques de façon proactive. C'est la raison pour laquelle nous devons diminuer notre production mondiale destinée au marché 2 de 9 % supplémentaires cette année. Nous réduirons ainsi les coûts liés à notre production, et nous pourrions maintenir l'année prochaine notre niveau actuel de stocks.

Nous avons dû également prendre des décisions difficiles concernant nos employés. À cause de la diminution de la production, mais également dans le cadre de notre programme permanent de *rengineering* et d'amélioration des processus, nous allons réduire notre effectif mondial de 1 000 personnes.

Ces actions sont nécessaires si nous voulons continuer à construire et à investir dans notre entreprise, et à générer de bons résultats l'année prochaine. Il ne faut pas oublier que les prévisions à long terme du marché 2 sont bonnes. La demande mondiale sur le marché 2 va continuer d'augmenter, et une fois cette baisse passée, viendra renforcer la demande pour nos produits. Notre activité de matériels pour le marché 1 reste solide et nous permettra de renforcer la stabilité générale de l'entreprise ».

La lettre de M. Bianca indique que la décision prise par le groupe n'est pas uniquement un acte défensif en réaction à une situation boursière défavorable. « Nous devons gérer les cycles économiques de façon proactive » est-il indiqué dans ce courrier, qui précise par ailleurs que le groupe anticipe « une détérioration de la demande de produits 2 pour la fin de cette année et pour l'année prochaine ». Cette baisse est analysée comme conjoncturelle car « les prévisions à long terme du marché 2 sont bonnes. La demande mondiale sur le marché 2 va continuer d'augmenter, et une fois cette baisse passée, viendra renforcer la demande de nos produits ».

On retrouve dans cette lettre certains thèmes et une rhétorique typique de la convention financière (voir chapitre 3, 1.3.2.). Mais on retrouve aussi une phrase destinée à laisser ouverte la possibilité de recrutements dans les mois à venir, par exemple pour répondre aux contraintes d'une remontée dans le cycle de production du produit.

Dans ce contexte, les suppressions d'emplois visent à ajuster l'effectif permanent du groupe à la prévision de phase basse du cycle. Le phénomène est très visible à Grande-Synthe et à Moulon, établissements dans lesquels les effectifs nécessaires (et donc par différence le sureffectif) sont calculés à partir des volumes 199n+1 (de plus, la différence est mesurée par rapport à la phase basse d'emploi de ces usines, c'est-à-dire au mois d'août). Et ce, alors même que la baisse du marché devrait être très limitée et que, pour ce qui concerne l'Europe, le groupe prévoit qu'il ne devrait pas être touché.

En Europe, à part la Russie en manque cruel de financement, la croissance du marché 2 atteint un sommet en 199n-1 après trois belles années. Une tendance baissière, apparue en 199n, va se poursuivre. Mais l'ampleur du repli semble limitée. La réduction des programmes de production de 9 % supplémentaires par rapport au dernier trimestre 199n (soit 12 % entre 199n et 199n+1) décidée par la direction de Dyve n'est pas justifiée par les évolutions des marchés telles qu'on peut les cerner aujourd'hui. D'ailleurs, la direction de Dyve affirme vouloir « anticiper le pire ».

Par ailleurs, le chiffre de 12 % est global et, pour ce qui concerne l'Europe, les prévisions laissent à penser que Dyve sera peu touché par les baisses en 199n+1, les statistiques de production de l'usine de Bordershire (principale usine cliente de Moulon) faisant même état d'une prévision de hausse de la production de cette usine de 12 %.

Dans cet environnement économique mondial difficile, face à la surcapacité de production de l'industrie du matériel destiné au marché 2, à la quasi-banqueroute des marchés émergents (Russie, Ukraine, Ouzbékistan, etc.), les sites de production de Dyve ne sont pas à un niveau de performance qui nous permette d'affronter la pression de la concurrence.

L'ensemble de ces facteurs affecte les sites de Moulon et Grande-Synthe de manières différentes qui vont cependant nous conduire à des réductions d'effectif sur les deux sites.

L'établissement de Moulon est concerné par une adaptation de ses effectifs à la décroissance des volumes et par une amélioration de la productivité.

L'établissement de Grande-Synthe souffre d'un défaut structurel grave de productivité qui nécessite une restructuration en profondeur des secteurs de production ainsi que des fonctions de support.

Troisième partie – L'établissement de Moulon

3-I Présentation générale du site

Introduction

L'usine de Moulon, unité du groupe Dyve est spécialisée dans la fabrication :

- de sous-ensemble A
- de sous-ensemble B
- de sous-ensemble C
- de sous-ensemble D
- de sous-ensemble E.

L'usine de Moulon est implantée dans l'Ouest de la France sur un site de six hectares.

L'unité de production est spécialisée dans la fabrication de composants pour les produits destinés aux marchés 1 et 2.

Dans le domaine des produits pour le marché 2

Ces dernières années, l'usine était dédiée à produire des sous-ensembles pour l'usine de Mutz et Bordershire. Après la fermeture de l'usine de Mutz, notre principal client devenait Bordershire.

L'usine de Moulon a connu en 199n-1 des bouleversements profonds [...].

Lancement des nouveaux programmes : sous-ensemble 3 en mars 199n-1 ; sous-ensemble 7 en août 199n-1 ; sous-ensemble 1 en décembre 199n-1 ; sous-ensemble 2 (prototype) en janvier 199n.

Dans le domaine des produits pour le marché 1

L'activité a été marquée, ces dernières années, par une relative stabilité en volume mais affectée par une saisonnalité sensible.

Cette activité représente pour le site environ 20 % des heures standards.

3-II Charge de production

3-II-1 199n

La charge de production 199n était très largement supérieure au budget envisagé pour la partie « marché 1 » mais sensiblement inférieure au budget pour la partie « marché 2 ».

	Budget	Réel (septembre 9n)
Marché 2		
Sous-ensemble 1	8 969	6 917
Sous-ensemble 2	3 709	3 547
Sous-ensemble 3	7 672	5 773
Sous-ensemble 4	0	1 486
Sous-ensemble 5	485	1 477
Sous-ensemble 6	1 021	1 019
Sous-ensemble 7	5 016	5 206
Sous-ensemble 8	167 140	207 950
Marché 1		
Sous-ensemble 9	3 836	4 751
Sous-ensemble 10	2 329	2 561
Sous-ensemble 11	11 714	12 230
Pièces (heures)	58 484	69 318

3-II-2 Volume prévisionnel 199n+1

	Comparatif 199n (sept.)	Estimé 199n+1
Marché 2		
Sous-ensemble 1	6 917	4 794
Sous-ensemble 2	3 547	3 557
Sous-ensembles 3 et 4	7 260	7 503
Sous-ensemble 7	5 206	3 939
Sous-ensemble 8	207 950	184 950
Marché 1		
Sous-ensemble 10	2 561	2 250
Sous-ensemble 5	1 477	666
Sous-ensemble 12 (pour 3 et 4)	1 019	852
Sous-ensemble 9	4 751	4 083
Sous-ensemble 11	12 230	11 714

En référence au réel de septembre 199n, les volumes 199n+1, tant pour le marché 1 que pour le marché 2, apparaissent en forte diminution (conséquences du contexte économique mondial difficile et des baisses estimées sur la vente de produits).

Le budget de Moulon ne fait pas partie de l'argumentaire économique. Pourtant, son analyse permet d'éclairer la décision de licenciement et de préciser le statut de

cette unité : il est en effet indispensable de préciser qu'une unité de production, qui, de surcroît, vend sa production aux seules entreprises de son groupe, ne fixe pas réellement ses prix et n'est pas soumise aux mêmes impératifs qu'une entreprise qui trouve ses clients sur un marché « ouvert ».

Moulon est donc un centre de coûts. En tant que tel, elle n'est pas supposée gagner de l'argent mais respecter les objectifs qui lui sont fixés par le budget.

En MF	Budget 199n	Prévis. de réalisat. 199n	Variation en %	Budget à fin oct. 199n	Réalisation à fin oct. 199n	Variation en %
Recouvrements nets = ress. allouées par le groupe à l'usine	197	195	-1	165	166	0,4
Coûts de transformation (hors matières)	-195	-202	3,5	-163	-171	4,8
Écart sur transformation	2	-6	-368	3	-4	-259,8
Dont volumes	6	6	4,2	5	7	36,7
Dont dépenses	-4	-12	253,8	-2	-11	399,7
Objectifs de coûts des achats	-17	-17	-0,3	-15	-14	-4,9
Coûts exceptionnels	-21	-13	-38,9	-19	-11	-41,6
Écart avant modifications	-35	-36	2	-32	-30	-5
Modifications	-1	-7	789,3	-1	-6	762,6
Écart totaux	-36	-43	20	-32	-36	11,6

Les écarts totaux constituent :

- *dans le budget, l'objectif à atteindre et sur lequel l'usine sera jugée ;*
- *dans la réalisation, le résultat de l'année qui, par différence avec l'objectif du budget, permet de juger la performance de l'usine.*

Notons simplement un inconvénient prévisible : les outils de gestion sont faits pour mesurer des résultats et ils induisent l'habitude de considérer que des résultats positifs sont bons et des résultats négatifs mauvais. L'existence d'un budget dont le résultat est, d'emblée, négatif n'a aucune signification en termes de performance réelle de l'établissement ; par contre, il ne peut pas ne pas présenter une image négative de cet établissement au sein du groupe.

Il apparaît clairement ici que l'expression d'un compte, sa forme, conditionne largement l'interprétation des données. L'information comptable proprement dite est moins porteuse de sens que la forme de son expression : on retrouve là une des critiques qui sont faites à l'instrumentation de gestion.

3-III Raisons techniques, économiques et financières du projet de réduction d'effectif envisagé

3-III-1 Raisons techniques

En ce qui concerne la part de volume pour les produits du marché de type 1, nous ne concevons pas de nouveaux développements et ce, dans une perspective à court et moyen terme.

Pour les produits du marché 2, il est à rappeler que le site de Moulon a connu tout au long de l'année 199n-1 de profonds bouleversements liés à l'arrêt des anciens produits et à l'intégration des nouveaux produits de remplacement. En milieu d'année, l'usine de Moulon a repris la production de deux types de sous-ensembles fabriqués précédemment en Europe, et ce, suite à l'acquisition par Dyve de la société Bleiss.

En 199n, il a été lancé en production les sous-ensembles 2 en février et enfin le sous-ensemble 4 en mars.

De ce fait, la gamme de produits ayant été complètement renouvelée, et ce, autour d'un sous-ensemble « standardisé », afin de rationaliser le nombre de composants et de réduire la complexité des produits fabriqués, la seule activité actuelle est d'en assurer la maintenance.

En conséquence, après la phase de démarrage et de montée progressive en cadence de nouvelles productions aujourd'hui stabilisées, les ressources ont été concentrées sur les améliorations de processus et la réduction des temps opératoires (chronométrage pour vérification des temps gammes). Ces améliorations nécessaires entraîneront une redistribution des tâches dans les services méthodes, maintenance, logistique ainsi que sur les lignes de production.

3-III-2 Raisons économiques

En ce qui concerne les produits dédiés au marché 1, les perspectives de fabrication pour 199n sont en baisse en moyenne de 13 %.

Plus précisément, de moins 12 % sur les sous-ensembles 10 (199n : 2 560 sous-ensembles 10, 199n+1 prévision : 2 249 sous-ensembles 10) et de moins de 14 % sur les sous-ensembles 9 (199n : 4 751 sous-ensembles 9, 199n+1 prévision : 4 083 sous-ensembles 9).

Dans le domaine du marché 2, la tendance des marchés laisse présager une baisse conséquente de la vente de nos produits.

En effet, les experts évaluent l'impact des baisses de marchés de moins de 9 % sur le plan mondial, et plus précisément en Amérique du Nord de moins 15 %, ce qui a pour conséquence une réduction de volume de production sur nos pièces de tôlerie, et de moins 5 % pour l'Europe de l'Ouest.

De plus, les potentialités des marchés émergents des pays de l'Est et de l'ex-Union soviétique qui pouvaient nous laisser espérer compenser le lent déclin des marchés Ouest-européens, subissent l'influence de la conjoncture économique de ces régions, se traduisant, pour le moment, par un quasi-gel des ventes de produits fabriqués en Europe, ce qui a comme conséquence pour le site une réduction des volumes de production.

Tous modèles confondus, cela représente 16 % de baisse de volumes de fabrication pour l'usine de Moulon.

Pour rappel :

	Réel 199n	Prévision 199n+1	Sept. 199n
Sous-ensemble 1	6 917	4 794	(-30.7 %)
Sous-ensemble 2	3 547	3 557	=
Sous-ensembles 3 et 4	7 260	7 503	+3.4 %
Sous-ensemble 7	5 206	3 939	(-24.3 %)
Sous-ensemble 5	1 477	666	(-54.9 %)
Sous-ensemble 12	1 019	852	(-16.4 %)
	25 426	21 311	(-16.3 %)

Pour information, les prévisions globales pour 199n+1 font apparaître un volume d'heures de présence directe :

	199n-1	199n	Estim. 199n+1
	675 104	648 100	495 118
% d'évolution d'une année sur l'autre		(-4 %)	(-24.6 %)

Évolution des coûts de produits (constat)

La compétitivité des prix de revient se détériore et pose à terme un problème. Il y a urgence à rechercher le développement de tous les moyens permettant de redevenir concurrentiels.

Nos clients ont fait coter une partie de nos produits à l'extérieur et les remises de prix font apparaître des écarts significatifs (voir tableau ci-dessous).

Ces deux paragraphes sont typiques de l'expression de la contrainte marchande dans les argumentaires économiques de projet de licenciement. L'expression de la contrainte marchande n'est pas illégitime dans les projets de licenciement, toutefois, elle est ici particulièrement suspecte puisque le site de Moulon n'est en contact avec aucun marché : il ne vend sa production qu'à l'entreprise de Bordenhire qui fait partie du groupe Dyve. On sait par ailleurs que la fixation du prix de vente d'un produit entre filiales de pays différents permet une évasion fiscale par le choix du pays où le groupe souhaite voir ses bénéfices taxés.

Nous sommes confrontés à des offres de prix très compétitives, une étude globale concernant les composants est poursuivie.

Désignation	Coût fournisseur extérieur	Prix Moulon	Réduction de coûts
A	£0.27	£1.52	(-82 %)
B	£7.05	£15.05	(-53 %)
C	£5.85	£18.71	(-69 %)
E	£3.13	£9.22	(-66 %)
F	£8.77	£14.04	(-38 %)
G	£2.59	£11.93	(-78 %)
H	£2.85	£12.42	(-77 %)
I	£8.21	£13.55	(-39 %)

En matière de productivité directe

À la fin juillet, les objectifs ne sont pas atteints, 75,1 % pour un objectif de 79,4 % annualisé. Ce résultat est principalement un manque de performance associé :

- à l'activité 1
- à l'activité de l'atelier 2
- au secteur 3.

	Productivité cumulée 199n	Objectif	Différence en points
Activité 1	49.9 %	83.0 %	33.1
Activité atelier 2	53.8 %	80.5 %	26.7
Secteur 3	70.3 %	79.4 %	9.1

Il est nécessaire intrinsèquement de baisser nos coûts de production et de fournir à nos clients des produits aux plus bas prix, afin qu'ils puissent assembler des produits avec des prix permettant de garantir notre compétitivité et la compétitivité de nos clients sur le marché.

Selon le document remis au comité central d'entreprise, les licenciements envisagés résultent d'un ajustement aux baisses des volumes de production alloués par le groupe et d'une évocation vague d'un niveau de productivité qui serait bas : « Le niveau de productivité trop faible de l'établissement de Moulon, dans un environnement de concurrence accrue, ainsi que l'absence de nouveaux projets à développer sont les principales raisons motivant la contrainte pour l'établissement d'envisager un licenciement collectif pour motif économique et structurel ».

Cet extrait de la note économique est à comparer aux faits suivants :

- *L'usine de Moulon ne livre ses productions qu'aux usines du groupe. La baisse des volumes à produire ne résulte donc pas de quelconques évolutions des marchés mais des volumes de production alloués par les usines clientes.*
- *Les données transmises par la direction indiquent que le principal « client » de Moulon, l'usine de Bordershire, devrait voir ses volumes de production augmenter de 12 % en 199n+1 par rapport à l'estimation de production de 199n. Si la statistique est étonnante et - comme il s'agit de prévisions - susceptible de changement, elle appartient à la même itération budgétaire que celle qui indique que les volumes de sous-ensembles fabriqués à Moulon devraient décroître. Le fait que le nombre de sous-ensembles à monter soit prévu en croissance reste inexplicable.*
- *L'analyse des charges de travail en heures standards fait ressortir une prévision de production 199n+1 qui, comparée à l'estimation de 199n, fait ressortir une baisse de l'ordre de 13 %. Or, le plan qui est soumis à l'avis du CE fait état d'un sureffectif représentant 25 % des salariés de l'établissement. Le sureffectif est donc surestimé ou calculé sur d'autres bases.*

3-III-3 Raisons financières

Tendance générale

Par rapport au budget : Sur la base de septembre, la prévision de fin d'année fait apparaître une dégradation des résultats financiers de 7,1 MF et ce, en ayant réduit les dépenses opérationnelles.

Dans cette prévision, nous subissons de plein fouet l'impact des réductions de volumes.

Les réductions successives des programmes d'assemblage « produits » ont eu un impact très significatif sur notre production.

Pour rappel, réductions de programme de fabrication :

- 990 produits en juin 199n
- 401 produits en juillet 199n
- 1 609 produits en août 199n.

Prévisions volumes 199n+1 : Bordershire assemble aujourd'hui 102 produits par jour en moyenne et nous prévoyons une moyenne pour 199n+1 de 96 produits par jours, soit une réduction de production de 7 %.

3-IV Actions d'amélioration significatives déjà opérées

3-IV-1 Réduction des coûts d'achat, matière et pièces

La politique d'achats mise en place sur le site a permis d'absorber l'inflation sur les hausses économiques des produits achetés et ce, pour 199n.

Les actions mises en œuvre :

- Négociations commerciales : la politique de la compagnie en matière d'achats impose des négociations systématiques. Des suggestions de réduction de coût sont négociées suivant deux axes :

- comparaison avec d'autres fournisseurs ;

- aide aux fournisseurs par l'analyse concertée de leurs coûts de fabrication et leurs coûts de « non-qualité ».

Exemple :

	% de CA avec fournisseurs	Réductions de coûts en FF
AST toyt	-8.2 %	1 600 KFF
Empi KUZP	-1.5 %	700 KFF
South Spid Plast	-1.0 %	275 KFF

- Session d'amélioration rapide (*rapid improvement*)

Il s'agit de rendre disponible une équipe de personnes pluridisciplinaire travaillant sur un sujet « non-qualité », visant à sa réduction du problème de qualité identifié ou à sa suppression dans un laps de temps de trois à cinq jours.

Exemple :

	% de CA avec fournisseurs	Réductions de coûts en FF
MFR	-8.0 %	environ 700 KFF

- Changement de source d'approvisionnement

Si, lors d'une négociation commerciale le fournisseur n'est pas à même de s'aligner ou de réduire son prix de vente, une autre source d'approvisionnement est certifiée.

Exemple :

	% de CA avec fournisseurs	Réductions de coûts en FF
Dinghyf vers Barole	-8.0 %	environ 700 KFF

Cette politique doit être maintenue. Elle doit même devenir plus agressive en 199n+1.

L'aspect « achat » est pour le site un fort potentiel de réduction des coûts puisque la valeur des pièces et matière achetée représente 63 % du coût total de production.

3-IV-2 Réduction des coûts de « non-qualité »

Les coûts de non-qualité sont des dépenses additionnelles rendues nécessaires par des travaux supplémentaires afin de réparer, corriger, compléter des pièces, sous-ensembles ou produits à livrer.

Coût total de la non-qualité interne (KF)

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
2 073	2 015	1 911	2 056	1 635	1 755	1 179

3-IV-3 Optimisation des lignes de production

[...]

3-IV-4 Amélioration des flux de production

[...]

3-IV-5 Amélioration des frais fixes

- Élimination des machines ou installations faiblement utilisées ou obsolètes. [...]
- Optimisation des nouveaux investissements. [...]
- Amélioration du processus de traitement de surface afin d'éviter du temps de réparation pour non-qualité.
- Mise en place de la modulation. [...]
- De même, un protocole d'accord a été signé avec la majorité des organisations syndicales sur les horaires décalés dans le secteur A.

Dans le but d'utiliser au maximum ces machines, des équipes ont été créées travaillant du mardi au samedi. [...]

3-V Conséquences sur l'emploi dans l'établissement de Moulon

Ayant en partie résolu sur le début d'année le problème de sureffectif par le biais d'une modulation basse, ce problème réapparaît de manière plus cruciale pour la fin de l'année. En effet, sur les bases prévisionnelles connues à ce jour, les nouveaux programmes de fabrication sont significativement revus à la baisse tant pour la fin de l'année 199n que pour 199n+1.

De plus, comme explicité précédemment la réduction des coûts de produit nécessaire au maintien d'une compétitivité impose une amélioration des performances, tant en matière de productivité que d'absentéisme.

Force est de constater que, malgré les actions effectuées en vue d'accroître la performance du site, celles-ci ne permettent pas d'atteindre les niveaux escomptés, compte tenu de la baisse de production importante constatée.

Le niveau de productivité trop faible de l'établissement de Moulon, dans un environnement de concurrence accrue, ainsi que l'absence de nouveaux projets à développer, sont les principales raisons motivant la contrainte pour l'établissement d'envisager un licenciement collectif pour motif économique et structurel.

Dans ce contexte, la forme du projet s'explique. Moulon est un établissement dans lequel les frais fixes représentaient, en 199n-1, 22 % du coût de production, c'est-à-dire 47 % des coûts de transformation et 54 % des frais généraux (coûts de transformation hors travail direct). Dans ces conditions, la réduction des volumes alloués par le groupe pèse mécaniquement sur les prix de revient : les frais fixes se répartissent sur une moindre production, ils provoquent une hausse des coûts unitaires. La surestimation du sureffectif par rapport aux charges de travail s'explique dans ce contexte : elle est l'outil du maintien des prix de revient des volumes restant à produire.

Mais le but reste obscur. De telles mesures ne peuvent que contribuer à dégrader des conditions de travail déjà mauvaises, appauvrir l'organisation de l'établissement et placer les salariés en position paradoxale résultant d'une obligation d'augmenter la productivité, non assortie des moyens de réaliser cette augmentation.

Mais peut-être la raison d'être de ce projet est-elle à chercher ailleurs. On notera à ce propos que le projet se situe dans la foulée de la réalisation, par le service central des achats du groupe, d'une étude d'ensemble sur les sous-ensembles. De telles études servent d'éléments de réflexion pour les décisions stratégiques, les

quelles sont à la base du maintien ou de l'exclusion, en totalité ou en partie, des établissements d'un groupe dans son dispositif productif. Dès lors, trois questions se posent :

- Le licenciement proposé est-il le signe que la réponse prise suite à l'étude est de faire faire ? Dans ce cas, les licenciements envisagés ne sont pas destinés à permettre à l'établissement de Moulon de retrouver un niveau de productivité propre à assurer son avenir. Il ne vise qu'à préserver le niveau des prix de revient dans l'attente d'une fermeture déjà décidée mais non annoncée.
- Le licenciement proposé découle-t-il d'une tentative d'externalisation d'une partie des sous-ensembles 1 ?
- Ou bien, la question posée est-elle l'avenir de ce que nous avons nommé le deuxième bâtiment ?

On voit ici clairement que l'enjeu (et donc la raison première, la justification de gestion), dans cette opération de licenciement, dépasse le seul cadre de l'argumentation d'une baisse du carnet de commandes, dont les répercussions sur l'emploi de l'usine de Moulon seraient directes. La question qui se pose est en effet de savoir si ce site de production est voué à une fermeture à court-moyen terme ou s'il est toujours considéré comme un site de production intégré à la stratégie de Dyve : la question est de situer la décision de licenciement dans son cadre de gestion stratégique.

Effectifs par catégories socio-professionnelles à fin août 199n

	Ouvriers directs	Ouvriers indirects	Employés techniciens	Agents de maîtrise	Cadres	TOTAL
Moulon	378	79	33	16	35	541
Bureau d'études produits	0	0	1	0	1	2
Informatique	0	0	1	0	1	2
TOTAL	378	79	35	16	37	545
Non inclus les longs malades, formation (fongécif), intérimaires.						
Longs malades	5	0	0	1	0	2
Fongécif	1	0	0	0	0	2
TOTAL	384	79	35	17	37	549
Intérimaires	38	7	1	0	0	46
TOTAL	422	86	36	17	37	595

Nombre de suppressions de postes envisagées par catégories socio-professionnelles

	Ouvriers directs	Ouvriers indirects	Employés techniciens	Agents de maîtrise	Cadres	TOTAL
Moulon	111	22	7	1	8	149
Bureau d'études produits			1			1
Informatique						
TOTAL	111	22	8	1	8	150

Nombre de suppressions de postes envisagées par fonctions

Service	Ouvriers directs	Ouvriers indirects	Employés techniciens	Agents de maîtrise	Cadres	TOTAL
Production	111	13	0	1	1	126
Qualité		3	0	0	0	3
Serv. technique		3	3	0	1	7
Ress. humaines		0	3	0	3	6
Logistique		3	1	0	3	7
Contr. gestion		0	1	0	0	1
TOTAL	111	22	8	1	8	150

Ce n'est pas au niveau de la direction du groupe qu'a été prise la décision de proposer le licenciement de 292 personnes à Grande-Synthe et 150 à Moulon. Au sein d'un groupe mondial comme Dyve, une exigence de licenciement émise par la direction générale est interprétée comme une demande formulée aux unités opérationnelles, recommandant ce qu'elles peuvent faire pour atteindre l'objectif fixé, c'est-à-dire, dans le cas présent, 1 000 suppressions d'emploi.

Le calcul du sureffectif a été mené à Moulon comme il est classiquement mené dans les industries tayloriennes.

Il repose sur un découpage du collectif de travail en trois catégories : les directs, ainsi nommés parce qu'ils participent physiquement, directement, à la production ; les indirects qui regroupent tous ceux qui ne participent pas directement à la production mais dont le travail peut être rattaché à un atelier donné de l'usine ; les salariés dits « de structure » parce qu'ils appartiennent aux fonctions supports collectives comme le contrôle de gestion, la direction du site ou la direction des ressources humaines. Le calcul est toujours basé sur les directs et ensuite étendu aux autres catégories.

Le volume de production, tel qu'estimé par la procédure budgétaire, indique les volumes à produire des différents types de produits. Ces volumes sont ensuite convertis en « effectifs besoins ». Le point de départ est les temps standards que l'on appelle généralement « temps secs » à partir desquels, par ajouts successifs (des pertes ou des gains d'enchaînements, des temps de pause, de formation, etc.), on calcule des temps « réels », lesquels servent à déterminer les besoins en effectifs.

La différence entre les « effectifs besoins » et les effectifs présents permet de déterminer un sur-effectif de salariés dits directs. Ce sureffectif sert alors généralement de base de référence et le rapport entre les suppressions d'effectifs directs et le total des postes de directs fournit le ratio qui sera appliqué aux effectifs indirects et de structure.

Une variante de ce mode de calcul conduit à fixer des ratios cibles pour le calcul des besoins en effectifs indirects et de structure. C'est très certainement cette méthode qui a été utilisée, ce qui est visible dans la structure des effectifs après plan.

Selon ce calcul, le volume à produire budgété pour 199n+1 requerrait, avec les standards 199n+1, un volume d'heures inférieur de 13,5 % à celui de 199n. Hors évolution, l'analyse de la variation des effectifs avant et après le projet projeté montre un différentiel des effectifs de - 25 %.

L'usine de Moulon existe depuis plusieurs décennies, mais les restructurations et réductions d'effectifs multiples, qui ont touché cet établissement durant les quinze dernières années, n'ont laissé en activité que deux bâtiments distincts.

C'est donc une usine rassemblant des activités diverses, dont plusieurs sont en voie d'être arrêtées. Les conditions de travail y sont mauvaises et elles semblent ne pas avoir fait l'objet d'une réflexion ni d'investissement depuis longtemps.

À ces particularités concernant l'un des bâtiments de Moulon, s'ajoutent plusieurs constats qui concernent l'ensemble de l'usine. Ainsi, la note économique présente une longue liste de problèmes auxquels la seule réponse apportée semble être la réduction des effectifs.

Quatrième partie – L'établissement de Grande-Synthe

4-I Présentation générale du site

Mission

L'usine de Grande-Synthe développe et fabrique des transmissions pour produits type 2.

Contexte

L'usine de Grande-Synthe est située à 400 km de Paris, dans une région où, historiquement, la métallurgie était la principale industrie.

Dyve Grande-Synthe est la plus grosse entreprise de la région et le premier employeur privé [...].

Historique

1960, implantation de la MAFI. Fabrication de produits.

1961, la MAFI devient Worlwide Labour France.

1988, l'usine de Grande-Synthe se focalise sur le développement et la fabrication de sous-ensembles.

1992, vente de la fonderie à Fondvielle.

Les produits

Dyve Grande-Synthe produit des sous-ensembles de différentes qualités et complexités.

Ces sous-ensembles sont la pièce centrale du produit [*explication technique du rôle déterminant de ce sous-ensemble dans le fonctionnement global du produit*].

Ce sous-ensemble est volumineux et très complexe. [...].

Il est composé de plus de 750 pièces.

Des grosses pièces de fonte : [...].

De nombreuses pièces taillées en acier.

De nombreuses pièces achetées à l'extérieur : [...].

Chaque type de sous-ensemble est décliné en de nombreuses versions. [*explication détaillée du nombre élevé (parfois plusieurs centaines) de versions produites pour chaque type de sous-ensemble*]

[*Plan d'un sous-ensemble*]

Les clients

L'usine de Grande-Synthe exporte 100 % de sa production. Elle fournit en effet les sous-ensembles aux autres usines du groupe Dyve qui assemblent les produits.

Ces usines sont situées : à Bordershire, en Irlande ; à Leaf, aux USA ; à Cornicomati, au Chili.

La production (chiffres)

Depuis l'ouverture de l'usine en 1960, l'usine a produit 1 000 000 de sous-ensembles et 400 000 produits.

Cette année, l'usine aura produit, pour 199n, environ 27 400 sous-ensembles.

Les métiers

Usinage ggg

Usinage bbb

Assemblage et tests

Les moyens techniques

L'usine est actuellement organisée entre les ateliers et les services supports. Les ateliers sont au nombre de trois :

A. L'usinage bbb (364 salariés)

Cet atelier [...] est composé de 350 machines dont une cinquantaine à commande numérique. Les pièces usinées [...] exigent des tolérances très rigoureuses [...].

Cet atelier est actuellement organisé par ligne de machines-outils avec des opérateurs payés aux pièces.

B. L'usinage ggg (179 salariés)

Les pièces arrivent brutes dans cet atelier qui les usine. On note principalement trois lignes de centres d'usinage à commande numérique enchaînés.

C. L'assemblage et tests (470 salariés)

Il existe actuellement trois lignes d'assemblage pour le type 4, les types 3 et 2, le type 1.

Les approvisionnements de ces lignes sont tous gérés par informatique, dans l'esprit ISO 9 000.

La ligne d'assemblage types 3/2 est organisée par chariot télécommandé par informatique (filoguidé).

Sur la ligne d'assemblage type 4, la circulation se fait par convoyage fixe mais automatisé.

Toutes les lignes d'assemblage sont équipées de bancs de tests où chaque sous-ensemble assemblé est testé dans la totalité de ses fonctions avant l'expédition chez le client.

D. Les services supports :

Les méthodes (51 salariés)	Les achats (45 salariés)	Les ressources humaines et la communication (22 salariés)
La qualité (68 salariés)	L'ordonnancement et approvisionnement (100 salariés)	L' <i>engineering</i> (8 salariés)
La maintenance (100 salariés)	Le contrôle de gestion (20 salariés)	Les systèmes informatiques (3 salariés)
La direction générale (4 salariés)		[soit 421 salariés]

Effectif total

1 436 personnes au 30 août 199n.

Répartition de l'effectif

Cadres	ETAM	Ouvriers directs	Ouvriers indirects
73	173	868	322

Répartition H/F : 63 femmes et 1 363 hommes.

4-II Les raisons économiques, financières et techniques du projet

4-II-1 Raisons économiques et financières

L'usine de Grande-Synthe fonctionne actuellement sur un modèle très classique basé sur le cloisonnement des services et sur une communication très hiérarchisée.

Le système dans son ensemble se caractérise par une rigidité coûteuse et handicapante. Produire est une course permanente après les retards. Cette course est épuisante pour les hommes et pour l'organisation. Les conflits sur les responsabilités des uns et des autres sont quotidiens.

D'une façon générale, Grande-Synthe fonctionne dans l'urgence et le désordre. Seul le court terme compte et dans ces conditions les orientations stratégiques ne peuvent se développer normalement.

Les conséquences de cette organisation se répercutent directement sur les coûts. Elles génèrent une non-qualité préoccupante et une pression de tous les instants qui obèrent les relations entre les hommes et détériorent le climat social.

Les hypothèses budgétaires ne laissent entrevoir aucune baisse des volumes à produire en 199n+1 par rapport à 199n, les légères variations constatées (de - 1,1 % à + 1,9 %, selon l'approche retenue pour estimer le volume) étant très largement inférieures aux incertitudes de la prévision elle-même.

Il demeure vrai que le budget 199n+1 est inférieur de 12,7 % au budget 199n arrêté fin 199n-1. Mais l'adaptation des effectifs à la non-réalisation du budget 199n a déjà été réalisée au cours de l'année 199n puisque, entre le premier janvier et la fin du mois de septembre, les effectifs de l'établissement ont d'ores et déjà régressé de 11,6 %, principalement du fait du non-renouvellement des contrats à durée déterminée.

Il est usuel - particulièrement dans les industries dont les process s'apparentent à ceux de l'automobile et qui appuient leur calcul de charge sur des temps standardisés allouant des temps précis aux opérations que doivent exécuter les opérateurs directs - de voir le calcul du sureffectif se réaliser en deux temps.

Dans un premier temps, la charge de travail est convertie en équivalents « hommes » pour réaliser, ce qui, par comparaison avec les salariés présents, sert à calculer le nombre des sureffectifs directs.

Dans un deuxième temps, la volonté de maintenir un ratio donné entre directs et indirects sert au calcul des sureffectifs de personnel indirect, l'addition des deux donnant le sureffectif global.

Aucun calcul de cette nature n'a été réalisé à Grande-Synthe. Les sureffectifs ont été évalués par différence entre les effectifs présents et les effectifs avec lesquels la direction pense qu'il est possible de réaliser la même production dans la nouvelle organisation.

On relèvera à ce stade que les chiffres avancés correspondent à une organisation cible idéale et à une idéalisation des rapports avec les fournisseurs, comme si les nombreux dysfonctionnements qui affectent le site étaient liés à une période exceptionnelle. Or, ces dysfonctionnements sont récurrents ; et leur analyse est superficielle.

Un rapport d'un grand cabinet de consultants, remis à Dyve, précisait que cette réorganisation ne nécessitait aucune suppression d'emploi. D'ailleurs, la direction du site de Grande-Synthe n'adhère pas à l'argumentation sur les baisses de volume de la deuxième partie et qui ont été reprises par le site de Moulon.

Quelques exemples de dysfonctionnement :

De nombreuses pièces venant des fournisseurs se perdent dans le parcours compliqué les amenant à la ligne d'assemblage, puisque :

- elles doivent, dans un premier temps, être réceptionnées par le magasin central géré par un système informatique de type MRP.
- elles sont ensuite dirigées vers la ligne d'assemblage au moyen de contenants inadaptés.
- constituées en stocks intermédiaires, elles sont prises par les opérateurs au fur et à mesure des besoins.

Cela a pour conséquence une différence importante entre le nombre théorique de pièces et la réalité du terrain. Sachant que les commandes auprès des fournisseurs sont établies à partir de ces stocks théoriques, les erreurs ainsi générées se multiplient et nécessitent de fréquents contrôles de stock pour remettre à jour la liste des pièces réellement disponibles.

Ces erreurs d'appréciation de stock ont à différentes reprises contraint à l'arrêt la ligne d'assemblage.

La nouvelle organisation prévoit que le fournisseur livre lui-même auprès des lignes d'assemblage les pièces dont il aura assuré la fabrication et le contrôle.

On retrouve le même dysfonctionnement pour les pièces fabriquées en interne.

Aussi l'usine de Grande-Synthe a-t-elle décidé de revoir complètement cette organisation de façon à rapprocher les décideurs du terrain, de responsabiliser les hommes, de mieux rentabiliser le parc machines et de produire des sous-ensembles dans les meilleures conditions de coût et de qualité.

Pour ce faire, il est proposé la réorganisation suivante.

L'usine de Grande-Synthe pratique trois métiers : l'usinage ggg, l'usinage bbb et l'assemblage. Désormais, chacune de ces trois activités aura son responsable qui disposera de l'ensemble des moyens de production ainsi que des fonctions « supports » nécessaires à la réussite de la mission.

Les fonctions « supports » seront directement rattachées aux départements de production et une organisation par groupes de production se mettra progressivement en place.

Productivité

Situation de l'usine de Grande-Synthe par rapport à la concurrence

Par rapport à la concurrence, l'usine qui se rapproche le plus du site de Grande-Synthe est celle du Tréport [appartenant à un concurrent], qui regroupe deux entités juridiques : (1) l'assemblage des produits ; (2) l'usinage et l'assemblage des sous-ensembles.

Ces sous-ensembles sont destinés aux usines d'assemblage du Pecq et du Tréport.

L'usine produit 89 sous-ensembles par jour. Par rapport au nombre de salariés que compte l'entité, on arrive à un ratio de 10,55 salariés par jour et par sous-ensemble.

En comparaison, Grande-Synthe a un ratio de 14,25 en considérant que les conditions optimum de productivité sont réunies.

Volume

Grande-Synthe est touchée de plein fouet par le contexte économique mondial de récession de la demande de produit décrit précédemment.

4-II-2 Raisons techniques du projet

Comme exposés précédemment, les dysfonctionnements actuels de l'usine de Grande-Synthe ne sont pas acceptables dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Afin d'y palier, une réorganisation de chacun des trois métiers de l'établissement (usinage ggg, usinage bbb et assemblage) en unités opérationnelles de production (*business units*) ainsi que des fonctions support (maintenance, qualité, logistique et méthode) est envisagée.

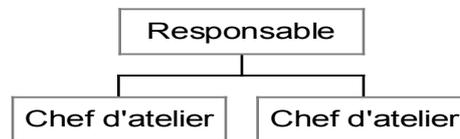
L'adaptation d'une entreprise qui passe d'une économie de standardisation à une économie de réactivité suppose de remplacer progressivement et de façon articulée une politique d'augmentation de la productivité par une politique de décentralisation de la gestion qui donne aux entités opérationnelles les moyens d'évaluer leurs performances en fonction d'objectifs cibles de progrès élaborés localement. Or, aucun dispositif de gestion n'est prévu pour ce faire. Soulignons que le projet vise une augmentation de la productivité par l'intensification du travail, sans en revoir

l'évaluation, alors même que les indicateurs utilisés sont jugés non pertinents par la direction de l'unité.

4-III Exposé de la réorganisation envisagée

4-III-1 Usinage bbb

a) Organisation actuelle



L'organisation actuelle de l'usinage bbb est basée sur le système des flux poussés, c'est-à-dire par grandes séries de pièces qui vont aller approvisionner les lignes d'assemblage.

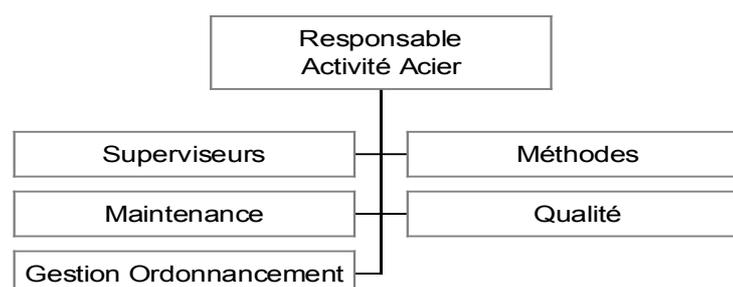
Les conséquences sont les suivantes : des cycles intermédiaires ou « temps morts » importants, les stocks intermédiaires difficiles à gérer, beaucoup de manutention et d'éventuelles ruptures brutales de l'approvisionnement. Dans cette structure traditionnelle, les métiers sont regroupés (ex : tournage, tailage, perçage, etc.).

Les pièces brutes en attente d'usinage sont stockées et sont ensuite réparties au niveau de chacune des machines par le chef d'équipe qui s'efforce d'optimiser sa charge de machine en fonction de la spécificité et de l'urgence. Cette répartition n'obéit à aucune règle précise et ne vaut que par l'expérience du responsable.

Le personnel est quant à lui très spécialisé : réglleur, contrôleur, opérateur, nettoyeur, cariste. En outre, les niveaux hiérarchiques sont nombreux car aucune répartition de charge ne peut se faire sans l'intervention d'un responsable de production (chef d'atelier ou contremaître).

Cette fabrication en flux poussés génère des stocks longs et de nombreux dysfonctionnements. En outre, durant le cheminement de production, les différentes pièces vont d'une personne à l'autre suivant les gammes de fabrication.

b) Organisation future et résultats attendus



L'organisation future en flux tirés, c'est-à-dire une fabrication qui s'effectue en fonction des besoins de ligne d'assemblage.

Une analyse des processus de production montre que des pièces semblables (regroupables en famille) ont les mêmes phases de production et sont usinées sur des groupes de machines bien déterminés.

Nous envisageons donc de regrouper dans une même zone, les machines utilisées dans le processus de fabrication d'une même famille. Cette réunion de machines, appelée « groupe de production » ou « GP », permet d'optimiser les cycles de production en les ramenant à sept jours calendaires, de limiter les manutentions et les stocks intermédiaires.

Les opérateurs deviennent polycompétents. Ils gèrent eux-mêmes par un système de gestion de production appelé « kanban ».

La polycompétence est développée au sein du groupe de production et des tâches périphériques sont réalisées par les opérateurs du groupe : contrôle, graissage, nettoyage, manutention et gestion des pièces.

Le nombre de niveaux hiérarchiques peut être réduit à un responsable de production et des superviseurs.

Les résultats attendus sont :

Une réduction des coûts directs de structure.

Une amélioration de productivité.

Une réduction du temps de cycle (délai d'attente entre la commande et la livraison du matériel), et des stocks.

Une plus forte implication du personnel et une plus grande autonomie.

Une optimisation des *process*.

Une meilleure tenue du parc machines, propreté, sécurité.

Cette organisation doit permettre de réaliser une productivité directe globale de 30 % par rapport à la situation actuelle.

À titre d'exemple, dans l'organisation actuelle une pièce usinée parcourt en moyenne 1,5 km dans les ateliers et est livrée à la ligne finale en deux semaines. L'objectif est de réduire par dix le parcours et par deux le « délai de livraison » à une ligne finale.

Gains de productivité

Un opérateur mène davantage de machines qu'actuellement.

Les opérateurs ne se contentent plus de réaliser un nombre de pièces fixé.

Les temps sont mis à jour (conditions de coupe en particulier).

Le lavage/nettoyage est intégré dans les GP, ainsi que les manutentions et certaines opérations de maintenances autonomes.

Le nombre de techniciens d'atelier, réglers, caristes, agents de maîtrise est réduit.

Ces gains de productivité seront réalisés, entre autres, grâce à la mise en place des actions d'amélioration suivantes :

Groupes de production

À une organisation par métiers, où le personnel est en permanence affecté à une ou plusieurs machines de même type et travaille seul, est progressivement substituée une organisation où les opérateurs travaillent en groupes, s'organisent entre eux et peuvent pratiquer plusieurs métiers.

Ils acquièrent peu à peu la maîtrise de l'ensemble des moyens qui leur sont confiés et en assurent les opérations de contrôle et de maintenance simple. Neuf autres GP seront constitués ainsi que sept à huit îlots de rectifications.

Quelques machines en organisation conventionnelle seront maintenues pour les faibles quantités, les prototypes, des pièces de rechange et les pièces qui ne s'intègrent pas à une famille. Elles permettront de faire face aux aléas.

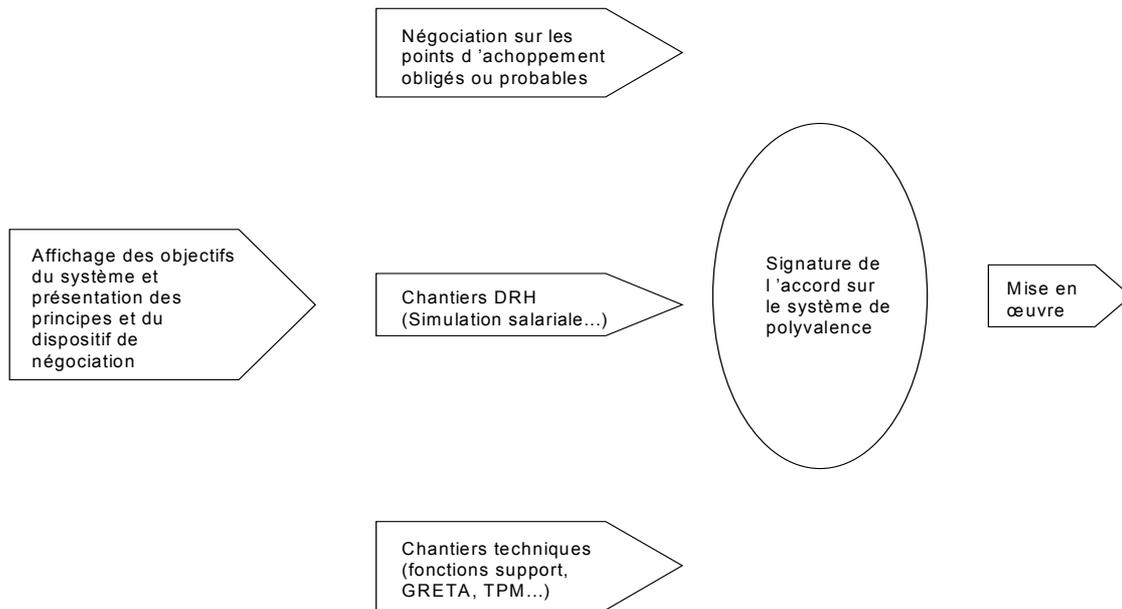
Investissements prévus

Un investissement d'environ neuf millions de francs en 199n+1 en capital et dépenses diverses est nécessaire pour installer les groupes de production et réorganiser les ateliers.

Développement de la polycompétence

Conjointement au développement des groupes de production, il est prévu des formations visant à développer la polycompétence au niveau des opérateurs de fabrication.

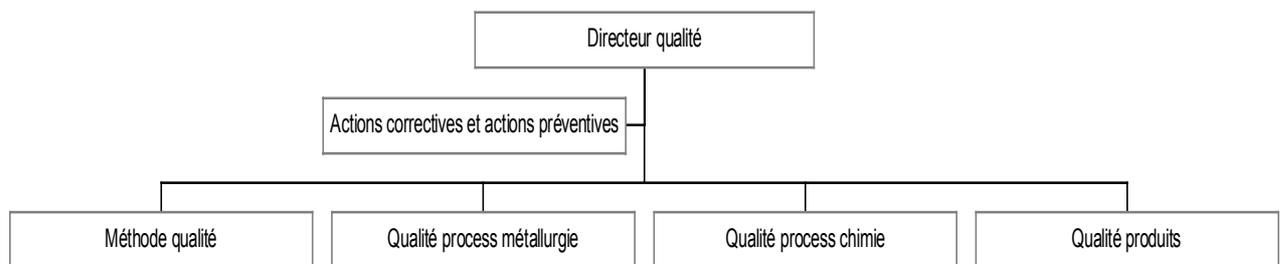
La démarche sera la suivante :



La mise en place de ce dispositif se fera dans le cadre d'une commission *ad hoc*.

4-III-5 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la fonction qualité

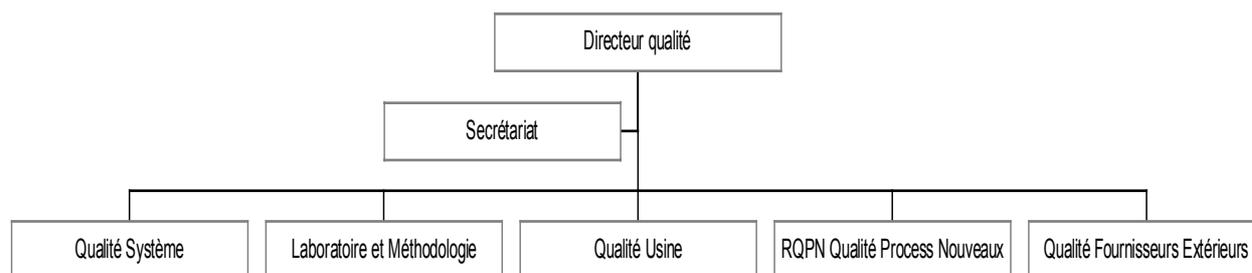
a) Organisation actuelle



Le niveau de non-qualité que connaît actuellement l'usine de Grande-Synthe rend obligatoire un redéploiement complet de ses effectifs.

À titre d'exemple, l'usine d'assemblage de Bordershire, client interne de Grande-Synthe, adresse au site de Grande-Synthe plus de cent réclamations par mois. Actuellement, le département Qualité enregistre les réclamations clients et traite les effets sans pouvoir traiter les causes du fait de la non-intégration de ce département.

b) Organisation future et résultats attendus



Tout comme le département Maintenance, les effectifs du département Qualité seront rattachés aux trois départements opérationnels (*business units*), en gardant cependant une fonction « qualité centrale ».

Les grands axes d'actions principaux :

- Atteindre le niveau de qualité nécessaire à notre compétitivité dans un environnement de plus en plus concurrentiel.
- Intégrer le concept de « qualité » à tous les niveaux de l'entreprise et rompre ainsi avec la culture actuelle.
- Développer l'autocontrôle et les actions de prévention dans tous les départements de l'entreprise.
- Diminuer de façon drastique les coûts de non-qualité qui pénalisent fortement la productivité globale de l'établissement. Aujourd'hui, le COQ (coût d'obtention de la qualité) se situe à 8 % du coût de production. L'objectif en ce qui concerne l'année 199n+1 est de le ramener à 5 %. À plus long terme, le COQ doit être ramené à 2 %.
- En ce qui concerne les fournisseurs, actuellement aucun d'entre eux n'est véritablement responsable de sa qualité. L'objectif en 199n+1 est d'obtenir que 50 % de ces fournisseurs soient considérés en AQP (Assurance Qualité Produit).

La fonction « qualité centrale » sera articulée autour de cinq pôles :

Système qualité :

Dont la mission sera de maintenir le système Qualité, puis d'optimiser par audit système et procédures au travers du PAQ (plan d'action qualité) et du COQ, la relation client/fournisseur.

Qualité usine :

Dont la mission sera d'animer, former et auditer la production dans le but de l'aider à réaliser un niveau qualité à zéro défaut.

Qualité process nouveau :

Dont la mission est de garantir le respect des démarches et la bonne utilisation des outils qualité dans le développement des processus nouveaux ou modifier au travers des informations issues des clients et de l'usine. Ce service est l'interlocuteur des clients.

Qualité achats :

Sa mission, en partenariat avec les fournisseurs, est de développer la démarche de mise en AQP des produits achetés.

Laboratoire et métrologie :

Dont la mission est d'auditer les différentes phases de production et de contrôler au moyen d'échantillons, l'ensemble de la production.

Le document de la direction de Dyve France présente deux séries d'arguments :

- Une première série voudrait étayer l'idée que Grande-Synthe souffre d'un « défaut structurel grave de productivité, qui nécessite une restructuration en profondeur » de l'établissement.

- Une deuxième série d'arguments a trait à l'organisation ; elle est fondée sur un début d'analyse des dysfonctionnements de l'usine.

La direction de Grande-Synthe souligne que la réorganisation projetée n'est pas liée à un problème de sous-charge ou de surcapacité. Or, l'analyse de certains dysfonctionnements fait apparaître des problèmes récurrents auxquels le projet de licenciement n'apporte que des éléments de solution très partiels. Nous prendrons ici deux types d'exemples :

- a) les dysfonctionnements de la coordination avec les fournisseurs.
- b) les dysfonctionnements liés à une évaluation grossière de la productivité.

Quelle analyse fait le projet des causes de dysfonctionnements, et quels sont les moyens mobilisés à l'appui de la volonté de maîtriser les achats ?

- a) Peut-on penser sérieusement éliminer ces dysfonctionnements d'après une analyse selon laquelle « les trop nombreux fournisseurs de pièces auraient trop longtemps profité d'une politique laxiste des achats au niveau de Grande-Synthe » ? Suffira-t-il d'« en réduire le nombre et de les rappeler à leurs obligations » ? Et quand bien même ce serait le cas, combien de temps prendrait cette transformation des relations avec les fournisseurs, et quels moyens seraient employés dans l'intervalle ?

Un exemple récent montre la fragilité de telles analyses. 1 100 sous-ensembles ont dû être revus. Le seul coût des vérifications a été de 1,5 MF, cependant que la vente des produits était suspendue.

Ce dysfonctionnement majeur - en termes de coûts, mais aussi et peut-être surtout d'image de la marque - ne paraît guère soluble par les moyens annoncés par la direction, dont un membre convient :

« C'est un bon cas d'école. Le fournisseur, Maxxxx, est réputé sérieux, il est certifié ISO 9 001, il travaille pour des clients réputés tels que la firme Fexx. C'est le premier fournisseur chez qui nous avons fait un audit. Les échantillons spéciaux avaient été faits avec un matériau sûr. Or, Maxxxx nous a livré des pièces non conformes. Que s'est-il passé ? D'une part, les commandes avaient été faites dans un délai extrêmement serré, car le lancement presque simultané des sous-ensembles de types 1 et 4 et la montée rapide de ce dernier modèle ont fait que l'on a dû organiser un approvisionnement extrêmement rapide. D'autre part, le responsable "qualité" de chez Maxxxx était parti en retraite et il avait été remplacé par quelqu'un de moins rigoureux ».

Cette analyse met l'accent sur deux causes de dysfonctionnement :

- D'une part, Grande-Synthe s'est vue imposer dans l'urgence des décisions (le lancement simultané de deux modèles, rappelons que les sous-ensembles de type 1 devaient être faits en Autriche, mais que le groupe a changé d'avis in extremis), les a répercutées sur un fournisseur, lequel les a répercutées sur un autre, etc.
- D'autre part, l'importance des relations interpersonnelles de confiance dans ce type de transactions : avec l'ancien responsable de la qualité, cela ne se serait sans doute pas produit, c'est ce que suggère le nouveau responsable des achats.

Face à ce type de dysfonctionnements, quelle utilité y a-t-il à énoncer qu'« il faut faire redescendre les problèmes au niveau de ceux qui les engendrent » ? Ou qu'« on ne peut pas indéfiniment admettre que les fournisseurs nous livrent n'importe quoi. La première chose à faire est de montrer à nos fournisseurs que l'on n'est pas prêt à se laisser conter n'importe quoi et que l'on sait refuser des pièces mauvaises » ?

- b) Les dysfonctionnements liés à une évaluation inadaptée de la productivité, foncièrement inadaptée à une économie de réactivité.

La direction indique que « la perte de productivité de 3,5 points par rapport au mois de mars s'explique en grande partie par un certain nombre de mutations qui ont eu lieu entre l'usinage et les lignes d'assemblage, (car) il faut une certaine adaptation au poste ».

Le caractère circulaire du problème n'aura pas échappé au lecteur : les mutations sont présentées comme indispensables. Or, les salariés n'y ont pas intérêt et elles grèvent la performance de productivité.

Or, ces tensions ont pour origine une distorsion fondamentale : tous les indicateurs d'évaluations des performances sont basés sur un modèle implicite qui repose sur deux postulats :

- Le travail serait un facteur de production standard, isolable et interchangeable, ce qui revient à nier le caractère collectif des performances et les compétences qui permettent la coordination ;

- Maximiser la performance de chaque entité équivaldrait à optimiser la performance de l'ensemble.

Ce modèle, plus implicite qu'explicite, néglige complètement le fait que, dans une économie de réactivité, la performance de l'ensemble est moins que jamais la somme des performances de chacune des entités.

Tout se passe comme si était ignorée l'existence de ces problèmes de coordination complexe dans une économie de réactivité. Ne demeure qu'une conception purement volumique des performances à atteindre. Aussi, y a-t-il confusion entre efficacité et efficacie, économie sur les moyens et à objectif constant et adaptation des moyens à des objectifs, alors que la première - l'efficacie - est de moins en moins garante de la seconde - l'efficacie -, laquelle suppose de qualifier des objectifs. Aussi, paraît-il acquis le fait qu'il y a un problème d'organisation mais nullement qu'il y aurait un problème de gestion. Le problème est que nul changement d'organisation n'est pérenne s'il ne s'accompagne d'un changement des indicateurs de gestion.

À notre interrogation sur ce point, il sera répondu que l'établissement est jugé :

- Sur la variance par rapport à des coûts standards (écarts entre coûts fixés en début d'exercice et coûts réels) ;

- En fonction d'indicateurs « plus subjectifs » de qualité (traduits dans des taux de réclamation des clients) et de « potentiel montré à réduire les coûts », mesuré en termes de nombre de projets (ainsi, n'y aurait-il pas moins de cinquante projets de réduction des coûts pour l'assemblage du sous-ensemble type 1).

- Quant à la productivité, indique la direction, elle est reflétée dans des indicateurs « très tayloriens non pertinents par rapport à notre organisation » : l'indicateur de PHT (productivité horaire totale) et l'indicateur de PDT (productivité directe du travail). Une réflexion devrait être engagée en 199n+1 en vue d'élaborer une batterie d'indicateurs de productivité représentant la performance globale du site. La direction convient au demeurant qu'« on peut faire dire n'importe quoi aux indicateurs de productivité, même la vérité », et que l'on compare des choux et des poireaux lorsque l'on compare des volumes de transmissions par mois ou personnes...

Nous voyons ici à l'œuvre la critique standard de la productivité comme indicateur de gestion.

4-IV Conséquences sur l'emploi dans l'établissement de Grande-Synthe

Effectifs par catégories socioprofessionnelles à fin août 199n

	Ouvriers directs	Ouvriers indirects	Employés techniciens	Agents de maîtrise	Cadres	TOTAL
Grande-Synthe	868	322	113	59	63	1425
Bureau d'études produits	0	0	1	0	7	8
Informatique	0	0	0	0	3	3
TOTAL	868	322	114	59	73	1436

Nombre de suppressions de postes envisagées par catégories socio-professionnelles

	Ouvriers directs	Ouvriers indirects	Employés techniciens	Agents de maîtrise	Cadres	TOTAL
Usine	136	101	29	7	18	291
Bureau d'études produits					1	1
TOTAL	136	101	29	7	19	292

Nombre de suppressions de postes envisagées par fonctions

Service	Ouvriers directs	Ouvriers indirects	Employés techniciens	Agents de maîtrise	Cadres	TOTAL
Production	136	25	4	5	4	174
Qualité		29			2	31
Serv. technique		23	13	2	4	42
Logistique		24	8		4	36
Serv. adm. (RH, Direction)			4		4	8
Bureau d'études produits					1	1
TOTAL	136	101	29	7	19	292

Cinquième partie - Critères proposés pour établir l'ordre des licenciements et calendrier prévisionnel des licenciements envisagés

5-I Critères proposés pour établir l'ordre des licenciements

Lorsque cela s'avère nécessaire et pour déterminer l'ordre des licenciements, la direction propose les critères suivants :

Le premier critère est celui de la compétence professionnelle afin de tenir compte de la compétitivité dans laquelle l'entreprise est engagée et des modifications de structure de l'organisation dues à l'adaptation de la société à la nouvelle situation.

Ce critère de la compétence professionnelle sera apprécié par catégorie, objectivement en tenant compte des outils d'appréciation des compétences utilisés dans les établissements concernés.

L'utilisation, comme premier critère de sélection pour les licenciements, du critère de compétence est généralement destinée à privilégier le départ des plus âgés pour des raisons de résistance au changement ou d'incapacité à s'adapter. Ainsi, l'illettrisme (plus fréquent chez les ouvriers âgés) peut-il devenir la marque de l'incapacité à s'adapter aux nouvelles conditions de travail qui feront suite à la réorganisation.

Il sera également tenu compte notamment des charges de famille et en particulier celle des parents isolés, de l'ancienneté de service dans l'établissement ou l'entreprise, de la situation des salariés qui présentent des caractéristiques sociales rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile, notamment des personnes handicapées et des salariés âgés.

5-II Calendrier prévisionnel des licenciements envisagés

À l'issue de la procédure de licenciement collectif pour motif économique applicable, les licenciements seront notifiés dans le respect des dispositions en vigueur et dans le cadre des dispositions du plan social qui sera discuté avec les représentants du personnel.

[FIN DU DOCUMENT]

Le commentaire de cet argumentaire de projet de licenciement a permis d'explicitier les mécanismes de l'argumentation économique d'un tel projet. La raison pour laquelle nous avons choisi ce cas est son exemplarité : il est, selon les dires de nos interlocuteurs, un archétype de plan économique. Il semble, après le travail d'analyse que nous avons fait sur un peu plus de dix autres cas, que cet argumentaire recouvre effectivement la plupart des formes d'argumentation et d'arguments que l'on peut rencontrer dans un projet « standard ». Le travail d'analyse que nous avons mené sur les autres cas, en utilisant ces deux argumentaires comme référence, a montré la pertinence de ce choix pour distinguer les variations et les particularités qui pouvaient nous permettre d'approfondir notre réflexion et de tirer de nouvelles conclusions.

La conclusion de cette partie donnera donc une approche des motivations acceptables des projets de licenciement.

3. LES ARGUMENTAIRES LÉGITIMES DES PLANS ÉCONOMIQUES

3.1. La légitimité des arguments économiques

L'étude des argumentaires économiques des projets de licenciement nous a montré que les plans économiques adoptaient des structures de raisonnement et de démonstration communes. Ces structures, que nous avons appelées la mécanique du chiffrage et la mécanique du licenciement, se retrouvent dans pratiquement tous les plans économiques.

Ces mécaniques reposent sur des justifications⁴⁴, considérées par les juristes, mais aussi par les salariés, leurs représentants, ainsi que par les dirigeants et les actionnaires ou encore les clients, fournisseurs et les citoyens, comme des motifs légitimes de licenciement (c'est-à-dire, pour schématiser, comme acceptables). Ces motifs peuvent être considérés comme donnant au plan économique son caractère conventionnel puisque la légitimité de ces arguments permet la coordination autour d'un

⁴⁴ voir chapitre 1, 2.2.

bien commun : un intérêt supérieur qui serait la survie de l'entreprise. Ainsi, selon les dires d'un consultant :

« Les projets de licenciement s'appuient sur des argumentations "légitimes". Le marché et le bien collectif sont les motivations acceptées du projet de licenciement : c'est-à-dire le fait qu'en licenciant, on permette à l'entreprise d'exister encore, c'est ça qui fait que les gens acceptent les licenciements ».

Selon cette perspective, la décision de licencier se construit autour d'arguments comme les baisses de volume, la crise ou l'augmentation nécessaire de la productivité, l'amélioration impérative de la compétitivité, la réorganisation afin de retrouver des parts de marché. Les rhétoriques employées se rapprochent donc des conventions de coordination marchandes et industrielles. Dans ces deux cas, l'individu est indifférencié, il n'est pas considéré comme une personne particulière mais comme un individu parmi d'autres au milieu d'un grand nombre de ses semblables (*homo œconomicus*) ou comme un outil polyvalent (l'accessoire de la machine ou de la chaîne de production), donc interchangeable et réduit à sa seule capacité productive.

Cette indifférenciation de l'individu est d'ailleurs indispensable dans le cadre d'une procédure de licenciement économique *collectif*. Le contraire serait d'ailleurs un motif de nullité du projet de licenciement.

Il apparaît donc que les argumentations économiques des projets de licenciement reposent sur des mécanismes qui, pour garantir leur légitimité, s'appuient sur des rhétoriques « impersonnalisées » et « exogénéisantes ». La décision de licenciement y apparaît comme conditionnée et imposée par des éléments exogènes et en particulier par le marché : un état de fait exogène (le marché du produit) nécessite, pour la survie de l'entreprise (et donc la sauvegarde d'une partie de l'emploi dans l'entreprise) une action sur la variable interne de l'emploi dans l'entreprise (le licenciement d'une partie du personnel de l'entreprise).

A contrario, les motifs illégitimes paraissent être ceux qui sont personnalisés (ou à défaut personnalisables) et ceux qu'on pourrait qualifier de motifs endogènes. On ne trouve dans *aucun* projet de licenciement de justification de la décision de licenciement qui se fonderait, par exemple, sur la nécessité de rattraper une situation économique désastreuse suite à de mauvais choix stratégiques de la direction. On ne trouve pas plus d'argumentaires qui reposeraient sur le constat d'erreurs de gestion ayant conduit à une situation économique difficile ou sur l'idée que la direction de l'entreprise peut avoir mal interprété le contexte économique dans lequel l'entreprise se situait.

Doit-on pour autant en conclure que de telles erreurs n'existent pas, que les dirigeants d'entreprise seraient infaillibles ? Ou encore, doit-on conclure que les décisions et les actions des dirigeants d'entreprise ont si peu d'influence sur son avenir qu'ils ne peuvent être considérés comme responsables ? Ou doit-on simplement conclure que l'absence de tels argumentaires montre leur illégitimité⁴⁵ ? Nous choisirons cette dernière solution, même si les deux autres solutions sont parfois défendues dans les discours des dirigeants (discours fondés sur des raisonnements du type « nos anticipations n'étaient pas erronées : il y a eu un retournement du marché » ou sur la dictature des fonds de pension américains, par exemple).

L'illégitimité de tels arguments nous paraît d'ailleurs plus liée au caractère endogène de ces justifications qu'à la question du pouvoir réel des dirigeants de l'entreprise. Il nous semble en effet que la légitimité d'un argumentaire économique de projet de licenciement repose sur son caractère exogène. La décision de licenciement doit s'imposer à l'entreprise, elle ne doit pas être le résultat d'un choix des dirigeants mais une évidence qui s'impose à eux. Ainsi, selon un consultant :

« Vous intégrez un certain nombre de licenciements qui seront négociés, pour avoir une marge de discussion avec les syndicats ? »

⁴⁵ L'illégalité d'un licenciement économique collectif, qui serait dû à une faute de gestion *intentionnelle* des dirigeants, ne relève pas du même cas de figure : nous faisons ici l'hypothèse que les éventuelles erreurs de gestion ne sont pas intentionnelles. Lorsque les erreurs de gestion ne sont pas intentionnelles, il n'y a pas d'illégalité (c'est-à-dire absence de motif réel et sérieux) de la décision de licenciement.

Pour que le dossier économique soit sérieux, il ne faut pas que les licenciements soient hypervariables. C'est une question de crédibilité. Si on dit que la situation économique exige qu'on réduise de 240 et qu'après on dit que 120 ça ira, ça veut dire qu'on n'avait pas fait un bon diagnostic et qu'on s'était trompé : on n'est pas capable de gérer.

C'est clair, dans l'argumentaire économique il faut dire qu'on n'a pas le choix, sinon c'est pas viable. Bien entendu, on n'a pas le droit de dire qu'on ne changera pas d'avis⁴⁶, mais il faut qu'en le lisant on comprenne que c'est la seule solution et qu'on ne peut donc pas changer d'avis. Après, il faut montrer de la détermination. Donc le dossier économique n'est pas négociable. C'est le volet social qui peut se négocier, c'est là-dessus qu'on peut discuter.

Mais vous savez, l'argumentaire économique, il n'est pas écrit pour les gens qui sont touchés. Eux, la mondialisation, ça les intéresse pas, ce qui les intéresse c'est : "qu'est-ce qui va leur arriver ensuite ?". C'est pas pour autant qu'il ne faut pas avoir un souci humain vis-à-vis de ces gens-là.

Les syndicats et la direction sont souvent dans un jeu de rôle : ils veulent déterminer la validité de l'argumentaire économique, ils discutent sur les chiffres, les autres possibilités que les licenciements, mais ce que je voudrais leur dire et que je ne peux évidemment pas leur dire, on n'est pas du même côté, c'est qu'il ne faut pas perdre de temps à discuter ces trucs, c'est décidé. Ce qui est important, c'est d'avoir les meilleurs reclassements.

Il ne faut jamais oublier qu'il y a des personnes à qui il va falloir dire : "Vous êtes virés", et ces gens-là, c'est pas une marchandise. Le jeu de rôle, qui se met parfois en place, fait qu'on oublie ça, alors que c'est ce qu'il y a de plus important ».

C'est ainsi que pour préserver la légitimité des argumentaires (mais sans doute aussi pour préserver la légitimité des dirigeants), les motifs acceptés des plans économiques doivent être exogènes et que la motivation d'une décision de licenciement par des facteurs endogènes paraît ne pas être acceptable ou légitime.

Ces résultats de notre travail sur le cas français se retrouvent dans un travail expérimental sur la légitimité des licenciements mené au Canada et dans la *Silicon Valley* (Charness, Levine, 1999). Selon ce travail, les licenciements sont d'autant plus acceptés qu'ils sont dus à une cause extérieure à l'entreprise et dont l'impact sur l'entreprise touche tous les niveaux (du haut au bas de l'échelle), et cela, de la même façon dans le secteur informatique américain que dans des secteurs canadiens plus protégés des principes de mobilité professionnelle.

Dans de nombreux cas, les marchés financiers sont considérés comme responsables des licenciements. Ce discours est répercuté à l'envi par les discours des dirigeants et par de nombreux médias. Pourtant, aucun argumentaire économique de projet de licenciement à notre connaissance, comme à celle de nos interlocuteurs, n'a jamais mis en avant un tel motif. Il convient donc de s'interroger sur la légitimité de ce que nous appellerons la « convention financière ». En effet, cette « convention financière » fait référence aux actionnaires dont on doit alors se demander s'ils font ou non partie de l'entreprise pour déterminer la légitimité d'un discours qui les utiliserait comme justification.

RESUME DES POINTS LES PLUS IMPORTANTS

La mécanique des argumentaires économiques des projets de licenciement

Les décisions de licenciement sont justifiées par l'argumentaire économique des projets de licenciement. Le rôle de cet argumentaire est d'indiquer « la ou les raisons économiques, financières ou

⁴⁶ C'est aussi une contrainte légale, pas uniquement une contrainte de crédibilité.

techniques du projet de licenciement » selon les termes de l'art. L. 321-4 (Loi du 2 août 1989 dite *loi Soisson*).

Afin de consolider la légitimité de la décision de licenciement, les argumentaires économiques s'appuient sur des modèles de justification industriels et marchands. C'est ainsi que les raisonnements qui se retrouvent systématiquement dans les argumentaires s'appuient sur « l'évolution des marchés », « la nécessité d'améliorer la productivité », la volonté de « maintenir la rentabilité ».

Dans ce même esprit, le chiffrage du sureffectif repose sur un enchaînement causal, linéaire et déterministe qui traduit de manière automatique (« machinique ») un volume de production prévisionnel en un effectif nécessaire à cette production. De cette façon, l'argumentaire du projet de licenciement (qui est en quelque sorte la partie émergée de l'*iceberg* de la décision de licenciement) trouve une légitimité.

Le fondement de la légitimité des argumentaires économiques

Les argumentaires économiques de projets de licenciement trouvent leur légitimité dans l'exogénéisation de la cause du licenciement : la décision de licenciement doit s'imposer à l'entreprise. La décision de licenciement ne peut légitimement avoir été prise autrement que du fait d'une contrainte externe à l'entreprise, qui la domine et avec l'objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Le caractère collectif du licenciement économique trouve une traduction dans la formulation de la décision de licenciement à travers l'« exogénéisation » de la justification qui lui est congruente. C'est ainsi que les justifications « individualisantes » paraissent à tous illégitimes.

CHAPITRE 3

LA QUESTION DE L'ÉMERGENCE D'UNE CONVENTION FINANCIÈRE ET DE SA LÉGITIMITÉ

I. DÉFINITION DE LA CONVENTION FINANCIÈRE ET DE SON MODE D'EXPRESSION DANS LES ARGUMENTAIRES DE PROJETS DE LICENCIEMENT

Les formes de ce que nous appelons la « convention financière » sont multiples mais on les retrouve généralement sous le terme de « dictature des marchés financiers » ou de « fonds de pension ». La convention financière apparaît alors comme une évidence qui s'impose aux chefs d'entreprise. La question que nous devons donc traiter, avant d'examiner la légitimité de cette convention financière, est celle des signes de son existence, c'est-à-dire ses modes d'expression et son contexte théorique et idéologique.

1.1. Modèle connexionniste, convention financière et *corporate governance*

1.1.1. Modèle connexionniste et convention financière

La convention financière (qui n'a rien à voir avec l'analyse financière) repose sur le rôle prépondérant des marchés financiers dans le financement et leur intérêt dans la direction des entreprises, puisque l'approfondissement de la liquidité des marchés financiers à la fin des années soixante-dix leur a permis, bien qu'étant une forme de coordination incomplète, de devenir le mode légitime d'évaluation des richesses (Orléan, 1999). La caractérisation lapidaire de la convention financière, que nous avons donnée (la dictature des marchés financiers et/ou des fonds de pension), repose sur l'idée du rôle prépondérant des marchés financiers dans le financement des entreprises. La prépondérance des marchés financiers comme moyen de financement est la caractéristique du modèle connexionniste. Le modèle connexionniste constitue donc, dans le cadre de l'analyse en termes de modèles de coordination, la description modélisée de la convention financière.

Le choix du terme de « convention financière » correspond à la volonté d'analyser spécifiquement cet aspect du modèle connexionniste, c'est-à-dire l'aspect de la relation aux marchés financiers, indépendamment de l'aspect de structuration organisationnelle ou de la production (et donc de la question de la qualité). Toutefois, le raccrochement, pour notre analyse, de la convention financière au modèle connexionniste constitue une base de lecture de la convention financière.

Le modèle connexionniste s'appuie, dans ses relations avec les marchés financiers, sur la recherche de l'adhésion des investisseurs au projet de l'entreprise. Pour cela, les entreprises connexionnistes s'appuient sur leur capacité à utiliser des rhétoriques diverses et donc à acquérir une légitimité dans plusieurs registres et face à des investisseurs qui peuvent évaluer l'entreprise selon une ou des grandeurs non connexionnistes (industrielles, marchandes, domestiques, civiques). L'adhésion au projet, la croyance dans le succès futur de l'entreprise, ne se gagne pas nécessairement sur la qualité des résultats obtenus : il importe essentiellement que les investisseurs souhaitent faire partie du réseau parce que le projet est crédible.

La convention financière repose donc sur l'idée que l'entreprise doit se rendre crédible auprès des investisseurs sous peine d'être sanctionnée par eux. Il s'agit, pour l'entreprise, d'émettre des signaux en direction des investisseurs, afin que ceux-ci estiment le projet entrepreneurial digne de crédit(s). Cette communication passe par l'intermédiaire des annonces que l'entreprise fait sur ses décisions et sur leurs résultats (attendus ou déjà obtenus).

Les entreprises doivent donc apprendre à communiquer, à travers leurs décisions et leurs actes, avec les marchés financiers, cette communication n'étant pas toujours instrumentée par des indicateurs financiers ni même par des résultats antérieurs. C'est donc, comme dans le cadre du processus de décision d'emploi, le conseil d'administration, avec sa conception de l'actionnaire type, qui est au cœur de ce processus de communication.

1.1.2. L'apprentissage de l'actionnaire

Tel que nous l'avons décrit, l'actionnaire type est une image construite et modifiée par les conseils d'administration au gré de leur expérience. Ce type de changement résulte d'un apprentissage, à travers l'expérience, des attentes des actionnaires. Mais l'actionnaire type, tel qu'il est construit par les membres du conseil d'administration, est aussi la représentation des exigences du marché des titres. Il n'est donc pas réel au sens où il n'est pas un agent du marché : il est plutôt la personnification du ou des marchés financiers et représente, à ce titre, une sorte de convention autour de laquelle les membres du conseil d'administration s'accordent pour prendre des décisions « en sa faveur ».

L'actionnaire type est un concept qui repose sur une théorie sans cesse révisée en fonction de l'expérience. Lorsque l'expérience montre que l'annonce de licenciements provoque immédiatement une augmentation du cours de l'action de l'entreprise, les membres de conseil d'administration, et les agents économiques en général, construisent une image de l'actionnaire qui correspond à celle d'un agent économique satisfait par la réduction des coûts dans l'entreprise, en particulier par la réduction des coûts de main-d'œuvre. La définition de l'actionnaire type ne repose alors pas sur une anticipation du raisonnement, qui conduit à cette augmentation du cours de l'action, mais plutôt sur la mémoire des faits historiques sur les marchés financiers. C'est un processus d'apprentissage organisationnel, tel que le décrit Midler (1994) :

« La théorie de l'apprentissage organisationnel introduit entre savoir et action une certaine réciprocité : d'un côté, l'action est structurée par les savoirs existants ; mais d'un autre, elle constitue une mise à l'épreuve (Boltanski, Thévenot, 1987) de « l'applicabilité » et de la « légitimité » (pour reprendre les deux termes de J. March) de ce dispositif cognitif. Par exemple, l'acteur qui utilise des outils quantifiés sera amené à réviser la confiance qu'il a dans la pertinence du calcul ; celui qui a recours à l'avis d'un expert réactualisera la réputation qu'il lui accorde.

Cette réciprocité n'est pas instantanée. Le processus d'apprentissage est un processus historique, à mémoire.

Cette réciprocité est le résultat d'un processus d'intervention de l'agent sur les construits cognitifs collectifs : l'apprentissage organisationnel apparaît bien comme une théorie de l'intervention sur l'organisation ».

C'est de cette façon que se façonne l'image de l'actionnaire type. Mais l'élaboration de cette image n'est pas une fin en soi : elle n'a de sens que dans un contexte d'actions et de décisions de l'entreprise. Lewitt et March (1988) expliquent ainsi :

« Notre interprétation de l'apprentissage organisationnel repose sur trois observations classiques, issues d'études sur les comportements organisationnels.

La première est que les comportements dans une organisation reposent sur des routines (Cyert, March, 1963 ; Nelso, Winter, 1982). L'action repose plus sur une logique « d'applicabilité » ou de légitimité que sur une logique de conséquentialité ou d'intention ; cela implique de faire coller (*matching*) des procédures aux situations plutôt que de faire des choix calculés.

La deuxième est que les actions organisationnelles sont dépendantes de l'histoire (Lindblom, 1959 ; Steinbruner, 1974). Les routines sont plus basées sur des interprétations du passé que sur des anticipations du futur...

La troisième observation est que les organisations sont orientées vers des cibles. Leurs comportements dépendent de la relation entre les résultats observés et les anticipations (Simon, 1955 ; Siegel, 1957).

À partir de ce schéma, l'apprentissage des organisations est vu comme transcription des inférences de l'histoire dans les routines qui guident les comportements ».

Les schémas de la décision de réduction d'effectif, retracés précédemment, se fondent donc sur une perception, une *theory in use* selon les termes d'Argyris et Schön, des attentes des marchés financiers.

C'est pour combler le manque d'objectivation de ces théories, et pour répondre en cela à un besoin des entreprises, de plus en plus focalisées sur l'évolution du cours de leur action et la structure de leur capital, que l'indicateur d'*Economic Value Added* (EVA) a été créé.

L'indicateur d'EVA est de plus en plus utilisé par les grandes entreprises françaises (et dans le monde) du fait de l'importance croissante dans leur capital des fonds de pension américains. Il constitue une objectivation, à travers un indicateur de gestion, des attentes des marchés financiers à l'égard des entreprises. C'est l'outillage d'une théorie des attentes des marchés financiers reposant sur l'hypothèse néoclassique qui suppose les marchés financiers concurrentiels et efficaces, et sur lesquels interviennent des agents rationnels cherchant à maximiser la rentabilité de leur investissement sous contrainte de risque. Dans ce cadre, la maximisation de la richesse des actionnaires est l'objectif assigné à la stratégie de l'entreprise et constitue la théorie des attentes de l'actionnaire type.

1.1.3. La corporate governance

Le choix de faire de l'EVA un des indicateurs principaux du pilotage stratégique d'une entreprise ne se conçoit qu'assorti à un certain nombre de principes de gestion. Ces principes sont ceux de la *corporate governance*. Les grands fonds de pension américains ont élaboré des chartes de *corporate governance* qui définissent les principes devant être appliqués dans les entreprises désireuses de voir entrer dans leur capital ces fonds de pension.

Ces principes définissent un modèle pour les entreprises. Ce modèle a vocation à permettre une meilleure information des actionnaires et à assurer une égalité de traitement, en matière d'information, entre toutes les parties intéressées à la gestion stratégique de l'entreprise (c'est-à-dire généralement les actionnaires et les *managers*). Les principes de *corporate governance* définissent un modèle normatif d'entreprise. Les relations entre ce modèle et la gestion de l'emploi peuvent être inférées de la place faite aux salariés dans ces modèles. En ajoutant à ce critère une réflexion à partir des modèles de coordination (dans une perspective heuristique) et des modèles nationaux d'entreprises (dans une perspective descriptive), on redonne au lien entre les décisions d'emploi et l'application des principes de *corporate governance* sa place et sa dimension.

Les principes de *corporate governance* reposent sur l'idée que l'actionnaire doit pouvoir maximiser la valeur de son investissement à travers le regard qu'il peut porter sur les investissements faits par l'entreprise et plus généralement que l'actionnaire doit avoir un droit de regard sur les décisions prises et mises en œuvre par l'entreprise. Ces principes reposent en outre sur l'idée (issue de la crise de 1929) que la séparation de la propriété (les actionnaires) et de la fonction de direction (les *managers*) influence la performance des entreprises (Berle, Means, 1932), dans la mesure où les actionnaires ont avantage à ce que les dirigeants d'entreprise et eux-mêmes aient les mêmes intérêts.

Concrètement, cela se traduit par une transparence accrue des comptes de l'entreprise et par une information plus large et plus complète des investisseurs selon des règles préétablies. Ainsi, les « principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise » énoncent que :

« I. Droits des actionnaires

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient protéger les droits des actionnaires.

A. Les droits fondamentaux des actionnaires comprennent notamment le droit : 1) de bénéficier de méthodes fiables d'enregistrement de leurs titres ; 2) de pouvoir céder ou de transférer des actions ; 3) d'obtenir en temps opportun et de façon régulière des informations pertinentes sur la société ; 4) de participer et de voter aux assemblées générales des actionnaires ; 5) d'élire les membres du conseil d'administration ; et 6) de partager les bénéfices de la société. [...]

II. Traitement équitable des actionnaires

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire devrait avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits. [...]

III. Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels que définis par le droit en vigueur et encourager une coopération active entre la société et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité d'entreprises financièrement saines.

A. Le cadre régissant le gouvernement d'entreprise devrait assurer que les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société, protégés par des règles juridiques, soient respectés.

B. Lorsque les intérêts des parties prenantes à la vie d'une société sont protégés par des règles juridiques, lesdites parties devraient avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de leurs droits.

C. Dans l'intérêt d'une meilleure performance de l'entreprise, les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient autoriser la participation des parties prenantes à la vie de l'entreprise.

D. Lorsque les parties prenantes à la vie d'une entreprise interviennent dans le gouvernement d'entreprise, elles devraient avoir accès aux informations qui leur sont nécessaires.

IV. Transparence et diffusion de l'information

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les éléments pertinents à l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le système de gouvernement de cette entreprise.

A. La diffusion des informations pertinentes devrait porter, sans que cette liste soit limitative, sur :

1. Les résultats financiers et les résultats d'exploitation de l'entreprise ;
2. Les objectifs de l'entreprise ;
3. Les principaux détenteurs de participations au capital et les droits de vote ;
4. Les membres du conseil d'administration et les principaux dirigeants, et leur rémunération ;
5. Les facteurs de risque matériels importants prévisibles ;
6. Les informations pertinentes concernant les salariés et les autres parties prenantes à la vie de l'entreprise ;
7. Les structures d'organisation de l'entreprise et ses stratégies.

B. Les informations devraient être recueillies, vérifiées et diffusées conformément à des normes de qualité reconnues au niveau international en matière de publication et de vérification des données comptables et des données à caractère financier et non financier.

C. Une vérification des comptes devrait être effectuée chaque année par un commissaire aux comptes indépendant afin de conférer une certification externe et objective à l'établissement et à la présentation des états financiers.

D. Les moyens choisis pour diffuser l'information devraient donner aux utilisateurs la possibilité d'accéder à des informations pertinentes dans des conditions équitables, en temps opportun et au meilleur coût.

V. Responsabilités du conseil d'administration

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient assurer l'orientation stratégique de l'entreprise, un suivi véritable de la gestion par le conseil d'administration et la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

A. Les administrateurs devraient agir en connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence requise dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires. [...]

D. Le conseil d'administration devrait remplir certaines fonctions essentielles, notamment :

1. Revoir et fixer les orientations principales de la stratégie de l'entreprise, ses principaux plans d'action, ses risques, ses budgets et programmes d'activité annuels, définir ses objectifs en termes de résultats, assurer le suivi et les résultats de l'entreprise et contrôler les principales dépenses d'acquisitions et de cession d'actifs.
2. Recruter les principaux dirigeants, déterminer leurs rémunérations, suivre leurs activités et, le cas échéant, les remplacer et prévoir les nominations futures.
3. Examiner les rémunérations des cadres dirigeants et des administrateurs et assurer de manière formelle et transparente la nomination des membres du conseil d'administration.
4. Suivre et gérer les conflits d'intérêt pouvant survenir entre la direction, les administrateurs et les actionnaires, y compris à propos d'abus de biens sociaux ou d'abus commis dans le cadre de relations avec des personnes apparentées.
5. Veiller à la sincérité de la comptabilité de la société et des informations financières publiées, notamment en faisant appel à un commissaire aux comptes indépendant, et s'assurer que l'entreprise est dotée de dispositifs de contrôle adéquats, en particulier de dispositifs de suivi des risques, de contrôle financier et de surveillance du respect du droit en vigueur.
6. Assurer le suivi de l'efficacité des règles de gouvernement de l'entreprise, sous lesquelles la société fonctionne, et procéder aux changements qui s'imposent.
7. Surveiller le processus de diffusion de l'information et de communication.

E. Le conseil d'administration devrait être en mesure d'exercer un jugement objectif sur la conduite des affaires de la société en toute indépendance, notamment vis-à-vis de la direction ».

Il existe d'autres chartes de *corporate governance*, issues des grands fonds de pension américains ou anglais (la plus connue est celle de CalPERS, fonds de pension des employés publics de Californie), qui proposent sensiblement les mêmes principes. Toutefois, ces chartes peuvent être réparties en deux catégories selon la conception qu'elles ont de l'intérêt social de l'entreprise (au sens juridique). Deux écoles de pensée s'opposent sur cette question : alors que la première privilégie l'intérêt des actionnaires, la seconde estime que les dirigeants doivent être au service de l'entreprise, et non des seuls actionnaires. C'est cette conception qui est choisie par la charte de *corporate governance* de l'OCDE et par le rapport Viénot (qui est d'ailleurs, parfois paradoxalement, considérée comme la base en termes de principes de *corporate governance* pour la France par les fonds de pension américains et anglais). De plus, la jurisprudence française penche en faveur de cette seconde thèse : l'arrêt « Fruehauf France » du 22 mai 1965 de la cour d'appel de Paris stipule expressément que l'intérêt social doit prendre en compte les intérêts des partenaires de la personne morale que sont notamment ses salariés, ses cocontractants habituels et ses créanciers.

Cette séparation à partir de la définition qui est faite de l'intérêt social de l'entreprise se retrouve dans la littérature sur la *corporate governance* sous la catégorisation en termes d'approche *shareholder* (la première conception, où l'intérêt des actionnaires doit être le seul pris en compte) et d'approche *stakeholder* (la seconde conception, où l'intérêt de l'entreprise, c'est-à-dire des parties prenantes à la vie de l'entreprise, doit être privilégié sans être réduit à celui des seuls actionnaires).

Le choix d'une approche de la *corporate governance*, sous l'angle des actionnaires ou des parties prenantes à la vie de l'entreprise (qui doivent être définies), a un impact sur la façon dont l'emploi est pris en compte dans les décisions des entreprises. Le mode de propriété qui se rattache à cette question (*shareholder* : l'entreprise appartient aux seuls actionnaires ; *stakeholder* : l'entreprise appartient à ceux qui ont un intérêt dans l'entreprise, littéralement, les dépositaires des paris de l'entreprise) paraît alors comme un des facteurs susceptibles d'influencer les décisions des entreprises en rapport avec l'emploi.

C'est donc à travers l'étude des discours des entreprises et de leurs dirigeants que nous étudierons l'émergence de cette convention financière, qui s'appuie sur la perspective *shareholder*.

1.2. Les signes de l'émergence de la convention financière

Le lien entre une convention financière, qui s'imposerait en matière de gestion, et les décisions de licenciement est souvent considéré, tant par les théoriciens de l'économie que par les praticiens, comme une réalité qui contraint fortement les entreprises et réanime le débat autour de l'opposition du capital et du travail.

1.2.1. Convention financière et licenciement réflexe

L'idée d'un licenciement réflexe, conditionné par l'évolution d'un très petit nombre d'indicateurs (en particulier financiers), contredit l'importance donnée dans les discours managériaux aux hommes et à leur capacité d'innovation et de réactivité. Si « la décision de licencier est toujours une décision stratégique », les travaux de Chevalier et Dure (1994), ainsi que ceux de Beaujolin (1996, 1997), laissent penser qu'il existerait une automaticité entre l'évolution de certains ratios et les décisions de licenciement. Lorsque ces auteurs abordent la question du licenciement sous l'angle d'un réflexe de gestion du même type qu'un enchaînement machinique, ils considèrent généralement que le *stimulus* peut être un signe donné par les marchés financiers (baisse du cours de l'action ou désengagement d'un actionnaire important) ou comme le passage d'un indicateur de gestion en deçà d'une certaine valeur (baisse du chiffre d'affaires, diminution des parts de marché ou productivité inférieure à celle des concurrents après *benchmarking*).

Lorsque l'on recherche la façon dont le licenciement réflexe, l'enchaînement machinique de la décision de licencier, s'est construit pour apparaître comme la réaction automatique à certains indicateurs, on trouve dans les arguments des directions d'entreprises la volonté de répondre aux exigences de leurs principaux actionnaires. Le passage de ce qui devrait se concevoir comme une situation de gestion à une situation de crise repose alors sur une routine et une perception des attentes des marchés financiers à l'égard des entreprises, qui s'est construite au cours des quinze dernières années.

Ainsi, l'augmentation du coût du capital a conduit les entreprises à rechercher des sources de financement alternatives aux banques. Le rôle des banques dans les décisions stratégiques des entreprises s'est donc amoindri au profit des marchés financiers. Les restructurations enclenchées à la suite de crises de financement, liées au rétrécissement des marchés, ont été à l'origine d'importantes réductions des effectifs. Cette crise a favorisé le passage à un nouveau régime de croissance qu'Aglietta (1998) appelle le « régime de croissance patrimonial ». En effet, la globalisation de l'économie a fait perdre aux entreprises leur contrôle sur les prix et accru l'importance des investisseurs institutionnels dans la gouvernance des entreprises. Les crises conjoncturelles à l'origine de ces restructurations ont engendré des modifications plus structurelles des comportements : même lorsque la rentabilité financière est rétablie, l'attention prioritaire portée à la réduction des effectifs est un comportement permanent (Beaujolin, 1997).

L'élévation des taux d'intérêt a conduit, d'une part, les entreprises à faire appel aux marchés financiers pour se financer et, d'autre part, les marchés financiers à une plus grande exigence de rendement des actions. À l'incertitude sur le marché des produits s'ajoute alors une incertitude sur la stabilité financière de l'entreprise. Les vagues d'OPA ont contribué à ce sentiment d'instabilité et amené les entreprises à se protéger en cherchant à fidéliser leur actionnariat.

Les entreprises se sentent donc contraintes à émettre des signaux attractifs à l'intention des marchés financiers et des investisseurs. Le facteur « travail » apparaissant comme plus flexible que le facteur « capital », lorsqu'une décision doit être annoncée rapidement et donner le signe d'une amélioration rapide de la situation économique d'une entreprise, l'annonce de réductions d'effectifs semble le moyen le plus sûr de donner un signe tangible d'une saine gestion.

La réponse à la question de Michel Albouy (*La finance contre l'entreprise ?*, 1993) semble en ce cas bien être positive. Pourtant, Albouy recense quatre « mythes concernant les relations entre la finance et l'entreprise : le marché financier impose une gestion à court terme à l'entreprise, les actionnaires ne font pas leur devoir et les entreprises manquent de fonds propres, la sophistication croissante des nouveaux instruments financiers favorise la spéculation au détriment de l'investissement industriel, les OPA mettent en danger la vie de l'entreprise ». Ces quatre mythes apparaissent en fait comme erronés. Pourtant, les discours managériaux les reprennent largement lorsqu'ils évoquent l'importance et le rôle des marchés financiers dans leurs décisions. Ainsi, par exemple, selon des DRH et des *managers* :

« - Certaines entreprises sont complètement dépendantes d'un marché. Ça va bien, l'entreprise fait de bonnes affaires, puis ça va mal sans que rien ne soit changé dans le fonctionnement de l'entreprise. Ce n'est pas nouveau : certains secteurs, comme l'affrètement, le vivent depuis longtemps. La sagesse pour le décideur est souvent, quand c'est mauvais, de maintenir le personnel en disant : "ça va aller mieux" ; le tout étant de bien voir combien de temps ça va durer. Ce n'est ni une sortie par le haut, ni une sortie par le bas, c'est savoir être patient.

- Vous avez raison. Mais cela suppose aussi d'avoir des actionnaires patients et informés, ce qui est de plus en plus rare.

- On subit en cela des effets de mode induits par les Américains, qui raisonnent par *quarterly reports*.

- Tout à l'heure, on disait qu'il faudrait calculer la rentabilité réelle d'un projet de licenciement. Mais si j'ai bien compris, il n'est pas important de faire des calculs : il est important d'afficher quelque chose qui, au moment où on l'affiche, rassure les banquiers, actionnaires, membres du conseil d'administration, et même le personnel » (Lefebvre, 1994).

De la même manière, on retrouve un discours comparable lorsque les DRH justifient leur intérêt pour les mécanismes d'actionnariat salarié. En effet, les objectifs de la mise en place d'une structure d'actionnariat salarié dans une entreprise peuvent être de nature motivante (complément de rémunération) ou de nature « financière », c'est-à-dire destinée à avoir un impact sur la dimension financière de l'entreprise : l'actionnariat salarié aurait ainsi vocation à protéger l'entreprise des OPA, grâce à la stabilisation d'une part du capital entre les mains d'actionnaires qui ne sont pas court-termistes et concernés par la seule profitabilité du titre.

1.2.2. La convention financière appliquée par les dirigeants

Si la convention financière est bel et bien présente dans les discours et les esprits des entrepreneurs, on ne peut la réduire à cette seule dimension de fantasme de dirigeant : c'est aussi un fait économique incontestable que les marchés financiers (notamment à travers les investissements des fonds de pension américains) tiennent un rôle déterminant dans la vie des grandes entreprises cotées. Les fonds de pension étrangers détiennent en effet plus de 40 % du capital des entreprises du CAC 40 (Maréchal, 1998), et jouent donc un rôle important dans la structure de leur capital. Le pouvoir dont ils disposent tient plus à l'impact de leur départ (et donc de la vente des actions qu'ils détiennent) qu'à leur poids en droits de vote (qu'ils n'exercent pratiquement jamais de manière coercitive). Mais il est aussi sensible sous la forme des *road shows* et des réunions « de face à face » entre les gestionnaires de fonds de pension et les gestionnaires de l'entreprise : ce sont de véritables évaluations des stratégies des entreprises, qui sont menées par des analystes des fonds de pension :

« Fidelity, premier gestionnaire pour tiers au plan mondial, annonce par exemple avoir réalisé 24 500 visites d'entreprises aux USA et 6 500 en Europe. Ce type de réunion, qui va au-delà d'une évaluation classique et de recherche de d'informations publiques, reflète l'intérêt soutenu des gestionnaires de fonds vis-à-vis des directions d'entreprises. Il semble bien que les investisseurs ont, au moins à ce titre, une volonté de présence et de connaissance de l'entreprise qui se projette au-delà de ce que peut exiger la mise en place d'une politique purement indicielle de gestion des actifs » (Morin, 1999).

Afin de dépasser les informations distribuées par les entreprises à travers leurs comptes et bilans, les investisseurs pressent de questions les dirigeants des entreprises pour connaître la réalité de leurs

engagements de long terme. En effet, ils souhaitent investir dans des entreprises dont la pérennité et la croissance leur paraissent assurées :

« Les fonds recherchent comme critère d'investissement l'affirmation par la firme d'un projet stratégique de moyen et long terme crédible (avec beaucoup d'humour, un chef d'entreprise m'a expliqué à propos de cet argument que bien souvent dans les *road shows*, des investisseurs comme Templeton ou Fidelity pourraient, en raison de leurs questions, être remplacés par la CGT ou la CFDT) » (Morin, 1999).

Pour conduire leur gestion de l'entreprise, les dirigeants ont donc mis en place des indicateurs de gestion tournés vers la création de valeur pour l'actionnaire (« EVA » en particulier, qui existe sous de nombreux autres acronymes mais qui a toujours vocation à mesurer la variation de la valeur sous forme de versement de dividende et sous forme de variation du cours de l'action). Ces indicateurs sont avant tout des outils de communication, voire des tableaux de bord stratégiques, mais ne constituent, dans aucune entreprise française, un outil de pilotage de l'activité économique.

1.3. L'expression de la convention financière

1.3.1. La convention financière dans le discours des dirigeants

La convention financière trouve son expression dans les discours des dirigeants d'entreprise cotée. On peut ainsi citer Batsch (1999) :

« Quel est le taux requis sur actions retenu par les groupes eux-mêmes dans l'évaluation de leurs investissements ? Le seuil de 15 % semblait polariser les anticipations de plusieurs grands groupes à l'approche de l'an 2000. Certes, ce taux élevé est affiché comme un objectif à atteindre (il correspond à un doublement du capital investi en cinq ans). Mais au-delà de l'effet d'annonce, il reflète la perception par les groupes des exigences de leurs actionnaires et il témoigne d'une certaine homogénéisation de ces attentes par delà les différentes appartenances sectorielles des groupes.

Schneider : « Nous visons 15 % de rentabilité sur les fonds propres réévalués du groupe. Ce sont des objectifs très élevés, parmi les meilleurs du monde dans notre secteur », déclarait D. Pineau-Valencienne, PDG du groupe dès juin 1995 à l'assemblée des actionnaires (*Les Échos*, 28/06/95). Deux ans plus tard, *Option Finance* (01/04/97) relatait ainsi la présentation des états financiers 1996 aux analystes : « La direction s'est fixé un objectif ambitieux, mais jugé réaliste par l'ensemble des professionnels. Elle vise une rentabilité opérationnelle de 13 % et un retour sur fonds propres de 15 % en l'an 2000 ».

Michelin : « Nous avons estimé que le capital devait être rémunéré à hauteur de 15 %, objectif assez exigeant qui répond aux attentes de la communauté financière », E. Bourdais de la Charbonnière, directeur financier du groupe (*Option Finance* du 05/05/97) ».

Cette adoption, par les chefs de grandes entreprises cotées, des principes de la convention financière, se retrouve dans l'adoption d'outils de gestion comme l'EVA, mais aussi dans la mise en place ou la référence à des comportements stratégiques comme le recentrage sur le cœur de métier qui sont des exigences issues des principes de *corporate governance*, tels que la théorie de l'agence les a définis. Ainsi, selon Charreaux (1994) :

« La stratégie de diversification va souvent à l'encontre de l'intérêt des actionnaires ; compte tenu du caractère optionnel (au sens de la théorie des options) de leur investissement⁴⁷, leur intérêt est que le risque encouru soit élevé. Leur portefeuille personnel leur permet par ailleurs de diversifier leur risque. Les dirigeants peuvent également surpayer les acquisitions qui leur permettent de satisfaire leur objectif d'enracinement. L'argument de « contrôlabilité » de l'activité peut aussi jouer en faveur de la diversification, mais justifie également l'investissement en recherche et développement, *a priori* plus difficilement contrôlable ».

⁴⁷ Selon l'interprétation de Black et Scholes (1973), les fonds propres constituent une option sur les actifs de la firme ; la valeur de cette option est d'autant plus élevée que le risque est important.

Ainsi, en accroissant la diversification des activités de l'entreprise, les dirigeants tentent d'accroître la diversité du capital par l'échange d'actions, par exemple. En effet, une structure dispersée du capital réduit le contrôle des actionnaires. De cette façon, les dirigeants font de la structure du capital une variable endogène du processus stratégique (d'où le mouvement de recentrage « sur le cœur d'activité » ou « les métiers de base », induit par les principes de *corporate governance*, évoqué par Aglietta (1998) et Batsch (1999) et qui consiste, pour les entreprises, à se séparer d'activités paraissant éloignées des autres activités de l'entreprise). Selon les termes de la théorie de l'agence, la stratégie d'enracinement des dirigeants entraîne des coûts d'agence : des coûts de surveillance et des coûts d'opportunité. Les coûts de surveillance sont les coûts associés aux systèmes mis en place par les actionnaires pour s'informer et contrôler les dirigeants (par exemple, les comités d'audit, les organes de contrôle internes) et donc les inciter à gérer dans leur intérêt d'actionnaires. Les coûts d'opportunités (plus difficiles à évaluer) mesurent l'écart entre la stratégie mise en place par les dirigeants et celle qui maximiserait la richesse des actionnaires.

1.3.2. *Lexique et rhétorique de la convention financière*

La convention financière dispose d'un vocabulaire particulier que nous avons pu identifier. On trouve ainsi une rhétorique particulière⁴⁸ :

La convention financière apparaît comme basée sur le constat d'une économie *globalisée*, qui nécessite des entreprises et des *hommes* ayant une grande *ouverture* sur *l'international*. Les entreprises, qui souhaitent adhérer à la *nouvelle* convention, la convention financière, doivent adopter une *gestion proactive* qui permet de saisir toutes les *opportunités de création de richesse*, autant pour *l'actionnaire* qu'en matière de *capital humain* : la *prise en compte des hommes* est un enjeu déterminant dans *l'économie de marché* et plus encore dans *la nouvelle économie*, où la *flexibilité* des personnes et des *équipes* est déterminante dans un fonctionnement par *projet*. Les *nouvelles technologies* ont permis l'avènement d'une *ère nouvelle* où il est indispensable de s'appuyer sur des *réseaux* : il ne faut plus raisonner en termes nationaux mais en termes de *territoires*, de *cœur* et de *périphérie*.

Les moyens mis en place par les gestionnaires qui adoptent cette convention financière, sont de deux ordres : ceux qui touchent à la mise en place d'indicateurs comme l'*EVA* ou le *ROE* et ceux qui concernent la forme de l'entreprise. Sur ce dernier point, la stratégie des entreprises a vocation à permettre leur *recentrage* sur le *cœur de métier* : les moyens mis en œuvre pour cela s'appuient sur des *restructurations* financières. Ainsi, le *cœur de business/business core* devient le *noyau* autour duquel on reconstruit l'entreprise grâce à des opérations de *fusions/acquisitions*, c'est-à-dire des *fusions*, des *absorptions* (qui permettent d'atteindre la *taille critique* grâce à des *OPA*, des achats de *titres*), mais aussi des *scissions* qui permettent de structurer l'*actif* et de devenir un *leader dominant* sur *son marché*.

Les termes de la convention financière se retrouvent assez marginalement dans les argumentaires économiques de projet de licenciement, que les dirigeants aient ou non mis particulièrement en avant cette justification dans leurs discours publics. On peut trouver deux raisons à cela : d'une part, la convention financière se confond pratiquement avec la convention connexionniste définie par Boltanski et Chiapello (1999) et, par conséquent, se rapproche d'une gestion des emplois qui repose plus sur une logique de mission qu'une logique de poste (ce qui conduit à une gestion de l'emploi dans l'entreprise qui fait plutôt appel à des CDD ou à de l'intérim et nécessite donc assez peu de faire appel à la procédure de licenciement économique collectif) ; d'autre part, la convention financière ne trouve pas à ce jour de traduction directe dans le droit sous forme de motivation acceptée

⁴⁸ Les termes en italique apparaissent comme très typiques de la rhétorique financière et de ses argumentations. Ils ont été recensés lors de la lecture de nombreux articles de journaux (*Les Échos*, *Libération*, *Challenges*, et ouvrages de *management* plus spécifiques, portant sur la stratégie des entreprises en relation avec les marchés financiers ou les restructurations. Les discours managériaux ont bien entendu été mobilisés.)

de la décision de licenciement collectif. En effet, le droit ne reconnaît que les argumentations économiques et industrielles comme motifs acceptables de licenciement économique.

Cette illégitimité de la convention financière ne peut être réduite à une illégitimité juridique : d'une part, en tant que telle la convention financière n'est pas exclue *a priori* comme justification de licenciements économiques, il n'existe pas à ce jour de texte de loi ou de jurisprudence qui permette de trancher indiscutablement cette question ; d'autre part, cette convention apparaît comme illégitime du point de vue de la gestion des ressources humaines mais aussi du point de vue des marchés financiers lorsqu'elle est mise en place de manière trop simpliste.

2. LES ILLÉGITIMITÉS DE LA CONVENTION FINANCIÈRE DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE

2.1. L'illégitimité de la convention financière dans la gestion des ressources humaines

À la suite de notre étude des argumentaires économiques de projets de licenciement, il nous est apparu que la convention financière n'était pas une convention légitime, car elle ne permet pas aux parties en présence de se coordonner à travers la mise en place d'un accord de volontés : les termes et les raisonnements développés par la convention financière ne sont pas acceptés par les salariés et leurs représentants, qui y voient le plus souvent un moyen de servir les intérêts des actionnaires à leur détriment. L'augmentation du cours de l'action ne peut être considérée par les salariés comme leur objectif prioritaire : la survie de l'entreprise, à travers une « amputation » d'une part de ses effectifs du fait d'une situation économique particulièrement critique ou d'une réduction des effectifs afin de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise (c'est-à-dire éviter des licenciements futurs qui seraient plus nombreux), peut justifier, pour les salariés, la procédure de licenciement économique collectif. En revanche, des licenciements, qui seraient motivés par la seule volonté de redresser le cours de l'action d'une entreprise, ne seraient certainement pas supportés par les salariés de cette entreprise. De plus, on peut douter que ce motif soit accepté par les juges qui pourraient être amenés à statuer sur le caractère réel et sérieux du motif des licenciements. Ce motif n'a d'ailleurs pas beaucoup de sens, dans la mesure où le cours de l'action de l'entreprise ne modifie pas ses moyens de production : le monde de la production (celui de l'entreprise) et le monde financier (celui des marchés financiers) ne se trouvent pas directement en contact, tout au plus s'observent-ils à travers le prisme de l'entreprise qui est l'interface entre ces deux « mondes économiques ».

Une entreprise peut justifier, comme l'étude des plans économiques nous le montre, des licenciements par des motifs économiques la concernant directement (nécessité d'améliorer la compétitivité, d'atteindre une certaine productivité, de faire face à la globalisation des marchés), voire même en s'appuyant sur des données budgétaires, c'est-à-dire des données qui sont un objectif, un outil de *management* et qui donc ne projettent pas nécessairement une réalité économique crédible. Mais elle ne peut pas justifier un licenciement économique collectif à partir des seules attentes des marchés financiers. Ainsi, selon un spécialiste des projets de licenciement :

« *Quelles sont les justifications admissibles d'un projet de licenciement ?*

Le budget est le moyen d'enclenchement du projet. C'est la traduction du plan en indicateurs simples. Le budget, c'est un outil de *management*, mais c'est quand même utilisé pour justifier les projets de licenciement : quand l'entreprise va bien, on dit que les résultats sont en dessous des prévisions.

Il y a trois discours forts dans les projets de licenciements, trois arguments qui sont toujours utilisés : le marché, la rentabilité et la productivité. Ce sont toujours les trois raisons dominantes d'un plan social.

On utilise l'argument du marché pour dire que ce sont des forces extérieures qui contraignent l'entreprise à prendre des décisions qui s'imposent à tous : ce n'est pas à cause de l'entreprise qu'il y a des licenciements, c'est à cause du marché, et le marché est trop fort pour qu'on lutte contre lui.

La baisse de rentabilité, c'est l'entreprise qui a de la fièvre. La productivité est *inconnue* dans les entreprises. En fait, ils ne connaissent que des indicateurs de rentabilité, c'est-à-dire des objectifs de production, pas des indicateurs qui font correspondre des moyens et une production. En fait, la productivité est un argument rhétorique, politique du projet de licenciement.

On ne trouvera jamais : "la stratégie de l'entreprise a changé, on fabriquera autre chose, ce qui justifie notre décision de licencier" ou "on licencie pour faire plaisir à l'actionnaire" ou "on veut supprimer une catégorie de personnel", sauf à la limite si ce sont les vieux et qu'ils sont d'accord pour partir. Ce genre de truc, on le voit plutôt apparaître dans l'ordre des licenciements qui se trouve dans le volet social du projet de licenciement. On ne dit pas plus : "on va délocaliser".

Éventuellement, on peut parler de flexibilité, mais on en parle plutôt sous couvert de productivité. On dit : "productivité" plutôt que "flexibilité", mais c'est souvent de la même chose dont on parle.

Le marché et le bien collectif... ce sont les motivations acceptées du projet de licenciement ».

Du strict point de vue juridique, les décisions prises par les dirigeants d'entreprise ne peuvent aller à l'encontre de l'intérêt de l'entreprise comme personne morale, c'est-à-dire de l'intérêt de ses co-contractants⁴⁹ (ce qui inclut les salariés, les actionnaires, les clients et les fournisseurs). On peut donc supposer que le seul intérêt des actionnaires, défini par l'augmentation du cours de l'action, ne peut constituer à lui seul une justification économique de la décision de licenciement économique collectif.

De plus, les études de terrain montrent que la décision de licenciement résulte très rarement de la volonté de réagir à une baisse du cours de l'action. Ainsi, selon les dires d'un consultant, rédacteur de projets de licenciement depuis quinze ans :

« Dans un cas comme Michelin, qui annonce des licenciements pour "faire plaisir" aux marchés financiers, vous feriez comment le projet ? Avec quel genre d'argumentaire ?

[...]

Ah... vous avez Michelin comme client, c'est ça ? On ne peut pas en parler alors...

Écoutez, je n'ai jamais eu de client qui licencie pour "faire plaisir" aux actionnaires. C'est toujours avec des vraies raisons économiques. Le côté "le fonds de pension veut que l'action remonte alors je dois licencier 10 % de l'effectif", c'est... J'ai vu ça une fois. C'est tout.

Dans le cas de Michelin, le site que je dois fermer, c'est un site qui perd de l'argent à chaque fois qu'il vend un pneu, alors c'est pas un cas "pour faire plaisir à l'actionnaire". Il y a une vraie motivation économique, indiscutable.

C'est Wolber, l'usine qui produit des pneus de vélo bas de gamme ? L'annonce de sa fermeture avait été faite bien avant la fameuse annonce de Michelin aux marchés financiers...

Oui, c'est vrai, mais je ne peux rien dire de plus.

Vous pouvez me parler de ce cas de licenciement pour satisfaire le fonds de pension ?

Oui, un peu. C'est une grande entreprise, qui a comme gros actionnaire un fonds de pension américain, à Dallas, je crois. Apparemment, à Dallas, ils voulaient que le cours de l'action remonte rapidement et ils l'ont dit à la direction. Et ils se sont dit : "réduction d'effectif de 10 %".

Vous savez, dans un grand groupe international, on ne sait pas comment c'est passé par la tête du mec.

Dans ce cas-là, on passe beaucoup de temps à chercher la raison, parce qu'il faut comprendre que si l'entreprise a décidé de licencier, c'est nécessaire. Ça nous prend pas mal de temps et d'énergie. C'est vrai que souvent, si je peux passer dix minutes avec le PDG, ça me fait carrément gagner du temps. Tout de suite, il me dit et je sais quelle est la raison du licenciement. C'est vrai que dans les grands groupes on ne peut pas faire ça ».

Même dans ce cas particulièrement exceptionnel, la « vraie raison » du licenciement ne peut être réduite à la seule volonté d'une amélioration du cours de l'action, puisque cette « vraie raison » est

⁴⁹ Cf. *supra* I.1.3. l'arrêt « Fruehauf France » du 22 mai 1965 de la cour d'appel de Paris.

restée inconnue de ce consultant et que les groupes internationaux sont particulièrement opaques lorsqu'il s'agit de donner les justifications d'une décision prise « à la tête de l'entreprise ».

D'après une enquête récente⁵⁰ (Monsavoir, 2000), « la baisse du cours de l'action ne joue pas un rôle important dans la décision de restructuration », même si paradoxalement, « près d'un DRH sur deux considère que la recherche d'une valorisation financière par les actionnaires légitime la restructuration ». Ainsi, les restructurations (qui ne peuvent être réduites aux seules opérations de licenciement car les restructurations peuvent se faire sans qu'il y ait le moindre licenciement) ne sont pas un remède à un cours de l'action trop bas (ou qui chute), mais peuvent s'insérer dans un cadre d'actions destinées à améliorer le cours de bourse⁵¹.

2.2. L'illégitimité d'une gestion financière des ressources humaines selon les marchés financiers : l'inefficacité économique de la convention financière

2.2.1. Les études du lien entre cours de bourse et décision de licenciement

La convention financière est une *theory in use* des membres des conseils d'administration et des dirigeants d'entreprises. Elle résulte de la perception que ces derniers ont des attentes des marchés financiers, notamment à travers leur « expérience » de ceux-ci et à travers les chartes de *corporate governance*. Ces chartes ne font guère de place à la gestion des ressources humaines. On ne peut donc en déduire une attitude favorable, ou au contraire adverse, à l'emploi. Malgré cela, les dirigeants de certaines entreprises, croyant que les décisions d'emploi et en particulier les décisions de licenciement ont une influence positive directe sur le cours des actions de l'entreprise qui licencie, n'hésitent pas à annoncer des licenciements lorsque le cours de l'action baisse ou qu'il risque de le faire à cause de l'annonce de mauvais résultats. Pourtant, de nombreuses études montrent que les marchés financiers ne réagissent pas d'une façon particulièrement positive aux licenciements.

Le postulat sur lequel reposent ces études à propos des marchés financiers est celui d'une assez bonne efficacité, dite semi-forte, scientifiquement éprouvée (Albouy, 1999). Ce postulat ne fait pas correspondre immédiatement l'état économique et social de l'entreprise au cours de son action : la relation entre le cours de bourse et la performance économique de l'entreprise est une relation de moyen et long terme. Les variations brutales du cours des actions ne signifient donc nullement que la « santé » de l'entreprise vient de varier brusquement. Ces études s'intéressent aux événements analysant les rendements anormaux⁵².

L'étude de référence en ce domaine est celle de Abowd *et alii* (1990) qui s'appuie sur l'analyse de 452 événements en 1980 pour 154 entreprises et 195 événements en 1987 pour 102 entreprises. Les rendements anormaux sont calculés, pour chacune de ces deux années, sur une période entourant l'événement : - 2 à + 2 jours d'une part, et - 10 à - 3 jours d'autre part, afin de tenir compte d'une éventuelle anticipation des marchés financiers. Les résultats de cette étude montrent que les réactions des marchés financiers aux décisions de licenciements sont le plus souvent négatives, même s'ils ne sont pas significatifs au sens statistique. Ce résultat ne confirme donc pas du tout l'hypothèse d'un lien entre l'augmentation du cours de l'action et les réductions d'effectif.

Ce résultat a été approfondi par Worrell *et alii* (1991) qui ont étudié les annonces faites par 194 entreprises sur la période 1979-1987. Les rendements anormaux sont appréciés sur une période allant de - 90 à + 90 jours après l'événement. Ces rendements sont de - 2 % en moyenne. Il est inté-

⁵⁰ « Sur les 2 000 DRH sollicités par courrier, entre le mois de février et le mois de juillet 1999, 200 ont répondu. 40 % d'entre eux travaillent dans des entreprises de plus de 1 000 salariés, soit au total près de 130 000 salariés représentés ».

⁵¹ Le cas de l'entreprise Michelin est à ce titre exemplaire.

⁵² « Un événement est une annonce propre au marché, à la conjoncture ou à l'entreprise qui donne aux investisseurs une information nouvelle, susceptible de provoquer une révision des anticipations sur le niveau ou le risque des flux futurs et de modifier ainsi le cours de l'action » et « un rendement est dit anormal lorsqu'il est statistiquement différent de ce qu'il devrait être selon un modèle théorique d'évaluation type Médaf » (d'Arcimoles, 1999).

ressant de constater qu'ils varient nettement selon le contexte et les motivations de la décision de licenciement : dans le cas d'une restructuration ou d'une réorganisation de l'entreprise, le rendement anormal cumulé sur la période de référence est de + 3,6 %. En revanche, si la décision de licenciement est prise pour faire face à des difficultés financières, le rendement anormal cumulé est de - 5,6 %. L'étude de Hubler et Schmidt (1996) confirme sans ambiguïté ces résultats pour la France. La réaction des marchés financiers y serait même encore plus nette, puisque le rendement anormal négatif obtenu sur 41 événements entre - 10 et + 3 jours est de - 0,57 % sans distinction du motif de licenciement.

Le travail d'Abraham et Kim (1999), portant sur 368 entreprises ayant annoncé des licenciements sur la période 1993-1994 aux USA s'est focalisé sur la semaine autour de l'annonce. Le jour de l'annonce, la perte de rendement de l'action est de 0,07 %, ce qui n'est pas significatif ; en revanche, la veille de l'annonce, la perte de rendement est de 0,85 %, tandis que le lendemain, on constate un gain de 0,15 %. La perte de rendement dans la semaine autour de l'annonce est de 0,99 %. Farber et Hallock (1999) ont comparé les résultats de quatorze études couvrant (mises bout à bout) 1970 à 1997 et portant sur les rendements anormaux constatés autour des annonces de licenciements (- 1 jour ; + 1 jour). Selon eux, la réaction des marchés financiers à ces annonces est clairement négative, quelle que soit l'époque des trente dernières années. En revanche, cette réaction est de moins en moins négative plus on se rapproche des périodes récentes. Pour ces auteurs, ce glissement paraît imputable à un changement dans la nature des licenciements, davantage destinés à améliorer l'efficacité qu'à répondre à des réductions de la demande.

Une autre étude d'Hubler et Schmidt (1999), appliquée à des entreprises françaises et reprenant, comme leur précédente étude (1996), la méthodologie de l'étude d'Abowd *et alii* (1990) afin d'assurer une comparativité des résultats, confirme et approfondit ces constats. La seule différence apparaît dans le moment de déclenchement du rendement anormal de l'action lors de l'annonce de licenciements : dans leur précédente étude, ce rendement anormal apparaissait le jour de l'annonce de la décision de licenciement, alors que dans la période récente, ce rendement anormal apparaîtrait cinq jours plus tôt. On peut alors supposer que le glissement perçu par Farber et Hallock est dû à un glissement des anticipations des marchés financiers.

Ces résultats suggèrent nettement que les acteurs des marchés financiers n'agissent pas automatiquement de manière favorable à l'annonce de licenciements. Le contexte et les motivations de la décision apparaissent comme décisives dans l'interprétation faite par les marchés financiers. En fait, si la décision de licenciement n'est prise que pour elle-même et se présente comme une fin susceptible de résoudre des problèmes financiers, les marchés financiers considèrent apparemment que ce n'est pas une bonne décision, ou qu'elle est insuffisante, puisque leur réaction est négative. En revanche, si la décision de licenciement est motivée par une réorganisation, c'est-à-dire lorsque la réduction d'effectif n'est qu'un moyen ou une conséquence d'une décision jugée bonne ou de bon augure, alors les marchés financiers réagissent favorablement. Les licenciements ne constituent pas en eux-mêmes un signe explicite suffisant pour provoquer une appréciation du cours de l'action d'une entreprise. Ils sont considérés comme un volet d'une décision qui doit s'insérer dans une stratégie d'entreprise cohérente. Ces études viennent établir l'idée que même sur une courte période autour de l'annonce d'une décision de licenciement, les réactions de marchés financiers ne sont pas favorables. Au contraire, les décisions de licenciement n'apparaissent pas comme susceptibles de provoquer mécaniquement une augmentation du cours de l'action d'une entreprise, même sur une courte période autour de cette annonce autant en Amérique du Nord qu'en France (les résultats des études françaises montrent que les marchés français réagissent plus négativement que les marchés américains, même si cet écart n'est pas vraiment significatif).

2.2.2. Les investisseurs et la performance économique et sociale de l'entreprise

D'autres recherches ont été faites sur de plus longues périodes se rapprochant plus de ce que l'on peut entendre par moyen et long terme sur les marchés financiers. Elles montrent un autre aspect de

notre réflexion qui concerne le lien entre « performance sociale » de l'entreprise et performance économique et financière. Deux études légères et déjà un peu anciennes introduisent cette réflexion que nous prolongerons par deux études plus approfondies et plus récentes. La première, celle de Denison (1984), trouve une corrélation entre les données financières et les données sociales de trente-quatre entreprises étudiées et conclut que les entreprises les plus performantes au niveau social ou culturel réalisent les meilleures performances. La deuxième, faite par Stebbins (1987), compare l'évolution boursière des entreprises « socialement performantes » à l'indicateur de la bourse de Toronto (TSE) sur la période 1982-1986. L'échantillon d'entreprises choisi montre une progression de 34,6 % tandis que l'indice TSE progresse sur la même période de 19,7 %.

L'étude de De Meuse *et alii* (1994) confirme l'absence d'effets systématiquement positifs des suppressions d'emplois, même si elle ne différencie pas les contextes de décision. Cette étude est construite à partir des données des années 1987 à 1991. Elle confronte les indicateurs de rentabilité comptable et le Q de Tobin⁵³ de dix-sept entreprises ayant licencié en 1989 avec ceux de trente-cinq entreprises n'ayant pas licencié sur la période 1989-1991. Ces indicateurs annuels sont comparés sur les deux années encadrant celle de l'annonce des licenciements. Quel que soit l'indicateur retenu, le retard de performance des entreprises ayant licencié ne cesse de s'accroître sur la période, les différences étant le plus souvent significatives au sens statistique.

Le travail de Cascio *et alii* (1997) distingue les situations qui ont mené au licenciement. Cette étude se fonde sur l'analyse des décisions d'emploi de 537 entreprises sur la période 1981-1992. Pour l'ensemble de ces entreprises, cela fait 5 479 variations d'effectifs, 89 % des entreprises présentant au moins une variation d'effectif pour chaque année de la période considérée. En plus des variables financières et d'effectif, les auteurs de cette étude ont choisi de prendre en compte les variations d'actifs car les licenciements accompagnés de cessions d'actifs ne sont pas considérés de la même façon par les marchés financiers. Ils différencient ainsi sept types de décisions selon les seuils d'emplois et d'actifs⁵⁴. À partir de ces données, les auteurs ont cherché à tester deux hypothèses. (H1) : Les variations d'effectifs sont sans effet sur la rentabilité brute de l'année et des deux années suivantes. (H2) : Les variations d'effectifs sont sans effet sur le cours boursier de l'année et des deux années suivantes.

Les auteurs de cette étude constatent d'abord que la rentabilité économique des entreprises qui licencient (donc à l'année 0) est inférieure à celle des entreprises qui se développent (12,92 % pour les « réducteurs » contre 16,74 % pour les « développeurs »). La situation initiale de ces « réducteurs » est donc moins bonne, ce qui n'est pas une surprise. Parmi ces « réducteurs », les auteurs distinguent ceux qui réduisent les actifs et ceux qui ne les réduisent pas. Les « réducteurs d'emploi » voient leur rentabilité absolue baisser légèrement (- 2,4 % en cumulé), et la variation cumulée de performance relative est nulle. Ces entreprises ne parviennent donc pas à redresser leur rentabilité. En revanche, pour les « réducteurs d'actifs », la rentabilité économique évolue favorablement avec un gain absolu de 3,1 %. Une réduction d'effectif n'est donc pas suffisante pour redresser la situation d'une entreprise dont la rentabilité est trop basse, du moins, sur une période de deux à trois ans, ce qui réduit le sens des mots du DRH évoqué par Beaujolin à propos des licenci-

⁵³ Q de Tobin = (Valeur de marché de l'entreprise)/(Valeur de remplacement de ses actifs). Si Q>1 alors l'entreprise est créatrice de valeur.

⁵⁴ « Les entreprises sont classées chaque année, à partir de ces sept types de décisions. À côté des employeurs stables (46,9 % des décisions relevées), dont les effectifs varient entre + 5 % et - 5 %, les auteurs identifient les réducteurs d'emploi (13,2 % des décisions), pour lesquels la baisse des emplois est supérieure à 5 % et la baisse des actifs inférieure à 5 %, les réducteurs d'actifs (1,6 %) qui, réduisant leurs effectifs d'au moins 5 %, réduisent leurs actifs d'au moins 5 % supplémentaires, et les réducteurs « combinés » (4,1 %) qui, diminuant leurs effectifs d'au moins 5 %, n'appartiennent à aucune des deux catégories précédentes. Symétriquement, et selon les mêmes seuils de 5 %, ils définissent les développeurs d'emploi (5,2 % des décisions), les développeurs d'actifs (15,2 %), et les développeurs « combinés ». Cette typologie est inévitablement arbitraire. Le seuil de 5 % a été choisi, en considérant qu'un seuil plus faible de 3 % risquait de compter comme réductrices d'emplois les grandes entreprises qui se contenteraient de ne pas remplacer les partants. Un seuil de 10 % aurait exclu des réducteurs d'emploi les grandes entreprises pour lesquelles des baisses inférieures à 10 % représentent tout de même de très fortes réductions absolues » (d'Arcimoles, 1999).

ments collectifs (« Connaissez-vous une opération qui ait un *payback* aussi rapide ? ») à une simple recette d'artifice comptable.

Les auteurs de cette étude ont remarqué, à partir du calcul des gains boursiers cumulés sur les années 0 à 2, qu'un investissement chez les « réducteurs d'emploi » rapportait 63 % alors qu'un même investissement chez les « développeurs d'emploi » rapportait 74 %. De plus, ils ont observé que, parmi les « réducteurs », les meilleures performances se trouvaient chez les réducteurs d'actifs. Les meilleurs niveaux de performance relative (performance absolue corrigée de l'évolution sectorielle) sont atteints par les « réducteurs d'actifs ». L'hypothèse selon laquelle les décisions de licenciements constitueraient en elles-mêmes un signe positif pour les marchés financiers est donc ici réfutée.

Enfin, cette étude montre que les meilleurs niveaux de performance absolue sont atteints par les « développeurs », ce qui confirme que croissance, emploi et performance boursière ne sont pas incompatibles. Il paraît en effet évident que les entreprises qui se développent ont de meilleures performances que celles qui doivent licencier et que, par conséquent, l'évolution de leur cours de bourse est la plus positive.

Ces études confirment donc que les marchés financiers ne réagissent pas de façon aussi simpliste que l'on ait pu le croire. L'appréciation qu'ils peuvent avoir des annonces des licenciements ne se limite pas à une décision réflexe en leur faveur. Au contraire, le contexte sectoriel et la motivation de la décision sont au cœur de la décision des marchés financiers : réduire les effectifs uniquement pour réduire les coûts ne mène pas à une amélioration du cours de l'action. La décision de licencier ne provoque d'amélioration du cours de l'action que lorsque cette décision s'inscrit dans une stratégie de réaction à des performances trop faibles et lorsque cette baisse de performance touche aussi le secteur d'activité de l'entreprise.

2.2.3. Les facteurs non financiers pris en compte par les décisionnaires

L'enquête de Mavrillac et Siesfeld (1998) avait pour but d'analyser le poids des facteurs non financiers dans les prises de décision des acteurs des marchés financiers, d'en déterminer les plus importants et les sources. Cette étude s'appuie sur une enquête auprès de 275 gestionnaires de portefeuille américains (ce qui représente 14 % de cette profession) de tous types d'institutions financières (fonds de pension, assurance, banque) et l'analyse du contenu de 300 rapports d'analystes indépendants.

« Au cours des cinq dernières années, la communauté des dirigeants a été le témoin de l'explosion de l'intérêt pour les mesures non financières de la performance. Selon une enquête menée récemment par l'*Institute of Management Accountants*, 64 % des contrôleurs de gestion interrogés ont confié que leur entreprise expérimente activement de nouveaux moyens de mesure, de recueil et de *reporting* d'informations non financières. Cette effervescence a été encouragée par la publication d'un nombre toujours plus important d'articles et de livres [...] qui suggèrent tous que les indicateurs non financiers de performance peuvent être utilisés avec profit comme indicateurs principaux de la performance financière future.

La communauté financière semble avoir adopté les mêmes conclusions. Depuis deux ans, un nombre de plus en plus important de professionnels et d'organes de régulations ont publié des appels à la diffusion plus large de données non financières » (Mavrillac, Siesfeld, 1998).

Les informations non financières constituent, de l'avis des gestionnaires de portefeuille interrogés, des indicateurs importants pour leur permettre de juger du fonctionnement interne des entreprises et de l'application réelle de leur stratégie. L'importance donnée aux informations non financières par les investisseurs faisait partie des questions posées : pour 25 % des investisseurs, les facteurs non financiers influencent pour plus de 50 % leur décision ; pour 60 % d'entre eux, cette influence représente entre 20 et 50 %. En moyenne, 35 % de la décision d'investissement sont dirigés par des données non financières. Ce chiffre va jusqu'à 67 % si l'on inclut dans les données non financières

l'image de l'entreprise (Greene [1998], qui a travaillé sur les données de l'enquête de Mavrinac et Siesfield).

L'importance du rôle des informations non financières dans les décisions des investisseurs suscite des interrogations quant aux informations considérées comme significatives pour la décision. Le deuxième volet de cette enquête classe par ordre d'importance ces informations :

Type de critère	Critère non financier	Rang
Qualité du management	Mise en œuvre de la stratégie	1
	Qualité de la stratégie	3
	Expérience du <i>management</i>	7
	Qualité de la politique organisationnelle	16
	Style de direction du PDG	24
Efficacité du développement des nouveaux produits	<i>Leadership</i> technologique	9
	Efficacité du développement des nouveaux produits	14
	Temps de renouvellement de la gamme	17
	Pourcentage du CA des nouveaux produits	20
Poids sur le marché	Capacité d'innovation	4
	Cours de l'action	6
	Image de la marque	13
	Poids du marketing et de la pub	21
	Capacités globales	22
Politique d'emploi	Capacité à attirer et à retenir des gens talentueux	5
	Qualité de la force de travail	18
	Qualité du système d'incitation à la performance	23
	Qualité de la formation interne	28
	<i>Turn over</i> des employés	30
	Politique sociale et d'environnement	37
	Travail par équipe	38
Efficacité de la politique d'incitation des cadres	Correspondance entre les rémunérations et les intérêts des actionnaires	8
	Politique salariale basée sur les performances	12
	Ratio (Rémunérations du PDG/Rémunérations du personnel)	39
Qualité de la communication avec les investisseurs	Crédibilité du management	2
	Accessibilité du management	26
	Qualité de la direction	29
	Connaissance et expérience des contacts et relations avec les investisseurs	31
	Qualité des données publiées	34
Qualité des produits et services	Qualité des principaux processus de production	10
	Qualité perçue par les clients	15
	Taux de défaut ou d'échec	25
	Durée de vie du produit	27
	Récompense qualité du produit	35
	Récompense qualité de production	36
Niveau de satisfaction des clients	Indice de satisfaction des clients	11
	Niveau de réachat	19
	Nombre de plaintes de clients	32
	Qualité du service clientèle	33

Source : Ernst, Young LLP, 1997.

Ces données ont été classées sur une échelle de 1 à 7, seulement six sur les trente-neuf critères ont reçu une note moyenne inférieure à 4. Il est intéressant de noter que les informations concernant les politiques d'emploi sont considérées comme intéressantes par les analystes : la « capacité à attirer et retenir des gens talentueux » est placée en cinquième position avec un score de 5,61. Les autres critères de politique d'emploi reçoivent un score entre 4 et 5, seul « le travail par équipe » reçoit un score inférieur à 4.

Selon cette étude, les investisseurs privilégient donc certains critères : la mise en œuvre de la stratégie ; la crédibilité du *management* ; la qualité de la stratégie ; la capacité d'innovation de l'entreprise sur son marché ; la capacité à retenir des gens talentueux.

Ces critères constituent une esquisse d'un modèle d'entreprise valorisé par les marchés financiers : cette entreprise mettrait en œuvre une bonne stratégie reposant sur un *management* crédible et sur sa capacité d'innovation, et saurait retenir des gens talentueux. Ces critères reposent sur une appréciation de moyen/long terme.

Les sources privilégiées de l'information non financière sont (toujours notées sur une échelle de 1 à 7) :

Source	Score moyen
Présentations par les dirigeants (<i>Road Show</i>)	5,54
Renseignements fournis par les entreprises (par enquête)	5,34
Analystes externes	4,82
Concurrents	4,77
Presse professionnelle	4,56
Responsable de la communication avec les investisseurs	4,56
Clients	4,55
Analystes internes	4,53
Presse financière	4,51
Réseaux informels	4,27
Agences de classement indépendantes	3,99
Associations professionnelles	3,93
Information en ligne (Internet)	3,77

Source : Mavrillac, Siesfeld, 1998.

Il convient de noter que les principes de *corporate governance* paraissent effectivement correspondre aux façons de travailler des investisseurs. Les *road shows* et les entretiens (enquête) en face à face sont considérés comme les moyens les plus fiables de collecte de l'information non financière.

Les résultats de cette enquête tendent à appuyer l'idée selon laquelle les investisseurs n'adoptent pas une attitude systématiquement favorable aux réductions d'effectifs. Leur intérêt pour les informations concernant les politiques d'emploi montre qu'ils ont un point de vue beaucoup plus riche sur les décisions d'emploi dans les entreprises que ne pouvait le laisser supposer la littérature sur la *corporate governance* et les chartes de *corporate governance* elles-mêmes. Même si les informations relatives aux RH ne font pas l'objet d'un traitement quantitatif (Montagne, Sauviat, 2000), et peuvent alors paraître (à tort) négligées par les acteurs des marchés financiers, elles constituent pour ces derniers un élément important de diagnostic des entreprises.

Le lien entre les marchés financiers et les décisions d'emploi, qui paraissait fondé sur les croyances des membres du conseil d'administration et des dirigeants concernant les attentes des actionnaires semble maintenant plus direct. Les marchés financiers, à travers les grands fonds de pension (CalPERS par exemple) ou des institutions économiques (comme l'OCDE), ont édicté des principes de *corporate governance* destinés à diriger les entreprises vers une meilleure information des actionnaires et à conduire les entreprises à les faire bénéficier de la richesse créée par ces dernières.

Ces principes, qui ont vocation à être adoptés par toutes les entreprises désireuses de voir les fonds de pension investir dans leurs actions, ne reçoivent pas la même application selon les pays. La littérature économique sur la *corporate governance* distingue généralement deux modèles : le modèle anglo-saxon, qui s'appuie essentiellement sur les mécanismes de marché, et le modèle germano-japonais, qui s'appuie sur les réseaux et les relations entre les grands actionnaires des entreprises. L'importance de l'histoire économique et juridique de chaque pays paraît cependant déterminante dans son interprétation de la *corporate governance*.

De nombreuses études ont cherché à déterminer le lien empirique entre les décisions de licenciement et les évolutions des cours de bourse des entreprises. Ces études montrent que les annonces de licenciements ne provoquent pas de manière inconditionnelle une hausse du cours de l'action : les entreprises qui licencient à la suite de mauvais résultats financiers ne voient pas le cours de leur action s'apprécier, tandis que celles qui licencient dans le cadre d'une réorganisation de l'entreprise ou dans le cadre d'un changement de stratégie voient le cours de leur action augmenter. Cette augmentation reste néanmoins inférieure à celle du cours des actions des entreprises qui se développent et embauchent.

Les décisionnaires sur les marchés n'apparaissent pas comme réagissant de manière réflexe aux licenciements. La façon dont ils prennent leurs décisions est codifiée, contrôlée et s'appuie sur de nombreux outils, méthodes d'anticipations des cours fondées sur des modèles économétriques, notes et analyses d'entreprise, par exemple.

Mais lorsque les dirigeants d'une entreprise fixent *ex ante* (par la promesse d'un certain rendement) la rémunération perçue par l'actionnaire, cette dernière ne correspond plus au risque qu'il assume mais à celui qu'assument les salariés à la demande des dirigeants. La fixation *ex ante* du rendement des actions est un véritable problème économique qui risque de générer un décalage entre la sphère financière et la sphère réelle, non pas sous forme d'une bulle financière, mais sous forme d'une « bulle réelle », le risque étant alors supporté par les salariés, avec les conséquences que l'on peut imaginer.

La convention financière paraît donc particulièrement illégitime du point de vue des salariés, comme les cas de Michelin, Cellatex ou Adelshoffen l'ont montré récemment. Dans ces cas, les licenciements sont apparus comme illégitimes et nécessitant « réparation ». La description de la lecture des décisions de licenciement et des stratégies d'entreprise par les marchés financiers montre que la convention financière, telle qu'elle est conçue par les entreprises (c'est-à-dire selon une lecture manichéenne et simpliste des mécanismes marchands, appliquée aux marchés financiers) n'y est pas plus légitime, puisque le cours des actions des entreprises qui licencient n'y est pas valorisé pour cette raison (lorsqu'il l'est) et que les intervenants sur les marchés financiers prennent nettement en compte des facteurs non financiers incluant les ressources humaines comme élément déterminant.

RESUME DES POINTS LES PLUS IMPORTANTS

Le rôle croissant des marchés financiers dans la vie de l'entreprise

La nécessité pour les entreprises de trouver, à travers les marchés financiers, les moyens de financement d'une partie de leurs investissements a modifié les relations qu'elles entretenaient avec la bourse. À tel point que les marchés financiers sont considérés comme responsables des décisions de réduction d'effectif. On parle alors parfois de « dictature des marchés financiers ou des fonds de pension ».

La perception des attentes des marchés financiers et des grands fonds de pension par les dirigeants des entreprises cotées se cristallise à travers une image de l'actionnaire type, qui correspond à la théorie que les dirigeants ont des attentes des actionnaires. Cette théorie se construit au cours des interactions entre entreprises et marchés financiers, c'est-à-dire à travers les réactions des marchés financiers aux annonces des entreprises.

L'apparition de la convention financière

C'est à partir de cette observation que l'actionnaire type (qui est la cristallisation des attentes anticipées des marchés financiers) est apparu comme avide de licenciements : les décisions de réduction d'effectifs annoncées par les entreprises semblaient immédiatement saluées par une augmentation du cours de bourse de l'action de l'entreprise concernée.

C'est ainsi que pour ne pas être sanctionnées par les marchés financiers, les entreprises auraient procédé à des licenciements lorsque leurs résultats n'étaient pas aussi bons que ce que l'actionnaire type (qui est une représentation) attendait. En agissant de la sorte, les dirigeants croient émettre des signaux attractifs à l'attention des marchés financiers.

La définition de la convention financière

C'est cette théorie des attentes des marchés financiers, conçue à partir des chartes et des principes de *corporate governance*, consolidée par la perception de l'actionnaire type et de ses attentes, et entérinée à travers l'adoption d'indicateurs de gestion comme l'EVA, que nous appelons « convention financière » (et qui n'a donc rien à voir avec la conception financière de l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire sa définition à travers les indicateurs de la comptabilité).

Illégitimité et inefficacité de la convention financière

Tant du point de vue du droit (même si, à ce jour, la question n'a pas été tranchée par la jurisprudence ou la loi) que du point de vue des DRH, la justification des licenciements par l'appui sur des argumentations rattachées à la convention financière (comme par exemple la prétendue exigence d'un rendement de l'action de 15 % ou la nécessité de fusionner ou de se recentrer sur le cœur de métier) ne paraît pas être acceptable.

À cette illégitimité de la convention financière s'ajoute une inefficacité économique : de nombreuses études d'évènements (qui cherchent à établir les liens entre l'annonce d'une réduction d'emploi et l'évolution du cours de bourse de l'entreprise) montrent que les marchés financiers ne voient pas dans les licenciements un signe précurseur de l'amélioration du cours de bourse. Cet aspect centré sur le lien entre licenciement et cours de bourse est confirmé par les études faisant le lien entre licenciement et performance économique de l'entreprise.

Il découle de cette littérature et de ces études que l'appui sur la convention financière pour licencier ne peut être considéré comme efficace : les marchés financiers ne reconnaissent pas les licenciements comme un moyen efficace d'améliorer la situation de l'entreprise (à moins que les licenciements s'insèrent dans un contexte stratégique global crédible, ce qui ne correspond pas à notre définition de la convention financière).

Comment les marchés financiers évaluent les entreprises

Les marchés financiers évaluent les entreprises à travers des critères de comptabilité financière mais aussi à travers des critères non financiers qui jouent un rôle déterminant. Ces critères sont essentiellement qualitatifs et concernent la mise en œuvre de la stratégie et la capacité de l'entreprise à être innovante, dynamique, stimulante et attirante pour ses employés les plus efficaces. Une gestion mécaniste de l'emploi ne peut donc être valorisée comme la convention financière le suppose.

CONCLUSION

La question de l'évaluation des besoins de main-d'œuvre (et donc des sureffectifs) est une question sur laquelle la littérature théorique, tant en économie qu'en gestion ou en droit, est assez réduite. Les dimensions sociales et/ou de politiques publiques sont nettement plus souvent abordées, mais la littérature sur ces sujets ne considère pas la question du « pourquoi » et du « comment » des licenciements comme pertinente.

On peut trouver trois raisons à cela. D'une part, lorsqu'une entreprise a décidé des licenciements, il est plus qu'exceptionnel qu'elle y renonce et, ce qui est alors important, est le traitement social de ces licenciements. D'autre part, l'argumentation des projets de licenciement apparaît souvent (à tort) comme une justification formelle. Toutefois, elle n'est ni significative ni vraiment pertinente dans une analyse des licenciements. Enfin, la difficulté d'accès aux informations (projets de licenciement, instrumentation de gestion, données permettant l'évaluation *ex post* des décisions ou même leur explication) constitue aussi un obstacle particulièrement difficile et long à vaincre. Nous tenons donc à remercier ici ceux qui ont accepté de consacrer de leur temps à notre recherche sur ce sujet.

Il ressort de la déconstruction d'argumentaires économiques de projets de licenciement qu'ils ont pour objet de justifier la décision de licenciement, et qu'ils s'appuient pour cela sur un ensemble de raisonnements liés au marché et aux caractéristiques industrielles de l'entreprise et de son activité économique. C'est cette « exogénéisation » de la justification qui rend la décision de licenciement acceptable au nom d'un bien commun supérieur : la pérennité de l'entreprise. Le fait que les justifications des licenciements montrent uniquement combien les événements et conditions extérieurs sont à l'origine des licenciements, ne doit pas faire perdre de vue que la décision de licencier est une décision de gestion. La justification économique de la décision a vocation à permettre à l'entreprise de continuer à exister malgré l'amputation d'une partie de son personnel, mais elle ne constitue pas l'explicitation de la *décision de gestion* (qui se concrétise sous la forme du projet de licenciement). En effet, les argumentaires de projet de licenciement masquent partiellement une réalité fondamentale : le fait que le projet de licenciement résulte d'une décision de gestion, c'est-à-dire d'une décision stratégique prise par les dirigeants et le conseil d'administration, déclinée dans l'organisation par les directions générales (qui en définissent les modalités et les moyens), à qui il appartient de choisir entre différentes alternatives, dont celle du licenciement.

Ce travail sur les justifications économiques des projets de licenciement soulève de nombreux et importants enjeux. En effet, au-delà de la question de la décision de licencier, il convient de s'interroger sur celle de l'opportunité des licenciements : ceux-ci sont-ils réellement un moyen d'améliorer la santé d'une entreprise ? Sont-ils toujours indispensables ? La recherche d'une économie ne peut-elle passer que par des licenciements ? D'autres moyens ne pourraient-ils s'avérer aussi efficaces ?

La question de la justification des projets de licenciement pose donc celle du licenciement comme outil de gestion : dans quelle mesure le licenciement peut-il avoir des résultats positifs (pour l'entreprise, mais aussi pour l'employé, notamment à travers la mise en place de moyens de reclassement, d'acquisition et de validation de compétences, par exemple) ? Dans quelle mesure les licenciements permettent-ils de redresser l'entreprise ou d'améliorer ses résultats ? Comment cela est-il perçu par les investisseurs, par les autres employés, les clients et les fournisseurs ?

De cette interrogation découle naturellement celle du pouvoir dans l'entreprise et en particulier du pouvoir de gestion et de son contrôle. Le pouvoir absolu de gestion du dirigeant ne devrait-il pas trouver un contrepois, en plus de celui du conseil d'administration, dans le comité d'entreprise (les salariés n'ayant aujourd'hui d'autre possibilité de participation contraignante à la gestion de l'entreprise que la grève, puisque le CE ne donne qu'un avis consultatif) ? Si l'utilisation de plus en plus répandue de la procédure de droit d'alerte montre certainement une avancée vers une participation plus importante et moins durement conflictuelle des salariés à la vie de l'entreprise, elle doit

certainement s'accompagner d'un débat sur le pouvoir de gestion, son contrôle et sa répartition entre les différents *stakeholders* (parties prenantes) de l'entreprise.

La dernière partie de notre travail a eu vocation à observer la légitimité de la convention financière dans le cadre français actuel et il semble maintenant que la convention financière et les arguments, qui s'y rattachent, puissent être qualifiés d'illégitimes. Cette illégitimité a pour conséquence d'empêcher toute coordination des acteurs de la vie de l'entreprise autour d'elle. Si le refus de l'argumentation financière par les salariés et leur(s) représentant(s) peut sembler une évidence, les conséquences de telles argumentations sur les clients et les fournisseurs ne doivent pas être négligées. En mettant en place une stratégie de gestion de court terme et de réduction drastique des coûts les plus faciles à réduire, certaines entreprises adoptent des comportements typiques de la convention financière qui ne constituent pas nécessairement (principalement pour les fournisseurs) une bonne nouvelle. De la même manière, l'adoption par une entreprise de la convention financière ne semble pas être pour les marchés financiers (et en particulier pour les fonds de pension), le gage d'une stratégie d'entreprise prometteuse : ils y voient même l'absence de stratégie d'entreprise.

Cette illégitimité montre, selon nous, que l'argumentation financière ne peut se concevoir comme une *justification économique*, même si elle peut être envisagée comme une *justification de gestion*⁵⁵ (fondée, selon nous, sur une mauvaise compréhension des attentes des marchés). Les argumentations financières, utilisant les principes de *corporate governance* comme base de leur discours et de leurs actions sont de l'ordre de l'endogène (ce n'est pas le contexte de la décision mais les mécanismes de la décision) : la répartition des pouvoirs dans l'entreprise n'est pas une justification économique d'une décision, elle est de l'ordre de la gestion et donc de la liberté du gestionnaire de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une réalité qui s'impose à l'entreprise mais d'un compromis entre les actionnaires, financeurs de l'entreprise à travers les actions et les autres *stakeholders*. Si l'argumentation financière était légitime, cela induirait la validation de l'approche *shareholder* qui institue la satisfaction de l'actionnaire comme objectif de l'entreprise ; son illégitimité montre, selon nous, la légitimité d'une approche *stakeholder* qui nécessite l'existence d'un compromis et d'une répartition du pouvoir dans l'entreprise entre les parties prenantes.

⁵⁵ La justification économique de la décision est différente de la justification de gestion : cette dernière est du domaine des dirigeants de l'entreprise et n'est pas appréciée par le juge qui statue sur la validité des plans de licenciement et en particulier sur les argumentaires économiques.

La justification économique est un outil de gestion utilisé dans un cadre stratégique : c'est la relecture en termes économiques et stratégiques (indiquant les constats et les intentions de la direction, tels qu'ils sont formulés en termes de stratégie d'entreprise) de la situation de gestion. C'est une relecture de la décision de licenciement (entendue comme décision de gestion et non comme décision de crise [Midler, 1994]) sous la forme imposée - par le droit - et imposante - car c'est une exogénéisation de la décision - d'un discours économique.

La perspective de gestion relève du pouvoir de gestion du dirigeant et constitue le rempart ultime de la décision : la liberté de gestion et le pouvoir de gestion ne peuvent être contestés juridiquement, si le plan de licenciement est acceptable selon les critères de droit. Ils sont alors contestés selon des modalités plus violemment conflictuelles (violences, éco-terrorisme).

BIBLIOGRAPHIE

- ABOWD J., MILKOVICH G., HANNON J., 1990, « The Effects of Human Resource Management Decisions on Shareholder Value », *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 43.
- ABRAHAM S., KIM D-O., 1999, *Layoff and Employment Guarantee Announcements : How do Shareholders Respond ?*, SUNY-Oswego Economics Department, working paper 1999-02.
- AGLIETTA M., 1998, « Le capitalisme de demain », *Notes de la fondation Saint Simon*, novembre.
- ALBOUY M., 1993, « La finance contre l'entreprise ? », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai.
- ALBOUY M., 1999, « Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur », *Revue française de gestion*, n° 122, janvier-février.
- ANONYME, 1994, « Quelques effets pervers des mécanismes de gestion », Dossier « Pourquoi licencie-t-on ? », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, septembre.
- AOKI M., 1988, *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, New York, traduction française : *Économie japonaise – Information, motivations et marchandage*, Economica, 1991.
- AOKI M., 1990, « Toward an Economic Model of the Japanese Firm », *Journal of Economic Literature*, vol. 28, mars, traduction française « Le management japonais : le modèle J de Aoki », *Problèmes économiques*, n° 2225, 15 mai 1991.
- AOKI M., 1994, « Sur certains aspects des conventions dans l'entreprise », *Analyse économique des conventions* (A. Orléan éd.), PUF.
- ARDENTI R., VRAIN P., 1988, *Les restructurations dans les grandes entreprises : politiques de recomposition de la main-d'œuvre et plans sociaux d'accompagnement des suppressions d'emploi*, Dossier de recherche n° 24, septembre, CEE.
- BATSCH L., 1996, « Finance et contrôle : à propos de la Corporate Governance », *Cahier de recherche du CEREG*, n° 9606, mai.
- BATSCH L., 1999, *Finance et stratégie*, Economica, Collection gestion, série Politique générale, finance et marketing.
- BAUDRU D., MORIN F., 1999, *Gestion institutionnelle et crise financière, une gestion spéculative du risque*, Conseil d'analyse économique, 8 mars.
- BEAUJOLIN R., 1996, *De l'entreprise intégrée à l'entreprise allégée*, pré soutenance de thèse, juillet.
- BEAUJOLIN R., 1997, *De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction des effectifs ?*, Thèse de doctorat de l'école Polytechnique.
- BERLE A., MEANS G., 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan.
- BERRY M., 1983, *L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains : une technologie invisible ?*, CRG.
- BERTRAND H., 1995, *L'intégration des ressources humaines dans l'évaluation économique des investissements : une illustration. Changements organisationnels et instrumentation de gestion*, Dossiers de l'Anact.
- BESCOS P-L., MENDOZA C., 1998, « Les besoins d'informations des managers sont ils satisfaits ? », *Revue française de gestion*, n° 121, novembre-décembre.
- BESSY C., 1992, « Licenciement économique, organisation et marché », *Revue d'économie industrielle*, n° 62.
- BILLOT P., FAUGÉROLAS L., 1997, « Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France. État provisoire du droit positif (juin 1996) », *Gouvernement d'entreprise, dimension juridique, méthode, responsabilités*, collection Finance et société, Montchrestien.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF Essais, Gallimard.
- BOLTANSKI L., THÉVENOT L., 1991, *De la justification, Les économies de la grandeur*, NRF Essais, Gallimard.
- BOSTNAVARON F., 1998, « Les investisseurs étrangers pèsent sur la gestion des entreprises françaises », *Le Monde*, 11 mars.
- BOYER T., 1999, *L'évaluation des entreprises par les acteurs des marchés financiers, et les conséquences sur les décisions d'emploi*, rapport remis à la Dares en août.
- BOYER T., ORLÉAN A., 1994, « Persistance et changement des conventions, deux modèles simples et quelques illustrations », *Analyse économique des conventions*, sous la direction de A. Orléan, PUF.

- BRUGGEMAN F., 1999, en collaboration avec GARCINI R. et PAUCARD D., *L'intervention des pouvoirs publics en soutien aux plans sociaux et les conditions de l'efficacité des plans en terme d'emplois*, Cédise, rapport remis en octobre au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (convention d'études n°98-2-56-00011).
- CALPERS, 1997, *Corporate Governance Market Principles*, France : <http://www.calpers.ce.gov/invest/corpgov/cgfrance.htm>
- CAPRON M., 1997, « L'emploi à l'épreuve des instruments de gestion », *Cadres CFDT*, n°380, octobre.
- CASCIO W., YOUNG C., MORRIS J., 1997, « Financial Consequences of Employment Change Decisions in Major US Corporations », *Academy of Management Journal*, vol. 40.
- CHARLÉTY P., 1994, « Le Gouvernement d'entreprises : un survol de la littérature théorique et empirique », *Bulletin Mensuel COB*, n° 285, novembre, ou « Les développements récents de la littérature », *Revue d'économie financière*, n° 31, hiver [ce texte a été présenté au Conseil scientifique de Bourse lors de la séance du 6 octobre 1994].
- CHARNESS G., LEVINE D., 1999, *When are Layoffs Acceptable ? Evidence from a Quasi-experiment*, working paper, Universitat Pompeu Fabra, April.
- CHARREAUX G., 1994, « Conseils d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », *Revue d'économie financière*, n° 31, hiver.
- CHEVALIER P., DURE D., 1994, « Quelques effets pervers des mécanismes de gestion », Dossier « Pourquoi licencie-t-on ? », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, septembre.
- CHIAPELLO E., DELMOND M-H., 1994, « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », *Revue française de gestion*, n° 97, janvier-février.
- COASE R., 1987, « The nature of the Firm », *Economica*, vol. 4, traduction française « La nature de la firme », *Revue française d'économie*, hiver.
- COLIN T., ROUYER R., avec la collaboration de ENCLOS P. et CAMPERGUE N. (CERIT), sous la direction de MEHAUT P., 1996, *Mise en œuvre, négociation et instrumentation des plans sociaux – Observation sur quatre zones d'emploi dans la période 1993-1994*, Gree, rapport remis à la Dares en mai, Convention d'étude n°2703, 12/12/94.
- CONSO P., 1982, *La gestion financière de l'entreprise*, sixième édition, Dunod.
- CONTIN R., 1968, « Note sur l'arrêt Fruehauf Corporation contre Massandry et autres », *Recueil Dalloz Sirey*, 1968, 8^{ème} cahier, Jurisprudence.
- d'ARCIMOLES C-H., 1998, « Gestion sociale, performance économique et valeur financière de l'entreprise », *Échange et Projets*, n° 78.
- d'ARCIMOLES C-H., 1999, « Les investisseurs face à la performance sociale de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 122, janvier-février.
- De MEUSE K., VANDERHEIDEN P., BERGMANN T., 1994, « Announced Layoffs : their Effect on Corporate Financial Performance », *Human Resource Management*, vol. 33.
- DEJEAN P., DESBARATS I., FAUDEUILHE P., REYNÈS B., VICENS C., sous la direction de MALLET L., TEYSSIER F., 1997, *Le processus de licenciement collectif*, rapport remis en mars au Commissariat général au Plan, Subvention CGP n° 26/94.
- DENISON D., 1984, « Bringing Corporate Culture to the Bottom Line », *Organization Dynamics*, Autumn, pp. 4-23.
- DESSEIGNE G., 1997, *Les plans sociaux et les licenciements*, Que sais-je ?, PUF.
- DIDRY C., 1998, « Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs : trois registres d'argumentation », *Revue française de sociologie*, XXXIX-3.
- DUPUY J.P., EYMARD-DUVERNAY F., FAVEREAU O., ORLÉAN A., SALAIS R., THÉVENOT L., 1989, « Introduction », *Revue économique*, L'économie des conventions, vol. 40, n° 2, mars.
- ÉDIGHOFFER J-R., 1996, *Précis de gestion d'entreprise*, Nathan.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1986, « Qualités des produits et emploi », *La lettre d'information du CEE*, n° 1, septembre.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1987, « Les entreprises et leurs modèles », *Entreprises et produits*, Paris, PUF.
- EYMARD-DUVERNAY, 1989, « Conventions de qualité et forme de coordination », *Revue économique*, L'économie des conventions, vol. 40, n° 2, mars.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1990a, *L'entreprise comme dispositif de coordination*, papier pour les séminaires Cristo, IREP-D, CSI.

- EYMARD-DUVERNAY F., 1990b, « Modèles d'entreprises et ajustement des politiques d'emploi », *La lettre d'information du CEE*, n° 16, juin.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1994a, « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », *Analyse économique des conventions* (A. Orléan éd.), PUF.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1994b, « Les supports de l'action dans l'entreprise : règles, contrats, engagements », *Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherches en relations industrielles*, Québec.
- FARBER H., HALLOCK K., 1999, *Have Employment Reductions Become Good News for Shareholders ? The Effect of Job Loss Announcements on Stock Prices, 1970-97*, working paper 417, Princeton University, June.
- FAVEREAU O., 1993, « Objets de gestion et objet de la théorie économique », *Revue française de gestion*, novembre-décembre.
- FOURASTIÉ J., 1987, *La Productivité*, PUF, Que sais-je ? (11ème édition, mise à jour).
- GIARD V., PELLEGRIN C., 1992, « Fondements de l'évaluation économique dans les modèles économiques de gestion », *Revue française de gestion*, n° 88, mars-avril-mai.
- GILLET P., 1998, « Comptabilité créative : le résultat comptable n'est plus ce qu'il était », *Revue française de gestion*, n° 121, novembre-décembre.
- GINSBOURGER F., 1996, « Pour une gestion intentionnelle de l'emploi, de la gestion par les seuls coûts vers une évaluation partagée des contributions productives », *Les cahiers de l'Anact*.
- GIRIN J., 1983, *Les machines de gestion*, CRG.
- GOSSE B., LECAILLON J., de MESNARD L., MONNIER J-M., 1989, *Économie managériale*, Montchrestien.
- GRANOVETTER M., 1985, « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American journal of sociology*, 91, 3.
- GREENE D., 1999, « Measures that Matter, The Path of Intangible Value », *Your Brand & the Bottom Line Conference*, The Ernst & Young Center For Business Innovation, February.
- HELPER J-P., KALIKA M., ORSONI J., 1996, *Management, stratégie et organisation*, Vuibert.
- HUBLER J., SCHMIDT G., 1996, « L'effet des annonces de décisions de GRH sur les cours boursiers des entreprises françaises : application d'une méthodologie d'étude d'évènements », *XIIIème journées nationales des IAE*, ESUG de Toulouse, tome 1.
- HUBLER J., SCHMIDT G., 1999, « Les actionnaires, la valeur et le travail : une comparaison France/États-Unis », *Revue française de Gestion*, n° 126, novembre-décembre.
- JALBERT F., 1989, *Les ressources humaines, atout stratégique*, L'Harmattan.
- JEAMMAUD A., 1990, « La règle de droit comme modèle », *recueil Dalloz Sirey*, 28ème cahier, chron. XXXIV.
- KPMG, 1997, « Gouvernement d'entreprise : les réactions des sociétés du SBF120, un an après le rapport Viénot », *Gouvernement d'entreprise, dimension juridique, méthode, responsabilités*, collection Finance et société, Montchrestien.
- LAMY, 2000, *Lamy Social – Droit du travail, charges sociales*, Éditions Lamy.
- LEFEBVRE P., 1994, « Jusqu'où croire aux ratios ? - débat du séminaire « vie des affaires » », Dossier « Pourquoi licencie-t-on ? », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, septembre, mise en forme de Pascal Lefebvre.
- LIVET P., THÉVENOT L., 1994, « Les catégories de l'action collective », *Analyse économique des conventions*, (A. Orléan éd.), PUF.
- LORINO P., 1996, « Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation », *Cohérence, Pertinence et Évaluation*, ECOSIP, Economica, Paris.
- MARÉCHAL A., 1998, « Les critères d'investissement des grands gestionnaires de fonds internationaux dans les entreprises françaises », *Bulletin mensuel COB*, n°322, mars.
- MAVRINAC S., SIESFELD T., 1998, « Measures that Matter : an Exploratory Investigation of Investor's Information Needs and Value Priorities », *Actes du colloque « Measuring Intangible Investment »*, OCDE, décembre.
- MIDLER C., 1994, « Évolution des règles de gestion et processus d'apprentissage : une perspective cognitive », *Analyse économique des conventions* (A. Orléan éd.), PUF.
- MONNIER J-M., 1997, « Analyse financière : une vision réductrice de l'entreprise », *Cadres CFDT*, n° 380, octobre.

- MONSAVOIR M., 2000, « La fonction DRH dans la tourmente », *Des restructurations et des hommes*, sous la direction de T. Lemasle et P-E. Tixier, Dunod.
- MONTAGNE S., SAUVIAT, C., avec la collaboration de PERNOT J-M., 2000, *L'impact des marchés financiers sur la gestion des ressources humaines : une enquête exploratoire auprès de grandes entreprises françaises*, rapport remis à la Dares en juillet.
- MORIN F., 1999, *Le modèle français de détention et de gestion du capital*, Rapport de François Morin au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Les éditions de Bercy.
- ORLÉAN A., 1999, *Le pouvoir de la finance*, Paris, Odile Jacob.
- O'SULLIVAN M., 1998, *Innovation, Resource Allocation and Corporate Governance*, Mémoire INSEAD.
- PÉLISSIER J., 1992, « La cause économique du licenciement », *RJS*, 8-9/92.
- PERRIEN C., THIERRY D., 1997, *À la recherche du temps convenu*, Éditions d'organisation.
- PLOIX H., 1997, « Le gouvernement d'entreprise en Europe, avant et après la formation du concept », *Gouvernement d'entreprise, dimension juridique, méthode, responsabilités*, collection Finance et société, Montchrestien.
- POCHET C., 1998, « À la recherche de la nouvelle productivité », *Revue française de gestion*, n° 121, novembre-décembre.
- PONSSARD J-P., 1994, « Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive », *Analyse économique des conventions* (A. Orléan éd.), PUF.
- RIBOUD A., 1987, *Modernisation, mode d'emploi*, Paris, Union Générale d'Édition.
- RIVELINE C., 1983, « Nouvelles approches des processus de décision : les apports de la recherche en gestion », *Futuribles*, mars.
- SALAI R., 1989, « L'analyse économique des conventions du travail », *Revue économique*, L'économie des conventions, vol. 40, n° 2, mars.
- SALAI R., STORPER M., 1993, *Les mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Éd. de l'EHESS.
- SAURET C., THIERRY D., 1993, *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, L'Harmattan.
- SAURET C., THIERRY D., 1995, *Approches méthodologiques de l'évaluation des effets économiques et sociaux des plans sociaux*, étude réalisée à la demande de la Délégation à l'Emploi, Développement & Emploi, mai.
- SCHLEIFER A., VISHNY W., 1997, « A Survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, vol. LII, n°2, June.
- SERVAIS O., 1995, « Formes de la rationalité et instrumentation de gestion : la décision de licenciement », *Comptabilité et gestion des ressources humaines* (colloque du 12 juin 1995, ESUG et LIRHE), Presses de l'Université des Sciences sociales de Toulouse.
- SIMON H.A., 1960, *The New Science of ManagementDdécision*, New York, Harper and Row.
- STEBBINS M., 1987, « Stock Market Performance of Companies on the 100 Best List Compared to the TSE 300 Index », *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada*, June.
- TADDJEDINE Y., 1996, *Décisions financières, risques, politique prudentielle*, mémoire mineur de DEA, Université Paris X.
- THÉVENOT L., 1989, « Équilibre et rationalité dans un univers complexe », *Revue économique*, L'économie des conventions, vol. 40, n° 2, mars.
- THÉVENOT L., 1993, « La trame des organisations », *Entreprise, société, communauté*, sous la direction de Globokar T., Ed. Autrement.
- THIERRY D., 1996, *L'entreprise face à la question de l'emploi*, L'Harmattan, collection Pour l'emploi.
- THOMAS K., 1997, « Ce qu'attendent les fonds de pension étrangers des dirigeants », *Gouvernement d'entreprise, dimension juridique, méthode, responsabilités*, collection Finance et société, Montchrestien.
- VELTZ P., 1996, *Mondialisation villes et territoires, l'économie d'archipel*, PUF.
- WILLIAMSON O.E., 1995, *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press/Macmillan.
- WORRELL D., DAVIDSON I., SHARMA V., 1991, « Layoff Announcements and Stockholder Wealth », *Academy of Management*, vol. 34.

ZARIFIAN P., 1990a, *La nouvelle productivité*, Paris, L'Harmattan.

ZARIFIAN P., 1990b, « La productivité : expression de l'adaptabilité et de la créativité de la firme », *Gestion industrielle et mesure économique*, ECOSIP, Economica.

ZINGALES L., 1997, « Corporate Governance », *New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, October.

ANNEXE I

QU'EST-CE QUE L'EVA ?

La méthode EVA (*Economic Value Added*), développée par Stern Stewart and Co est une des approches fondées sur la valeur actionnariale (il en existe d'autres comme le TSR, chaque grand cabinet de consultants en stratégie a défini le sien, qui est le même que l'EVA à quelques modifications mineures près). C'est la méthode la plus connue et la plus répandue. Elle a été notamment popularisée, aux États-Unis, par les classements d'entreprises publiés dans *Fortune* et, en France, par ceux donnés dans *L'Expansion*.

Dans le modèle utilisé par Stern Stewart and Co, le profit « économique » est retenu comme indicateur de la création de valeur. Lorsqu'il est positif, l'entreprise est considérée comme créatrice de valeur ; dans le cas contraire, elle est censée subir une destruction de valeur.

« L'EVA est identifiée au profit économique. Elle est égale à la différence, exprimée en valeur absolue, entre le rendement des capitaux investis et la rémunération exigée par les apporteurs de capitaux (capitaux propres et dettes financières).

Les capitaux investis correspondent aux moyens en capital fixe et en capital circulant nécessaires pour assurer la continuité de l'entreprise (en première approximation : immobilisations et besoin en fonds de roulement). La mise en œuvre de ces capitaux investis (CI) permet de dégager un taux de rendement (r), avant prise en compte de la rémunération des bailleurs de fonds. En contrepartie, il induit un coût de financement (cm_{pc}).

L'EVA peut alors être exprimée sous la forme : $EVA = (r - cm_{pc}) \times CI$.

Pour effectuer le calcul, il est plus commode, dans la pratique, d'exprimer l'EVA sous la forme suivante : $EVA = r \times CI - cm_{pc} \times CI$, soit : $EVA = ROAI - cm_{pc} \times CI$, où ROAI (en anglais *NOPAT*, *net operating profits after taxes*) désigne le résultat opérationnel après impôt, un résultat dans lequel l'influence du mode de financement a été neutralisée. Le montant des capitaux investis et le résultat opérationnel après impôt sont obtenus à partir des données comptables, éventuellement retraitées. Le coût du capital est égal à la moyenne pondérée du coût des diverses sources de financement. Le calcul du coût des fonds propres s'effectue en utilisant des données statistiques pour calculer un bêta sectoriel corrigé des risques spécifiques à l'entreprise (risque opérationnel, risque stratégique, risque lié aux actifs existants et risque lié à la taille et à la politique de diversification de l'entreprise) » (Bessire, 1998, « Valeur actionnariale : création ou répartition de richesse ? », *working paper* de l'IAE).

ANNEXE 2

LES CAS QUE NOUS AVONS ANALYSÉS

Le **cas 1** (voir tableau page suivante) est celui d'une grande entreprise industrielle française qui produit des biens de consommation courante. Cette entreprise, plutôt innovante en termes de gestion économique et sociale se trouve confrontée depuis deux ans à d'importantes difficultés du fait de la crise dans les pays de l'Est. Elle doit donc réorganiser ses sites de production du fait d'un recentrage sur certaines dimensions de sa production.

L'attachement de cette entreprise à sa région d'origine est tel qu'elle combine cette opération de restructuration à une opération de développement local.

Il est intéressant de noter que l'intensité de la réflexion stratégique, qui a eu lieu dans la période de la décision de licenciement (avant que la décision ne soit réellement prise, bien qu'elle ait été formulée lors d'un comité de direction), ne se retrouve pas dans le projet de licenciement.

Nous avons eu l'occasion de suivre ce dossier à la fois comme consultant (avant et pendant l'élaboration du projet, sur la dimension stratégique) et par la suite de travailler sur les documents du comité d'entreprise.

Le **cas 2** est celui d'une PME en liquidation. C'est donc un cas très particulier pour ce qui concerne l'argumentation économique de la décision. Il s'agit plus d'un historique de la situation financière et comptable de l'entreprise que d'une réelle justification.

Ce cas est intéressant pour cette spécificité, qui montre que l'argumentaire économique peut effectivement être explicité sur quelques pages (en l'occurrence trois ou quatre). Un autre intérêt de ce cas est de montrer le poids des actionnaires dans la situation de l'entreprise à ce jour. En tant que PME familiale, cette situation n'a rien de surprenant, mais elle est éclairante sur la variété et les points communs qui existent entre les différentes situations de pouvoir des actionnaires dans une entreprise. Il convient de noter que dans ce cas précis, les actionnaires sont aussi les dirigeants, dans la mesure où la famille détient les actions de l'entreprise et que certains de ses membres exercent des fonctions de dirigeants.

Le **cas 3** est celui d'un projet de licenciement dans une entreprise du textile. C'est une grande entreprise, de dimension internationale, qui reste pourtant détenue par des capitaux familiaux. Ce projet concerne la réduction de l'effectif d'un site.

Pour des raisons « sentimentales » et symboliques, ce site, qui aurait été fermé sans ces raisons, ne subit qu'une réduction d'effectif. Il y a dans ce cas un véritable problème de gestion puisque la stratégie de l'entreprise est particulièrement confuse et contraire aux principes d'une bonne gestion.

Les documents qui accompagnaient ce cas ont été particulièrement intéressants pour notre analyse des mécanismes de chiffrage des sureffectifs.

Le **cas 4** est celui de Dyve, que nous étudions *in extenso* dans la deuxième partie.

Les **cas 5** et **6** concernent des entreprises de service. Dans le cas 6, comme dans le cas 5, c'est de la distribution, avec de petites succursales (40-60 personnes maximum). Dans ces deux cas, ces projets étaient justifiés du point de vue économique. Il fallait voir si le choix des succursales à fermer était le bon et faire en sorte qu'il y ait le moins de licenciements secs possibles.

	Cas	Secteur	Taille	Spécificité
1	Réorganisation des unités	Biens de consommation	Grande entreprise industrielle	Projet de licenciement combiné à du développement local
2	Fermeture	Textile	PME à capitaux familiaux	Liquidation judiciaire et poids des actionnaires dans la fermeture
3	Licenciement pour éviter une fermeture qui s'impose	Textile	Grande entreprise industrielle	Entreprise familiale qui ne veut pas fermer un site
4	Réduction/réorganisation	Métallurgie	Grande entreprise industrielle internationale	Baisse de l'action comme motif premier, puis fusion avec son principal concurrent
5	Réduction d'effectif dans les unités	Service	Moyenne entreprise	Projet de licenciement fruste
6	Réduction d'effectif dans les unités	Service	Moyenne entreprise	Combinaison avec ARTT défensif
7	Réorganisation après rachat	Chimie	Moyenne entreprise familiale	Entreprise fortement familiale avec un argumentaire décalé (décision politique)
8	Réorganisation	Chimie	Grande entreprise	Argumentaire économique extrêmement développé
9	Fermeture de deux sites	Industrie électronique	Grande entreprise industrielle	Réorganisation de l'activité (obsolescence très rapide) et baisse d'activité
10	Fermeture suite à réorganisation	Industrie électronique	Grande entreprise industrielle	Baisse d'activité suite à une réorganisation stratégique
11	Fermeture de site (décision politique en vue d'un rachat)	Agro-alimentaire	Grande entreprise industrielle	Collaboration avec un cabinet d'organisation et restructuration avant une vente
12	Fusion acquisition, réduction drastique d'effectif	Métallurgie	PME	Cas longuement suivi d'une entreprise à forte culture et histoire, intégration dans un groupe suédois

Note : Les noms des entreprises sont absents pour d'évidentes raisons de confidentialité.

Dans le cas 6, l'objectif du syndicat était de négocier à partir de ce projet de licenciement un plan d'aménagement et réduction du temps de travail défensif. Ils ont donc cherché à négocier aussi de la formation, des plans de reconversion. Les salariés, plutôt des jeunes (20-25 ans), avaient envie de partir avec une enveloppe la plus grosse possible. C'est une situation un peu paradoxale : d'habitude, c'est plutôt la direction qui a cet objectif ; là, c'était le contraire. Le projet est « bien fait », il est explicatif, donne les informations, c'est un bon projet standard.

Dans le cas 5, les problèmes étaient effectivement bien réels, et la direction aurait préféré que les personnes licenciées partent avec une enveloppe, et c'est tout. Là, le projet n'était pas du tout bien fait comme dans le cas 6. C'était un projet très fruste, assez peu détaillé.

Le **cas 7** concerne la filiale française d'un groupe familial. C'était le deuxième groupe européen, très loin derrière le premier. Il a été racheté par Bellxxxx, qui est aussi un groupe familial, mais beaucoup plus gros.

Bellxxxx a racheté [cas 7] pour renforcer son activité cosmétique. Ils ont décidé de rationaliser l'activité commerciale. Chez Bellxxxx, la direction commerciale était à Paris et, chez [cas 7], elle était à Avignon. Sur ce produit, il y a deux réseaux très différents, avec des impératifs différents : le consommateur et le professionnel (pour lesquels l'approvisionnement doit être très rapide et pour lesquels le commercial n'est pas le même). L'argumentaire de Bellxxxx pour fermer Avignon était que les voyages entre Avignon et Paris représentaient une charge trop importante. Les gens de chez [cas 7] étaient très attachés à la région avignonnaise et « il faut bien dire le coût du trajet Paris-Avignon, c'était un argument stupide : il n'y a pas souvent besoin de le faire et ça concerne peu de monde. Alors chez Bellxxxx, ils ont dit que Paris c'était central. On s'en fiche, de toutes les façons, les commerciaux, ils sont partout dans la France et ils utilisent les moyens de communication modernes, alors Paris ou Avignon... ».

L'intérêt de ce dossier était double : d'une part, sur la question de l'argumentaire économique et de la façon dont le motif réel peut être masqué et d'autre part, sur la façon dont les syndicats peuvent tomber dans le piège d'une argumentation autour de cet argumentaire leurre. C'est un cas qui concerne un groupe et qui est typique de ce genre de structure, où la décision de licenciement ou de fermeture d'un site revêt une importance presque de politique d'entreprise (au-delà de la stratégie).

Le **cas 8** est celui d'un grand groupe français de la chimie qui se réorganise et qui procède donc à des licenciements dans certaines de ses unités. L'intérêt de ce cas n'est pas dans l'argumentation utilisée ou dans le déroulement de cette opération de licenciement : il est dans le volume de l'argumentaire, qui est véritablement hors du commun.

Pour chaque service et sous chaque angle (technique, financier, organisationnel...), il y a un volume spécifique qui détaille les motifs et les modalités de l'opération de réorganisation et les impacts sur tels et tels services, sur la structuration de l'activité et donc les postes nécessaires. Cet argumentaire représente environ six cents pages (contre vingt à quarante pages en général, indépendamment du nombre de personnes concernées).

Les **cas 9** et **10** concernent deux entreprises du même groupe, mais qui ont deux trajectoires différentes. Lorsque le groupe licencie, c'est en fonction du plan à moyen terme. Pour eux, le projet de licenciement est un moyen d'ajustement de la main-d'œuvre.

Chez [cas 9], le plan à moyen terme cerne les prises de commandes. Le carnet de commandes sur trois ans est analysé, pondéré en fonction des concrétisations des offres (options) et en fonction d'une probabilité que [groupe 9-10] soit choisi pour exécuter ces contrats. La charge de travail est calculée en ETP⁵⁶ et par métiers. De là, découle un ajustement d'effectif. Ce type de calcul (l'utilisation des ETP et déclinaison par métiers) est rare, voire inexistant ailleurs, ceci étant, le principe de ce calcul est typique de l'industrie (voir chapitre 2, 1.2.1. *La mécanique du chiffrage*). « Ce

⁵⁶ Équivalents temps plein.

raisonnement se tient bien, mais il *squeeze* le résultat d'exploitation. C'est la présentation qui est donnée aux salariés. Mais il ne faut pas oublier que la marge c'est important comme facteur de décision. D'ailleurs, ils refusent les affaires qui leur font perdre de l'argent ».

Ils sont sur un marché étroit et ils travaillaient surtout pour les grands équipementiers du groupe. Ils ne vendaient qu'au groupe. Il y a eu une redéfinition des spécifications des productions utilisées par leur principal client final : ce dernier a décidé de diminuer les exigences techniques sur le produit, de façon à pouvoir utiliser d'autres sources d'approvisionnement. Toutefois, dans certains cas, les produits fabriqués par [cas 9] restent nécessaires. La conséquence de cela est que leur marché s'est sérieusement rétréci. Ils ont alors décidé de se tourner vers d'autres marchés qui pouvaient utiliser leur production. Mais plusieurs unités dans le groupe fabriquaient déjà des produits de ce genre, destinés à ces marchés. Le groupe [9-10] a donc décidé de « rationaliser » tout ça : le dossier concerne la fermeture de deux sites.

Pour [cas 10], la situation est encore plus difficile : il s'agit véritablement de la fermeture d'une filiale en quatre ans. Cette filiale est spécialisée dans la maintenance des produits du groupe [9-10]. Elle est composée d'un peu plus de quinze *business units*, spécialisées dans un type de produit et de service associé. « La fin de [cas 10], c'est la dynamisation des filiales en les orientant *client*. Les unités se sont alors aperçues qu'elles avaient intérêt à assurer elles-mêmes la maintenance, il y a pas mal de marge à faire sur ce service. Du coup, ils ont repris les activités de maintenance et [cas 10] a été *benchmarkée* négativement sur ses activités ».

L'intérêt de l'analyse de ces deux cas est de bien montrer le poids des « machines de gestion ». Dans ce groupe, il y a peu de licenciements secs, il y a beaucoup de FNE et, maintenant que cela ne peut plus se faire, il y a plutôt des primes au départ, qui sont à peu près équivalentes au coût de la personne jusqu'à son départ en retraite. « Pour ce groupe, c'est une question d'amortissement : les primes de départ ce sont des charges exceptionnelles, donc une fois que c'est fait, c'est réglé ».

L'indicateur de gestion chez [groupe 9-10] est le résultat d'exploitation. C'est par ce moyen qu'ils évaluent l'entreprise et la satisfaction des investisseurs. Aussi, comme les primes sont des charges exceptionnelles, c'est dans le résultat exceptionnel, et ça n'apparaît pas dans le résultat d'exploitation, donc l'effet bénéfique sur les comptes de gestion est quasiment immédiat.

Le **cas 11** est le cas d'une entreprise filiale d'un groupe qui se « recentre sur son cœur de *business* ». Cette entreprise compte quatre centres de production et ne fait pas partie de la structure cible du groupe. Elle est donc destinée à être vendue.

Pourtant, cette vente tarde et un projet de licenciement est mis en place dans le cadre de la fermeture d'une unité de production. L'argumentaire masque particulièrement bien l'intention de l'employeur qui est motivé par le rachat de l'entreprise par une société ne souhaitant pas reprendre l'activité de l'unité. Le repreneur a donc voulu que le vendeur fasse lui-même « le ménage », de façon à ne pas commencer son activité par la fermeture d'un site.

Le **cas 12** est celui du rachat par un groupe norvégien. Ce rachat montre le poids de la stratégie de groupe dans les décisions. L'entreprise rachetée est, petit à petit, en train de perdre sa substance et ses compétences. Elle a une forte culture, liée à l'ancien PDG et ne peut se fondre dans la structure norvégienne. L'argumentaire est un argumentaire de rationalisation de l'activité économique combiné à une réorganisation des activités de ce qui devient une filiale. Nous avons suivi ce cas pendant plus de trois ans, en voyant à l'œuvre les réductions et réorientations d'activités successives qui mènent inexorablement à la fermeture de cette entreprise.

ANNEXE 3

LA PROCÉDURE DE *BUSINESS PLAN* DU GROUPE C-MIDI

C-Midi est un groupe hollandais de plasturgie.

LE PROCESSUS

Le processus d'élaboration du *Business Plan* doit concilier des intérêts et des forces qui peuvent sembler divergents :

- les objectifs sont établis selon un processus *top-down*, mais qui doit permettre une action de planification et d'adhésion selon dans une perspective *bottom-up* ;
- les orientations stratégiques doivent être traduites dans les objectifs chiffrés de court et moyen termes ;
- les stratégies et plans propres aux filiales doivent être « consolidés » dans le plan du groupe ;
- un budget annuel, contenant explicitement les mesures à prendre et les actions à engager dans les douze mois à venir, doit être cohérent avec la stratégie à trois/cinq ans du groupe C-Midi.

Trois phases distinctes structurent le processus d'élaboration du *Business Plan* :

- la phase « *stratégie* », qui se termine en février/mars, et où les objectifs de long terme sont définis pour C-Midi France (approche *top-down*) ;
- la phase « *planning* », qui finit en juin/juillet, et où les objectifs à moyen terme sont entérinés (approche *bottom-up*) ;
- la phase « *budget* », qui s'achève au mois de novembre, et où les objectifs de court terme (année n+1) sont approuvés.

Ces trois phases sont réparties sur les douze mois de l'année. Pour bien distinguer le processus stratégique du *Business Plan* de la communication opérationnelle quotidienne, des réunions intermédiaires sont prévues entre chaque phase. Ces réunions sont appelées *Business Meetings* et sont entièrement consacrées à la stratégie et au *Business Plan*.

1.1. Première phase – La phase « *stratégie* » (*top-down*)

Chaque année, la stratégie de C-Midi est formulée/révisée pour le groupe entier et pour chacune des filiales. Le résultat de cette phase est publié dans un « livre rouge » qui donne, pour le groupe C-Midi et son activité, un horizon de cinq à dix ans. Il décrit aussi la « vision » de C-Midi, ses éléments et ses objectifs pour ses activités principales. C'est le produit final de la phase stratégique et il doit être conçu en collaboration étroite avec les directeurs des filiales.

Cette phase commence en septembre quand le président écrit la note stratégique du groupe. Ce document est enrichi par les différents DG du groupe qui en discutent avec les *managers* concernés. L'accent est d'abord mis sur la consultation, l'élaboration d'idées et de scénarios qui ont pour but de déterminer les alternatives possibles et leurs conséquences. Les DG et les *managers* décident selon les cas d'analyser en profondeur certains dossiers ou thèmes, ou de refaire une réunion de définition stratégique.

[...]

Après cette phase de discussion, les objectifs détaillés sont à définir et à spécifier par les filiales et les membres de leur direction. À partir de là, la phase « planning » peut commencer. Elle repose sur une méthode prédéfinie.

1.2. Deuxième phase – La phase « planning » (*bottom-up*)

Pendant la phase « planning », les objectifs des filiales sont détaillés et les tactiques dérivées de la phase précédente à travers un travail de va-et-vient entre le comité de *management* des filiales et les membres de la direction générale concernés, qui conduit à l'élaboration d'un plan pour les trois années à venir.

Des modèles de plans dirigent les filiales dans leur analyse des points stratégiques, comme :

- le positionnement compétitif ;
- les perspectives économiques ;
- les objectifs stratégiques ;
- l'analyse des « retards stratégiques » ;
- les tactiques et actions à engager.

Ces modèles ont pour but d'harmoniser et d'assurer le lien avec Qualitas (le programme de « qualité totale » mis en place par C-Midi), la « vision » (les objectifs), les tactiques et *in fine* les actions. Ils utilisent une « boîte à outils stratégique » qui comprend huit outils :

1. Approche du cycle de vie du produit
2. Attraction/consolidation
3. Modèle de Porter
4. Modèle de Dupont
5. Modèle d'Ansoff
6. Analyse SWOT
7. *Profitability management*
8. Analyse de la chaîne de valeur.

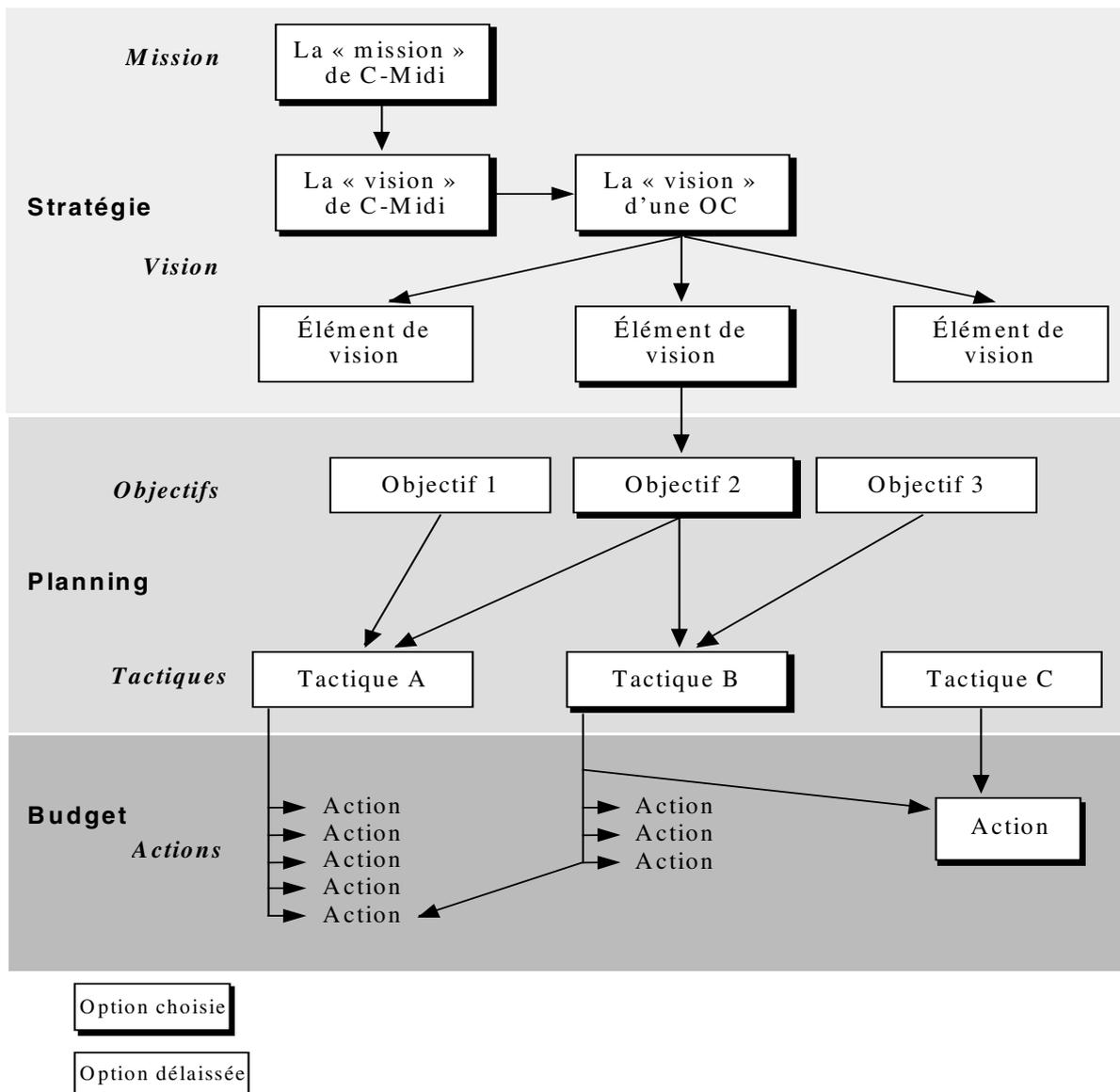
La recommandation de C-Midi est de toujours utiliser l'analyse SWOT et le *profitability management* lors de la phase « planning ». Des formations à l'utilisation de ces outils peuvent être dispensées aux personnels concernés dans les filiales.

La qualité perçue par le consommateur paraît devoir être intégrée à la phase de « planning » mais doit émerger du programme de « qualité totale » ; c'est pour cette raison qu'on ne trouve pas de modèle s'y appliquant.

Cette phase implique l'utilisation des modèles et des outils qui s'y attachent. Cette utilisation doit être guidée et supervisée par les membres de la direction de chaque filiale. Les interrelations entre les membres de la direction du groupe et chaque filiale assurent que le *Business Plan* est cohérent, en accord avec les intérêts et la perception du groupe et des filiales.

Il résulte de ces dispositions que le *Business Plan* finalement soumis au « centre » ne réserve que peu ou pas de surprises. Une réunion formelle réunit les membres des directions opérationnelles et financières au milieu de l'année, qui approuvent le *Business Plan*.

Le cheminement vers l'action dans le BP de C-Midi



1.3. Troisième phase – La phase « budget »

La phase « budget » commence tout de suite après les vacances d'été, par une réunion du conseil d'administration au cours de laquelle le *Business Plan* final est examiné et le montant des investissements du budget annuel pour les filiales fixé et communiqué. À partir de ce moment, les filiales peuvent commencer à préparer le budget de l'année à venir.

Afin de lier directement le budget au *Business Plan*, les actions proposées sont déclinées selon la procédure antérieure (analyse, quantification, etc.) dans le budget. C-Midi entend, par cette procédure, faire en sorte que les objectifs et tactiques du *Business Plan* se reflètent dans le budget. Ce reflet doit être encore plus perceptible dans l'exécution des actions.

Ces budgets sont approuvés par les conseils d'administration des entreprises concernées. En plus des plans d'actions, les objectifs de l'entreprise pour l'année à venir sont présentés, clôturant la procédure d'élaboration du *Business Plan*.

ANNEXE 4

PRINCIPES ET CHARTE DE CORPORATE GOVERNANCE

I. LES PRINCIPES DE L'OCDE RELATIFS AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (30 avril 1999)

Le conseil de l'OCDE, réuni au niveau des ministres les 27 et 28 avril 1998, a demandé à l'Organisation de définir, en liaison avec les gouvernements des pays membres, d'autres organisations internationales compétentes et le secteur privé, un ensemble de normes et lignes directrices dans le domaine du gouvernement d'entreprise. Pour donner suite à cette demande, l'OCDE a constitué le groupe de travail *ad hoc* sur le gouvernement d'entreprise, qui a pour mandat d'élaborer un ensemble de principes non contraignants reflétant les points de vue des pays membres dans ce domaine.

Les principes énoncés dans le présent document s'inspirent de l'expérience acquise par les pays membres qui ont pris des initiatives à l'échelon national dans le domaine du gouvernement d'entreprise, ainsi que des travaux réalisés antérieurement au sein de l'OCDE, notamment par le groupe consultatif du secteur privé sur le gouvernement d'entreprise. Au cours de leur élaboration, un certain nombre de comités de l'OCDE a aussi été impliqué : le comité des marchés financiers, le comité de l'investissement international et des entreprises multinationales, le comité de l'industrie et le comité des politiques d'environnement. Ont également été mises à profit pour l'élaboration de ces principes les contributions de pays non-membres de l'OCDE, de la Banque mondiale, du Fonds monétaire international, du secteur des entreprises, des investisseurs, des organisations syndicales et d'autres parties concernées.

Préambule

Les principes relatifs au gouvernement d'entreprise ont pour objet d'aider les gouvernements des pays membres et des pays non-membres à évaluer et améliorer le cadre juridique, institutionnel et réglementaire régissant, à l'échelon national, l'organisation du pouvoir dans l'entreprise, et de proposer des orientations et des suggestions aux autorités boursières, aux investisseurs, aux sociétés et à d'autres parties intervenant dans le processus d'élaboration d'un système efficace de gouvernement d'entreprise. Les principes visent principalement les sociétés faisant publiquement appel à l'épargne. Cependant, dans la mesure où ils leur sont applicables, ils peuvent contribuer utilement à améliorer le gouvernement d'entreprise dans des sociétés ne faisant pas publiquement appel à l'épargne, par exemple des sociétés au capital social privé et des entreprises publiques. Les principes de l'OCDE constituent une base commune jugée indispensable par les pays membres de l'Organisation en vue de définir des techniques de bon gouvernement d'entreprise. Ils ont été rédigés à l'intention de la communauté internationale dans un souci de concision, de clarté et de lisibilité. Ils n'ont pas vocation à se substituer aux initiatives du secteur privé pour mettre au point des « pratiques exemplaires » plus détaillées dans le domaine du gouvernement d'entreprise.

L'OCDE et les gouvernements des pays membres sont de plus en plus conscients de la synergie qui existe entre les politiques macroéconomiques et structurelles. Or, le gouvernement d'entreprise, qui fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes à ses activités, est l'un des principaux facteurs d'amélioration de l'efficacité économique. Le gouvernement d'entreprise détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer un suivi des résultats obtenus. Un système de gouvernement d'entreprise de qualité

devrait encourager le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et des actionnaires, et faciliter un suivi étroit des résultats obtenus afin d'encourager l'entreprise à mieux employer ses ressources.

Le gouvernement d'entreprise n'est toutefois qu'un facteur parmi d'autres dans le contexte économique général dans lequel les entreprises exercent leur activité et qui se caractérise, par exemple, par les politiques macroéconomiques menées et par l'intensité de la concurrence sur les marchés de produits et de facteurs. Les règles régissant le gouvernement d'entreprise sont à leur tour fonction du cadre juridique, réglementaire et institutionnel en place. D'autres facteurs, notamment l'éthique commerciale et les préoccupations environnementales et sociales qui prévalent au sein de la communauté dans laquelle elle opère, peuvent également avoir une incidence sur l'image et la réussite à long terme d'une entreprise.

Bien que les facteurs qui interviennent dans l'organisation du pouvoir et les processus de prise de décision à l'œuvre dans les entreprises soient légion et qu'ils aient tous leur importance pour la réussite à long terme de ces dernières, les principes mettent l'accent sur les problèmes de gouvernement d'entreprise résultant de la séparation entre propriété et contrôle du capital. Certains autres aspects des processus de prise de décision, notamment les préoccupations environnementales et éthiques, sont également pris en considération, mais ils sont traités plus précisément dans d'autres instruments de l'OCDE (dont les principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales et la Convention et la recommandation sur la corruption), ainsi que dans les instruments d'autres organisations internationales.

Le respect par les sociétés de certains principes fondamentaux garantissant une organisation efficace du pouvoir dans l'entreprise est un aspect qui compte de plus en plus dans les décisions d'investissement. La relation entre les pratiques en matière de gouvernement d'entreprise et l'internationalisation croissante des investissements revêt également une importance particulière. Les flux internationaux de capitaux permettent aux entreprises de se procurer des fonds auprès d'un nombre beaucoup plus grand d'investisseurs. Pour pouvoir pleinement bénéficier de ce que peut leur apporter la mondialisation des marchés de capitaux et pour être en mesure d'attirer des capitaux « patients » à long terme, les pays doivent mettre au point des systèmes de gouvernement d'entreprise qui soient crédibles et bien compris à l'étranger. Même si les capitaux étrangers ne représentent pas la principale source de financement pour les entreprises, l'adoption de bonnes pratiques dans le domaine du gouvernement d'entreprise ne peut que contribuer à accroître la confiance des investisseurs nationaux, à réduire le coût du capital, et en définitive à conférer davantage de stabilité aux sources de financement.

Le mode de gouvernement d'entreprise est déterminé par les relations entre les différents acteurs. Les actionnaires majoritaires ayant un intérêt dans les activités de l'entreprise, qu'il s'agisse d'individus, de détenteurs de portefeuilles familiaux, de participants à des pactes d'actionnaires ou d'autres sociétés agissant par l'intermédiaire d'un *holding* ou de participations croisées, peuvent exercer une influence déterminante sur le comportement d'une entreprise. En leur qualité de détenteurs du capital, les investisseurs institutionnels exigent de plus en plus sur certains marchés d'avoir voix au chapitre. Les petits actionnaires ne cherchent généralement pas à exercer leurs droits au sein de l'entreprise, mais ils peuvent se montrer très soucieux d'être traités équitablement par les actionnaires majoritaires et par la direction. Les créanciers jouent un rôle important dans certains systèmes de gouvernement d'entreprise et ont la capacité d'exercer un suivi externe des résultats de l'entreprise. Les salariés et les autres parties prenantes à la vie de l'entreprise apportent également une contribution précieuse à la réussite à long terme et aux résultats de cette dernière, tandis qu'il revient aux pouvoirs publics de tracer le cadre institutionnel et juridique régissant le gouvernement de l'entreprise. Le rôle de chacune de ces catégories d'acteurs de la vie de l'entreprise et les relations qui s'établissent entre eux varient considérablement d'un pays de l'OCDE à l'autre, ainsi d'ailleurs que d'un pays non-membre à l'autre. Ces relations sont en partie régies par des lois et des réglementations, et sont en partie le produit d'une adaptation volontaire et du libre jeu des forces du marché.

Il n'existe pas de modèle unique de gouvernement d'entreprise. Néanmoins, les travaux réalisés dans les pays membres et au sein de l'OCDE ont permis de dégager certains éléments communs qui concourent à la qualité du gouvernement d'entreprise. Les principes s'appuient sur ces éléments communs et sont énoncés de façon à couvrir les différents modèles existants. Par exemple, ils ne préconisent pas une structure organique de préférence à une autre et, dans le présent document, le terme « conseil d'administration » renvoie aux différents modèles d'organisation que l'on rencontre dans les pays de l'OCDE. Dans le système, comportant deux organes distincts, retenu dans certains pays, le terme « conseil d'administration » tel qu'il figure dans les principes désigne en fait le « conseil de surveillance », par opposition aux « principaux dirigeants », notion qui fait en ce cas référence au « directoire ». Dans les systèmes comportant un organe unique placé sous la surveillance d'un conseil d'audit interne, c'est à la fois à cet organe et au conseil d'audit que renvoie l'expression « conseil d'administration ».

Les principes relatifs au gouvernement d'entreprise n'ont pas de caractère contraignant et ne contiennent pas de prescriptions détaillées devant être suivies dans chaque législation nationale. Ils ont pour objet de servir de référence et peuvent être utilisés par les responsables de l'action gouvernementale chargés d'étudier et de mettre au point un cadre juridique et réglementaire régissant le gouvernement d'entreprise qui tienne compte des conditions économiques, sociales, juridiques et culturelles propres à chaque pays, ainsi que par les intervenants sur le marché lorsqu'ils définissent les pratiques qu'ils entendent adopter.

Les principes ont par nature un caractère évolutif et sont appelés à être revus en fonction des changements importants du contexte général. Pour rester compétitives dans un monde en constante évolution, les entreprises doivent être en mesure d'innover et d'adapter leurs pratiques de gouvernement d'entreprise afin de pouvoir relever les nouveaux défis et saisir les nouvelles perspectives qui s'offrent à elles. Les pouvoirs publics, de leur côté, ont la responsabilité d'élaborer un cadre réglementaire efficace et suffisamment souple pour permettre au marché de fonctionner efficacement et de répondre à l'attente des actionnaires et des autres parties prenantes. Il appartient aux pouvoirs publics et aux intervenants sur le marché de déterminer l'application des principes de l'OCDE lorsqu'ils élaboreront leur propre système de gouvernement d'entreprise tout en prenant en compte les coûts et avantages de l'adoption d'une approche réglementaire.

Le document ci-après comporte deux parties. Les principes énoncés dans la première partie couvrent cinq domaines : **1.** Droits des actionnaires ; **2.** Traitement équitable des actionnaires ; **3.** Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise ; **4.** Transparence et diffusion de l'information ; et **5.** Responsabilités du conseil d'administration. Chacun des chapitres qui viennent d'être énumérés commence par l'énoncé d'un principe fondamental qui figure en italique et en gras et est suivi d'un certain nombre de recommandations à l'appui de ce principe. Dans la seconde partie du document, les principes sont complétés par des notes explicatives comprenant des commentaires relatifs aux principes et destinées à éclairer le lecteur sur la logique qui les sous-tend. Les annotations comportent en outre des descriptions des grandes tendances qui se dessinent, et présentent des options différentes et des exemples pouvant être utiles pour la mise en pratique des principes.

1.1. Droits des actionnaires

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient protéger les droits des actionnaires.

A. Les droits fondamentaux des actionnaires comprennent notamment le droit : 1) de bénéficier de méthodes fiables d'enregistrement de leurs titres ; 2) de pouvoir céder ou de transférer des actions ; 3) d'obtenir en temps opportun et de façon régulière des informations pertinentes sur la société ; 4) de participer et de voter aux assemblées générales des actionnaires ; 5) d'élire les membres du conseil d'administration ; et 6) de partager les bénéfices de la société.

B. Les actionnaires ont le pouvoir de participer, et d'être suffisamment informés pour le faire, aux décisions concernant des changements fondamentaux pour la société, notamment : 1) toute modifi-

cation des statuts de la société ou de tout autre document analogue régissant l'organisation de la société ; 2) toute autorisation d'émission de nouvelles actions ; et 3) toute opération à caractère exceptionnel se traduisant dans les faits par la vente de la société.

C. Les actionnaires devraient avoir la possibilité de participer effectivement et de voter aux assemblées générales des actionnaires et devraient être informés des règles régissant le déroulement de ces assemblées, et notamment des procédures de vote :

- Les actionnaires devraient avoir accès en temps opportun aux informations voulues concernant la date, le lieu et l'ordre du jour des assemblées générales, ainsi qu'à des informations complètes sur les décisions devant être prises lors de l'assemblée générale.
- La possibilité devrait être donnée aux actionnaires, dans des limites raisonnables, de poser des questions au conseil d'administration et de faire inscrire certains points à l'ordre du jour des assemblées générales.
- Les actionnaires devraient pouvoir exercer leur droit de vote personnellement ou par délégation, et les votes exprimés devraient avoir la même valeur que le droit de vote ait été exercé par le titulaire personnellement ou par délégation.

D. Les structures du capital et les mécanismes de vote qui permettent à certains actionnaires d'exercer sur une société un contrôle disproportionné par rapport au montant de leur participation devraient donner lieu à publicité.

E. Les marchés financiers devraient pouvoir fonctionner de manière efficace et transparente en matière de contrôle des sociétés.

- Les règles et procédures régissant l'acquisition sur les marchés financiers d'une participation de contrôle dans une société, ainsi que les opérations à caractère exceptionnel comme les fusions et les cessions de fractions importantes des actifs d'une société, devraient être clairement définies et donner lieu à publicité de sorte que les investisseurs aient connaissance de leurs droits et de leurs possibilités de recours. Les transactions devraient s'effectuer dans la transparence au regard du prix et dans des conditions loyales qui protègent les droits de tous les actionnaires, quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent.
- Les dispositifs anti-OPA ne devraient pas être utilisés pour permettre à la direction d'échapper à ses responsabilités.

F. Les actionnaires, y compris les investisseurs institutionnels, devraient considérer les coûts et les avantages liés à l'exercice de leurs droits de vote.

1.2. Traitement équitable des actionnaires

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire devrait avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.

A. Tous les actionnaires d'une même catégorie devraient être traités sur un pied d'égalité.

- À l'intérieur d'une même catégorie, tous les actionnaires devraient avoir les mêmes droits de vote. Tous les investisseurs devraient être en mesure d'obtenir des informations sur les droits de vote revenant à chaque catégorie d'actions avant même qu'ils acquièrent des titres. Toute modification des droits de vote devrait faire l'objet d'un vote des actionnaires.
- Les droits de vote devraient être exercés par les dépositaires des titres ou les fondés de pouvoir en accord avec le propriétaire du titre.
- Les règles de fonctionnement et procédures régissant le déroulement des assemblées générales d'actionnaires devraient assurer un traitement équitable de l'ensemble des actionnaires. Les règles régissant le fonctionnement d'une société ne devraient pas rendre l'exercice du droit de vote par les actionnaires trop difficile ou onéreux.

B. Les opérations d'initiés et les opérations pour compte propre abusives devraient être interdites.

C. Les membres du conseil d'administration et les dirigeants devraient être tenus de faire état de tout intérêt personnel dans une opération ou une affaire intéressant la société.

1.3. Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels que définis par le droit en vigueur et encourager une coopération active entre la société et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité d'entreprises financièrement saines.

- A. Le cadre régissant le gouvernement d'entreprise devrait assurer que les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société, protégés par des règles juridiques, sont respectés.
- B. Lorsque les intérêts des parties prenantes à la vie d'une société sont protégés par des règles juridiques, lesdites parties devraient avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de leurs droits.
- C. Dans l'intérêt d'une meilleure performance de l'entreprise, les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient autoriser la participation des parties prenantes à la vie de l'entreprise.
- D. Lorsque les parties prenantes à la vie d'une entreprise interviennent dans le gouvernement d'entreprise, elles devraient avoir accès aux informations qui leur sont nécessaires.

1.4. Transparence et diffusion de l'information

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les éléments pertinents à l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le système de gouvernement de cette entreprise.

- A. La diffusion des informations pertinentes devrait porter, sans que cette liste soit limitative, sur :
 - Les résultats financiers et les résultats d'exploitation de l'entreprise ;
 - Les objectifs de l'entreprise ;
 - Les principaux détenteurs de participation au capital et les droits de vote ;
 - Les membres du conseil d'administration et les principaux dirigeants, et leur rémunération ;
 - Les facteurs de risque matériels importants prévisibles ;
 - Les informations pertinentes concernant les salariés et les autres parties prenantes à la vie de l'entreprise ;
 - Les structures d'organisation de l'entreprise et ses stratégies.
- B. Les informations devraient être recueillies, vérifiées et diffusées conformément à des normes de qualité reconnues au niveau international en matière de publication et de vérification des données comptables et des données à caractère financier et non financier.
- C. Une vérification des comptes devrait être effectuée chaque année par un commissaire aux comptes indépendant afin de conférer une certification externe et objective à l'établissement et à la présentation des états financiers.
- D. Les moyens choisis pour diffuser l'information devraient donner aux utilisateurs la possibilité d'accéder à des informations pertinentes dans des conditions équitables, en temps opportun et au meilleur coût.

1.5. Responsabilités du conseil d'administration

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient assurer l'orientation stratégique de l'entreprise, un suivi véritable de la gestion par le conseil d'administration et la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

- A. Les administrateurs devraient agir en connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence requise dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires.

B. Lorsque ses décisions peuvent avoir des conséquences différentes pour différentes catégories d'actionnaires, le conseil d'administration devrait veiller à traiter équitablement tous les actionnaires.

C. Le conseil d'administration devrait veiller au respect des règles juridiques en vigueur et tenir compte des intérêts des actionnaires.

D. Le conseil d'administration devrait remplir certaines fonctions essentielles, notamment :

- Revoir et fixer les orientations principales de la stratégie de l'entreprise, ses principaux plans d'action, ses risques, ses budgets et programmes d'activité annuels, définir ses objectifs en termes de résultats, assurer le suivi et les résultats de l'entreprise et contrôler les principales dépenses d'acquisitions et de cession d'actifs.
- Recruter les principaux dirigeants, déterminer leurs rémunérations, suivre leurs activités et, le cas échéant, les remplacer et prévoir les nominations futures.
- Examiner les rémunérations des cadres dirigeants et des administrateurs et assurer de manière formelle et transparente la nomination des membres du conseil d'administration.
- Suivre et gérer les conflits d'intérêt pouvant survenir entre la direction, les administrateurs et les actionnaires, y compris à propos d'abus de biens sociaux ou d'abus commis dans le cadre de relations avec des personnes apparentées.
- Veiller à la sincérité de la comptabilité de la société et des informations financières publiées, notamment en faisant appel à un commissaire aux comptes indépendant, et s'assurer que l'entreprise est dotée de dispositifs de contrôle adéquats, en particulier de dispositifs de suivi des risques, de contrôle financier et de surveillance du respect du droit en vigueur.
- Assurer le suivi de l'efficacité des règles de gouvernement de l'entreprise sous lesquelles la société fonctionne et procéder aux changements qui s'imposent.
- Surveiller le processus de diffusion de l'information et de communication.

E. Le conseil d'administration devrait être en mesure d'exercer un jugement objectif sur la conduite des affaires de la société en toute indépendance, notamment vis-à-vis de la direction.

- Le conseil devrait envisager de confier des tâches qui comportent un risque de conflit d'intérêt à un nombre suffisant d'administrateurs non dirigeants de la société qui soient en mesure de formuler un avis indépendant. Figurent notamment au nombre de ces tâches : la publication des informations financières, la nomination et la détermination des rémunérations des cadres dirigeants et des administrateurs.
- Les membres du conseil d'administration devraient consacrer suffisamment de temps à l'exercice des responsabilités qui leur incombent.

F. Pour assumer les responsabilités qui leur incombent, les membres du conseil d'administration devraient avoir accès à des informations exactes, pertinentes et disponibles en temps opportun.

2. NOTES EXPLICATIVES CONCERNANT LES PRINCIPES DE L'OCDE RELATIFS AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (30 avril 1999)

2.1. Droits des actionnaires

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient protéger les droits des actionnaires.

Les détenteurs de titres de capital disposent de certains droits. Une action de participation peut par exemple être achetée, vendue ou transférée. Elle donne également à l'investisseur un droit sur les bénéfices de la société, tandis que sa responsabilité est limitée au montant de son investissement. En outre, la propriété d'une action participative confère au propriétaire un droit d'être informé sur la société et un droit de prendre part à la vie de la société, essentiellement en participant aux assemblées générales des actionnaires et en exerçant ses droits de vote.

En pratique, cependant, la société ne peut pas être gérée directement par les actionnaires eux-mêmes. L'ensemble des actionnaires se compose d'individus et d'institutions dont les intérêts, les objectifs, les horizons d'investissement et les capacités diffèrent. De plus, l'équipe dirigeante de la société doit être à même de prendre rapidement des décisions concernant l'activité de la société.

Compte tenu de ces réalités et de la complexité que revêt la gestion des affaires d'une société sur des marchés en évolution rapide et en mutation constante, il ne faut pas s'attendre à ce que les actionnaires assument la responsabilité de la gestion des activités de la société. La responsabilité de la stratégie et des activités de la société est en règle générale confiée au conseil d'administration et à l'équipe dirigeante composée de membres choisis, motivés et, si nécessaire, remplacés par le conseil d'administration.

Les actionnaires ont le droit d'influencer les organes centraux de la société sur certaines questions fondamentales comme l'élection des membres du conseil d'administration ou tout autre moyen permettant d'influer sur la composition du conseil d'administration, les modifications des documents régissant le fonctionnement de la société, l'approbation d'opérations à caractère exceptionnel et d'autres questions fondamentales spécifiées dans le droit des sociétés et dans les statuts de chaque société. Cette section peut être considérée comme un énoncé des droits les plus fondamentaux des actionnaires qui sont reconnus par la loi dans la quasi-totalité des pays de l'OCDE. D'autres droits, tels que l'approbation de la nomination ou le choix des commissaires aux comptes, la nomination directe des administrateurs, l'autorisation de remettre des actions en nantissement, l'approbation de la distribution des bénéfices, peuvent être reconnus aux actionnaires dans divers pays.

A. Les droits fondamentaux des actionnaires comprennent notamment le droit : 1) de bénéficier de méthodes fiables d'enregistrement de leurs titres ; 2) de pouvoir céder ou de transférer des actions ; 3) d'obtenir en temps opportun et de façon régulière des informations pertinentes sur la société ; 4) de participer et de voter aux assemblées générales des actionnaires ; 5) d'élire les membres du conseil d'administration ; et 6) de partager les bénéfices de la société.

B. Les actionnaires ont le pouvoir de participer, et d'être suffisamment informés pour le faire, aux décisions concernant des changements fondamentaux pour la société, notamment : 1) toute modification des statuts de la société ou de tout autre document analogue régissant l'organisation de la société ; 2) toute autorisation d'émission de nouvelles actions ; et 3) toute opération à caractère exceptionnel se traduisant dans les faits par la vente de la société.

C. Les actionnaires devraient avoir la possibilité de participer effectivement et de voter aux assemblées générales des actionnaires et devraient être informés des règles régissant le déroulement de ces assemblées, et notamment des procédures de vote :

- Les actionnaires devraient avoir accès en temps opportun aux informations voulues concernant la date, le lieu et l'ordre du jour des assemblées générales, ainsi qu'à des informations complètes sur les décisions devant être prises lors de l'assemblée générale.
- La possibilité devrait être donnée aux actionnaires, dans des limites raisonnables, de poser des questions au conseil d'administration et de faire inscrire certains points à l'ordre du jour des assemblées générales.

Afin d'accroître la capacité des investisseurs de participer aux assemblées générales, certaines sociétés ont renforcé la possibilité pour les actionnaires de faire inscrire des points à l'ordre du jour en simplifiant les procédures de dépôt d'amendements et de résolutions. La possibilité pour les actionnaires de soumettre à l'avance des questions et d'obtenir des réponses de l'équipe dirigeante et des administrateurs ont également été accrues. Il est normal que les sociétés s'emploient à éviter que des tentatives abusives ou perturbatrices pour inscrire des points à l'ordre du jour ne se produisent. Il est raisonnable, par exemple, d'exiger que, pour que des résolutions proposées par des actionnaires soient inscrites à l'ordre du jour, les résolutions recueillent l'appui de ceux qui détiennent un nombre déterminé d'actions.

- Les actionnaires devraient pouvoir exercer leur droit de vote personnellement ou par délégation, et les votes exprimés devraient avoir la même valeur que le droit de vote ait été exercé par le titulaire personnellement ou par délégation.

Les principes recommandent que le vote par procuration soit généralement accepté. De plus, l'objectif visant à élargir la participation des actionnaires donne à penser que les sociétés envisagent favorablement un recours plus large aux technologies modernes pour le vote, notamment le vote par téléphone et le vote électronique. Compte tenu de l'augmentation du nombre des actionnaires étrangers, les sociétés devraient finalement ne négliger aucun effort pour permettre aux actionnaires de participer à la vie de l'entreprise par des moyens faisant appel aux technologies modernes. La participation effective des ac-

tionnaires aux assemblées générales peut être améliorée grâce à la mise au point de moyens de communication électroniques sûrs permettant aux actionnaires de communiquer les uns avec les autres sans avoir à se plier à la procédure applicable pour solliciter une procuration. Pour des raisons de transparence, les procédures régissant les assemblées devraient garantir que les votes sont dûment décomptés et enregistrés, et que les résultats sont proclamés rapidement.

D. Les structures du capital et les mécanismes de vote qui permettent à certains actionnaires d'exercer sur une société un contrôle disproportionné par rapport au montant de leur participation devraient donner lieu à publicité.

Il existe des structures du capital et mécanismes de vote du capital autorisant certains actionnaires à exercer sur une société donnée un contrôle disproportionné par rapport au montant de leur participation au capital. Les structures pyramidales et les participations croisées peuvent être utilisées pour réduire la capacité des actionnaires minoritaires d'influencer les orientations stratégiques de la société.

En plus des mécanismes de vote, d'autres dispositifs peuvent influencer le contrôle exercé sur la société. Les pactes d'actionnaires sont un moyen courant pour des groupes d'actionnaires, qui individuellement peuvent détenir des fractions relativement faibles du capital, d'agir de concert afin de constituer une majorité effective ou, à tout le moins, le bloc d'actionnaires le plus important. Les pactes d'actionnaires confèrent généralement à ceux qui participent à ces pactes des droits préférentiels pour l'acquisition d'actions si les autres parties au pacte souhaitent vendre. Ces pactes peuvent également contenir des dispositions imposant à ceux qui acceptent le pacte de ne pas vendre leurs actions pendant une durée déterminée. Les pactes d'actionnaires peuvent couvrir des questions telles que la procédure de désignation des membres du conseil d'administration ou de son président. Les pactes peuvent également obliger ceux qui y ont souscrit à voter de la même manière.

Le plafonnement des droits de vote limite le nombre de voix qu'un actionnaire peut détenir indépendamment du nombre d'actions qu'il peut effectivement posséder. Ce système de plafonnement redistribue par conséquent le contrôle de la société et peut avoir des conséquences sur les incitations à la participation des actionnaires aux assemblées générales.

Compte tenu du fait que ces mécanismes peuvent modifier l'influence exercée par les actionnaires sur les orientations stratégiques de la société, ces derniers peuvent raisonnablement escompter que toutes les structures de propriété et arrangements de cet ordre donnent lieu à publicité.

E. Les marchés financiers devraient pouvoir fonctionner de manière efficace et transparente en matière de contrôle des sociétés.

- Les règles et procédures régissant l'acquisition sur les marchés financiers d'une participation de contrôle dans une société, ainsi que les opérations à caractère exceptionnel comme les fusions et les cessions de fractions importantes des actifs d'une société, devraient être clairement définies et donner lieu à publicité de sorte que les investisseurs aient connaissance de leurs droits et de leurs possibilités de recours. Les transactions devraient s'effectuer dans la transparence au regard du prix et dans des conditions loyales qui protègent les droits de tous les actionnaires, quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent.
- Les dispositifs anti-OPA ne devraient pas être utilisés pour permettre à la direction d'échapper à ses responsabilités.

Dans certains pays, les sociétés adoptent des dispositifs anti-OPA. Cependant, les investisseurs et les autorités boursières ont exprimé la crainte qu'une utilisation généralisée des dispositifs anti-OPA n'entrave sérieusement le fonctionnement du marché pour le contrôle des sociétés. Dans certains cas, les mécanismes anti-OPA peuvent être simplement des dispositifs destinés à protéger l'équipe dirigeante du contrôle des actionnaires.

F. Les actionnaires, y compris les investisseurs institutionnels, devraient considérer les coûts et les avantages liés à l'exercice de leurs droits de vote.

Les principes ne préconisent pas de stratégie d'investissement particulière pour les investisseurs et ne cherchent pas à prescrire un degré optimal d'activisme de la part des investisseurs. Néanmoins, de nombreux investisseurs ont conclu qu'ils pouvaient améliorer le rendement de leur investisse-

ment en suivant de plus près les achats des sociétés et en exerçant leur droit de vote. Certains investisseurs institutionnels rendent également publiques leurs propres stratégies au regard des entreprises dans lesquelles ils investissent.

2.2. Traitement équitable des actionnaires

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire devrait avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.

La certitude pour les investisseurs que les capitaux qu'ils apportent seront protégés de tout abus ou détournement par les dirigeants de la société, les membres du conseil d'administration ou les actionnaires détenant une participation de contrôle est une donnée importante pour les marchés financiers. Les conseils d'administration des sociétés, les dirigeants et les actionnaires détenant une participation de contrôle peuvent avoir la possibilité de se livrer à des activités susceptibles de servir leurs propres intérêts au détriment des actionnaires minoritaires. Les principes préconisent un traitement équitable des actionnaires étrangers et des actionnaires nationaux dans le système d'organisation du pouvoir dans l'entreprise. Ils ne traitent pas des mesures prises par les pouvoirs publics pour réglementer l'investissement direct étranger.

L'un des moyens par lesquels les actionnaires peuvent faire valoir leurs droits consiste à pouvoir engager des procédures juridiques et administratives contre la direction et les membres du conseil d'administration. L'expérience a montré qu'un déterminant important du degré de protection des droits des actionnaires est l'existence de méthodes efficaces pour obtenir réparation des dommages invoqués à un coût raisonnable et sans délai excessif. La confiance des investisseurs minoritaires se trouve renforcée lorsque le système juridique prévoit des mécanismes permettant aux actionnaires minoritaires d'engager des actions en justice lorsqu'ils ont des raisons valables de penser que leurs droits ont été lésés.

Il y a quelque risque qu'un système juridique, qui permet à n'importe quel investisseur de contester les activités d'une société devant les tribunaux, ne donne lieu à un nombre excessif de procédures judiciaires. C'est pourquoi, dans de nombreux systèmes juridiques, des dispositions ont été instituées pour protéger les dirigeants et les administrateurs contre les recours judiciaires abusifs ; ces dispositions définissent des critères qui permettent de déterminer si les plaintes des actionnaires sont fondées sur des éléments suffisants, c'est-à-dire des règles de protection contre les actions abusives à l'encontre des dirigeants et des administrateurs (par exemple, une marge discrétionnaire dans l'appréciation des intérêts de l'entreprise), ainsi que des règles de protection liées à la divulgation de l'information. Au bout du compte, un équilibre doit être trouvé entre le souci de permettre aux investisseurs de chercher à obtenir réparation pour les atteintes portées aux droits attachés à la propriété de titres de participation et celui d'éviter un nombre excessif de procédures judiciaires. De nombreux pays ont constaté que des procédures de substitution aux actions en justice, par exemple des auditions administratives ou des procédures d'arbitrage organisées par les autorités boursières ou d'autres organes investis de pouvoirs réglementaires, peuvent s'avérer efficaces pour le règlement des litiges, du moins en première instance.

A. Tous les actionnaires d'une même catégorie devraient être traités sur un pied d'égalité.

- À l'intérieur d'une même catégorie, tous les actionnaires devraient avoir les mêmes droits de vote. Tous les investisseurs devraient être en mesure d'obtenir des informations sur les droits de vote revenant à chaque catégorie d'actions avant même qu'ils acquièrent des titres. Toute modification des droits de vote devrait faire l'objet d'un vote des actionnaires.

Ce sont la direction et le conseil d'administration qui sont les mieux placés pour décider de la structure de propriété optimale pour l'entreprise, sous réserve d'approbation par les actionnaires. Certaines sociétés émettent des actions privilégiées qui confèrent un droit préférentiel au moment du partage des bénéfices de l'entreprise, mais qui normalement ne sont pas assorties de droits de vote. Les sociétés peuvent également émettre des certificats de participation ou des actions sans droit de vote qui normalement s'échangent à des prix différents de ceux des actions assorties de tels droits. Toutes ces structures peuvent être efficaces pour la répartition des risques et des bénéfices selon des modalités qui sont

considérées comme permettant de satisfaire au mieux les intérêts de l'entreprise et un bon rapport qualité/prix de son financement. Les principes ne prennent pas position sur la règle « une voix par action ». Toutefois, nombre d'investisseurs institutionnels et d'associations d'actionnaires sont favorables à ce concept.

Les investisseurs peuvent souhaiter être informés au sujet des droits de vote qui leur reviendront avant d'investir. Une fois qu'ils ont investi, leurs droits ne devraient pas être modifiés, à moins que ceux parmi les actionnaires qui détiennent des actions avec droits de vote aient eu la possibilité de participer à la décision. Les propositions visant à modifier les droits de vote accordés aux différentes catégories d'actions sont normalement soumises aux assemblées générales des actionnaires et doivent être approuvées à une majorité déterminée des actions avec droits de vote dans les catégories concernées.

- Les droits de vote devraient être exercés par les dépositaires des titres ou les fondés de pouvoir en accord avec le propriétaire du titre.

Dans certains pays de l'OCDE, il est courant que les institutions financières qui détiennent en dépôt des actions pour des investisseurs exercent les droits de vote attachés à ces actions. Les dépositaires, comme les banques et les sociétés de courtage, qui détiennent des titres au nom de leurs clients sont parfois tenus de soutenir les dirigeants par leur vote, sauf instruction contraire expressément donnée par l'actionnaire.

La tendance dans les pays de l'OCDE est de supprimer les dispositions qui permettent automatiquement aux institutions dépositaires d'exercer les droits de vote des actionnaires. Certains pays ont récemment modifié leur réglementation afin d'exiger des institutions dépositaires de titres qu'elles fournissent aux actionnaires des informations concernant les possibilités qui s'offrent à eux pour l'exercice de leurs droits de vote. Les actionnaires peuvent choisir de déléguer tous leurs droits de vote aux dépositaires. Ou bien, les actionnaires peuvent choisir d'être informés de l'ensemble des décisions qui vont être soumises au vote des actionnaires et peuvent décider de voter dans certains cas et de déléguer leurs droits de vote au dépositaire dans d'autres. Il est nécessaire de trouver un équilibre approprié entre le souci de veiller à ce que les droits de vote des actionnaires ne soient pas exercés par les dépositaires sans qu'il soit tenu compte des souhaits des actionnaires et celui de ne pas imposer de charges excessives aux dépositaires pour obtenir l'approbation des actionnaires avant d'exercer les droits de vote. Il suffit d'informer les actionnaires que, sauf instruction contraire de leur part, le dépositaire exercera les droits de vote attachés aux actions de la manière qu'il juge conforme à leur intérêt.

Il convient de noter que cet alinéa ne s'applique pas à l'exercice des droits de vote par les fidéicommissaires ou d'autres personnes agissant en vertu d'un mandat légal particulier (par exemple, syndicats de faillite et exécuteurs testamentaires).

- Les règles de fonctionnement et procédures régissant le déroulement des assemblées générales d'actionnaires devraient assurer un traitement équitable de l'ensemble des actionnaires. Les règles régissant le fonctionnement d'une société ne devraient pas rendre l'exercice du droit de vote par les actionnaires trop difficile ou onéreux.

À la section I. des principes, le droit de participer aux assemblées générales d'actionnaires a été identifié comme un des droits des actionnaires. Les dirigeants et les investisseurs qui exercent un contrôle effectif sur une entreprise ont parfois cherché à dissuader les investisseurs minoritaires ou étrangers d'essayer d'influencer la conduite des affaires de celle-ci. Certaines sociétés faisaient payer des frais pour l'exercice des droits de vote. L'interdiction du vote par procuration et l'obligation d'être physiquement présent à l'assemblée générale pour pouvoir voter constituent également des obstacles à l'exercice de leurs droits de vote par les actionnaires. D'autres méthodes encore peuvent rendre pratiquement impossible l'exercice des droits de vote. Les documents indispensables pour le vote par procuration peuvent être envoyés à une date trop rapprochée de la date de l'assemblée générale pour laisser aux investisseurs suffisamment de temps pour la réflexion et les consultations. Nombreuses sont les sociétés des pays de l'OCDE qui cherchent à améliorer les modes de communication et les processus de prise de décision en concertation avec les actionnaires. Les efforts déployés par les sociétés pour supprimer les obstacles artificiels à la participation des actionnaires aux assemblées générales méritent d'être encouragés.

B. Les opérations d'initiés et les opérations pour compte propre abusives devraient être interdites.

Une opération d'initié existe lorsqu'une personne entretenant des liens étroits avec une société exploite ces relations au détriment de cette société et des investisseurs. Étant donné que les opérations d'initiés impliquent une manipulation des marchés financiers, elles sont interdites par la réglementation en matière de valeurs mobilières, le droit des sociétés et/ou le droit pénal dans la plupart des pays de l'OCDE. Toutefois, tous les pays n'interdisent pas de telles pratiques, et dans certains cas, elles sont relativement peu sanctionnées. Ces pratiques peuvent être considérées comme

constituant un manquement aux bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise dans la mesure où elles vont à l'encontre du principe du traitement équitable des actionnaires.

Les principes réaffirment qu'il est raisonnable de la part des investisseurs de s'attendre à ce que les abus de pouvoir de la part d'initiés soient interdits. Lorsque de tels abus ne sont pas expressément prohibés par la législation ou lorsque celle-ci n'est pas appliquée efficacement, il faudra que les gouvernements prennent des mesures pour remédier à cette situation.

C. Les membres du conseil d'administration et les dirigeants devraient être tenus de faire état de tout intérêt personnel dans une opération ou une affaire intéressant la société.

Cet alinéa fait référence aux situations dans lesquelles des membres du conseil d'administration et des dirigeants ont une relation spéciale, d'ordre commercial, familial ou autre, avec la société qui est susceptible d'influencer leur jugement sur une opération déterminée.

2.3. Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels que définis par le droit en vigueur et encourager une coopération active entre la société et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité d'entreprises financièrement saines.

Un aspect majeur du gouvernement d'entreprise concerne l'apport de capitaux extérieurs aux entreprises. Le gouvernement d'entreprise a également vocation à permettre de trouver des moyens d'encourager les différentes parties prenantes à réaliser des investissements socialement efficaces dans des actifs humains et matériels propres à l'entreprise. La compétitivité d'une entreprise, et en définitive les bons résultats qu'elle obtient, sont le fruit d'un travail d'équipe qui intègre les contributions de tout un éventail de personnes qui apportent des ressources à l'entreprise parmi lesquels des investisseurs, des salariés, des créanciers et des fournisseurs. Les sociétés devraient avoir conscience du fait que les contributions des différentes parties prenantes représentent une ressource précieuse pour bâtir des entreprises compétitives et rentables. Il est donc dans l'intérêt à long terme des entreprises de favoriser une coopération créatrice de richesse entre les différentes parties prenantes. Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient intégrer l'idée que, pour servir les intérêts d'une entreprise, il convient de prendre en considération les intérêts des parties prenantes et la contribution de ces derniers à la réussite à long terme de l'entreprise.

A. Le cadre régissant le gouvernement d'entreprise devrait assurer que les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société, protégés par des règles juridiques, sont respectés.

Dans tous les pays de l'OCDE, les droits des parties prenantes à la vie d'une entreprise sont définis par des règles juridiques, par exemple le droit du travail, le droit commercial, le droit des contrats et le droit des faillites. Même dans les domaines où les intérêts des parties prenantes n'ont pas été légiférés, de nombreuses entreprises souscrivent des engagements vis-à-vis des parties prenantes, et le souci de la réputation de l'entreprise et de ses résultats implique souvent la reconnaissance d'intérêts plus larges.

B. Lorsque les intérêts des parties prenantes à la vie d'une société sont protégés par des règles juridiques, lesdites parties devraient avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de leurs droits.

Le cadre et les procédures juridiques devraient être transparentes et ne pas compromettre la possibilité pour les parties prenantes de communiquer et d'obtenir réparation en cas de violation de leurs droits.

C. Dans l'intérêt d'une meilleure performance de l'entreprise, les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient autoriser la participation des parties prenantes à la vie de l'entreprise.

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise définiront les rôles respectifs des différentes parties prenantes à la vie de l'entreprise. Le degré de participation des parties prenantes de

l'entreprise dans le gouvernement de celle-ci dépend des législations et pratiques nationales et peut également varier d'une entreprise à l'autre. Figurent au nombre des mécanismes de participation des parties prenantes à la vie de la société : la représentation des salariés au conseil d'administration, les plans d'actionnariat des salariés et autres mécanismes de partage des bénéfices ou modes d'organisation du pouvoir dans l'entreprise prenant en compte les points de vue des différentes parties prenantes pour certaines décisions importantes. Ces mécanismes peuvent en outre inclure l'implication des créanciers au gouvernement de l'entreprise dans le cadre d'une procédure de faillite.

D. Lorsque les parties prenantes à la vie d'une entreprise interviennent dans le gouvernement d'entreprise, elles devraient avoir accès aux informations qui leur sont nécessaires.

Lorsque la législation et les pratiques en vigueur dans le domaine du gouvernement d'entreprise prévoient l'implication des parties prenantes à la vie de l'entreprise, il importe que celles-ci aient accès aux informations nécessaires pour exercer les responsabilités qui leur incombent.

2.4. Transparence et diffusion de l'information

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les éléments pertinents à l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le système de gouvernement de cette entreprise.

Dans la plupart des pays de l'OCDE, un grand nombre d'informations, dont la diffusion est obligatoire ou non, sur les entreprises faisant publiquement appel à l'épargne et sur les grandes entreprises non cotées sont recueillies, et ensuite diffusées auprès d'un large éventail d'utilisateurs. L'obligation de diffuser certaines informations s'applique en règle générale avec une périodicité au moins annuelle, certains pays imposant une périodicité semestrielle ou trimestrielle, voire l'obligation de communiquer plus fréquemment encore des informations, par exemple lorsque certains événements pertinents surviennent dans la vie de l'entreprise. Il arrive souvent que les entreprises rendent publiques de leur propre initiative, et pour répondre à une demande du marché, des informations dont la diffusion n'est pas obligatoire en vertu des exigences minimales en vigueur en la matière.

Un régime fort de diffusion de l'information est l'une des pierres angulaires d'un système de contrôle des sociétés, respectueux des mécanismes du marché, et elle conditionne la capacité des actionnaires à exercer leurs droits de vote. La situation dans les pays dotés de marchés boursiers développés et actifs prouve que la diffusion de l'information peut également être un instrument puissant permettant d'influer sur le comportement des sociétés et de protéger les investisseurs. Une réglementation stricte en matière de diffusion de l'information peut aider à attirer les capitaux et à entretenir la confiance sur les marchés de capitaux. Les actionnaires et les investisseurs potentiels ont besoin d'avoir accès à des informations périodiques, fiables, comparables et suffisamment détaillées pour pouvoir apprécier la gestion menée par la direction et prendre des décisions éclairées concernant l'évaluation et la détention d'actions, ainsi que l'exercice des droits de vote y afférents. Une information parcellaire ou obscure peut compromettre le bon fonctionnement des marchés, renchérir le coût du capital et aboutir à une mauvaise affectation des ressources.

La diffusion de l'information peut en outre contribuer à améliorer la compréhension par le grand public de la structure et des activités des entreprises, des stratégies mises en œuvre et des résultats obtenus en référence à des normes environnementales et éthiques, ainsi que des relations qu'entretiennent les entreprises avec la communauté au sein de laquelle elles exercent leur activité. Les principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de l'OCDE prennent tout leur sens dans ce contexte.

Il importe que les exigences en matière de diffusion de l'information n'entraînent pas une charge administrative ou des coûts excessifs pour les entreprises. Il n'est pas non plus souhaitable que les entreprises soient tenues de rendre publiques des informations pouvant compromettre leur position vis-à-vis de la concurrence, à moins que ces données ne soient indispensables pour éclairer plei-

nement les investisseurs dans leurs décisions et éviter de les induire en erreur. Pour définir des exigences minimales en matière de diffusion de l'information, beaucoup de pays appliquent le critère de l'importance relative. Sont considérées comme des données pertinentes les informations qui, si elles sont omises ou erronées, peuvent altérer les décisions économiques prises par les agents qui les utilisent.

Les principes préconisent la diffusion en temps utile des informations concernant tous les événements pertinents survenant entre la publication des rapports périodiques. Ils prévoient en outre que ces informations doivent être communiquées à tous les actionnaires en même temps de façon à assurer à tous un traitement équitable.

A. La diffusion des informations pertinentes devrait porter, sans que cette liste soit limitative, sur :

- Les résultats financiers et les résultats d'exploitation de l'entreprise ;
Les états financiers certifiés mettant en lumière les résultats financiers et la situation financière de l'entreprise (comprendant généralement le bilan, le compte de résultat, le tableau de financement, et l'annexe aux états financiers) constituent la source d'information sur les entreprises la plus largement utilisée. En leur forme actuelle, les états financiers remplissent principalement deux fonctions : permettre un suivi convenable de la situation de l'entreprise et servir de support à l'évaluation des titres. Le rapport de gestion et l'analyse des activités sont en principe intégrés au rapport annuel. Le rapport de gestion est d'autant plus utile qu'on le rapproche des états financiers qu'il accompagne. Les investisseurs sont particulièrement demandeurs d'informations pouvant apporter un éclairage sur les résultats futurs de l'entreprise.
Il est important que les opérations concernant un groupe entier donnent lieu à publicité. On a tout lieu de penser en effet que les dysfonctionnements observés dans les systèmes de gouvernement d'entreprise peuvent être liés à l'absence de diffusion d'une « vue d'ensemble » de la situation, en particulier lorsque les postes hors bilan recouvrent des opérations de cautionnement ou des engagements similaires entre sociétés apparentées.
- Les objectifs de l'entreprise ;
En dehors de leurs objectifs commerciaux, les entreprises sont encouragées à faire connaître leurs stratégies dans des domaines tels que l'éthique commerciale, l'environnement, de même que leur adhésion à d'autres objectifs de l'action gouvernementale. Ces informations peuvent avoir leur importance pour les investisseurs et pour d'autres utilisateurs dans la mesure où elles permettent de mieux appréhender les relations entre l'entreprise et la communauté au sein de laquelle elle exerce son activité, ainsi que les mesures prises par les entreprises pour atteindre leurs objectifs.
- Les principaux détenteurs de participation au capital et les droits de vote ;
L'un des droits fondamentaux des actionnaires est celui d'être informés sur la structure de l'actionariat de l'entreprise et sur leurs droits par rapport à ceux d'autres détenteurs de participations au capital. La diffusion des données relatives à l'actionariat est souvent exigée au-delà de certains pourcentages de participation. Ce type d'information peut comporter des données relatives aux principaux actionnaires et aux autres actionnaires qui contrôlent ou peuvent peut-être acquérir le contrôle de l'entreprise, notamment des informations sur les droits de vote spéciaux, les pactes d'actionnaires, la détention de blocs d'actions de contrôle ou importants, les opérations importantes de participations et de cautionnements croisés (voir section 1.1., D.). Les sociétés sont par ailleurs censées communiquer des informations sur les transactions effectuées avec des personnes apparentées.
- Les membres du conseil d'administration et les principaux dirigeants, et leur rémunération ;
Les investisseurs ont besoin d'informations sur les administrateurs et les principaux dirigeants pour pouvoir apprécier l'expérience et les qualifications qu'ils possèdent et évaluer le risque que des conflits d'intérêt puissent altérer leur jugement.
Les rémunérations des administrateurs et des dirigeants sont également un sujet de préoccupation pour les actionnaires. Les entreprises sont généralement censées communiquer suffisamment d'informations sur les rémunérations des administrateurs et des principaux dirigeants de la société (informations globales ou individualisées) pour que les actionnaires puissent évaluer en connaissance de cause les coûts et les avantages des systèmes de rémunération, ainsi que la contribution aux résultats des mécanismes d'incitation en vigueur, parmi lesquels les mécanismes d'options de souscription d'actions.
- Les facteurs de risque matériels importants prévisibles ;
Les utilisateurs d'informations financières et les intervenants sur le marché ont besoin d'informations sur les facteurs de risque importants raisonnablement prévisibles, à savoir : les risques spécifiques à une branche d'activité ou à une zone géographique, le degré de dépendance vis-à-vis des matières premières, les risques inhérents aux marchés financiers, notamment les risques de taux ou de change, les

risques liés aux instruments dérivés et aux opérations hors bilan, et enfin les risques liés aux responsabilités dans le domaine de l'environnement.

Les principes n'envisagent pas la diffusion d'informations commercialement sensibles plus détaillées que nécessaire pour informer comme il se doit les investisseurs des risques matériels auxquels l'entreprise est exposée. La diffusion d'informations relatives aux risques est d'autant plus opérante qu'elle est adaptée au secteur d'activité concerné. Il est également utile qu'une société fasse savoir si elle a mis en place des dispositifs de suivi des risques.

- Les informations pertinentes concernant les salariés et les autres parties prenantes à la vie de l'entreprise ;

Les entreprises sont encouragées à communiquer des informations sur les principales questions intéressant les salariés et les autres parties prenantes à leurs activités qui pourraient effectivement altérer leurs résultats. Parmi les domaines dans lesquels on pourrait envisager de diffuser des informations, on peut citer les relations employeur/employés et les relations avec d'autres parties prenantes à la vie de l'entreprise, notamment les créanciers, les fournisseurs et la communauté locale.

Certains pays exigent la diffusion d'informations détaillées sur les ressources humaines. La politique des ressources humaines conduite par une entreprise, notamment les programmes de valorisation des ressources humaines ou d'actionnariat des salariés, peut être riche d'enseignements pour le marché sur les atouts concurrentiels de l'entreprise.

- Les structures d'organisation de l'entreprise et ses stratégies.

Les entreprises sont encouragées à rendre compte de la façon dont elles mettent en pratique les principes applicables dans le domaine du gouvernement d'entreprise. La diffusion d'informations sur les systèmes et les stratégies d'organisation du pouvoir dans l'entreprise, et en particulier sur la répartition des compétences entre les actionnaires, la direction et les administrateurs, est un élément important pour permettre d'évaluer le mode de gouvernement d'entreprise d'une société donnée.

B. Les informations devraient être recueillies, vérifiées et diffusées conformément à des normes de qualité reconnues au niveau international en matière de publication et de vérification des données comptables et des données à caractère financier et non financier.

L'application de normes de qualité est censée améliorer sensiblement la capacité des investisseurs à suivre les activités d'une entreprise dans la mesure où elle accroît la fiabilité et la comparabilité des données communiquées et où elle permet de disposer de renseignements plus précis sur les résultats de l'entreprise. La qualité des informations est déterminée par les conditions dans lesquelles celles-ci sont recueillies et publiées. Les principes préconisent la mise au point de normes de qualité reconnues au niveau international de nature à améliorer la comparabilité des informations d'un pays à l'autre.

C. Une vérification des comptes devrait être effectuée chaque année par un commissaire aux comptes indépendant afin de conférer une certification externe et objective à l'établissement et à la présentation des états financiers.

De nombreux pays ont étudié les mesures à prendre pour accroître l'indépendance des commissaires aux comptes et renforcer leur obligation de rendre des comptes aux actionnaires. Il est largement admis que l'adoption de normes et de codes de déontologie très stricts en matière de certification des comptes est l'un des meilleurs moyens de renforcer l'indépendance des commissaires aux comptes et de rehausser le prestige de la profession. Parmi les autres dispositifs envisageables, on peut citer le renforcement des comités d'audit au sein des conseils d'administration, ainsi que l'extension de la responsabilité du conseil d'administration dans la procédure de nomination des commissaires aux comptes.

D'autres propositions sont à l'étude dans les pays de l'OCDE. Certains pays appliquent des restrictions en ce qui concerne le pourcentage des honoraires qu'un commissaire aux comptes peut percevoir d'un client donné au titre de prestations autres que la vérification de ses comptes. D'autres pays obligent les sociétés à communiquer le montant des honoraires versés aux commissaires aux comptes pour des services autres que la certification de leurs comptes. Par ailleurs, il peut exister des restrictions relatives au pourcentage total des revenus d'un commissaire aux comptes provenant d'un même client. Parmi les autres propositions qui ont été formulées, on peut citer : les contrôles de la qualité du travail d'un commissaire aux comptes effectués par un autre réviseur, l'interdiction pour un commissaire aux comptes d'assurer des prestations autres que la vérification

des comptes, l'obligation pour toute société de changer régulièrement de commissaire aux comptes et la possibilité de faire nommer les commissaires aux comptes directement par les actionnaires.

D. Les moyens choisis pour diffuser l'information devraient donner aux utilisateurs la possibilité d'accéder à des informations pertinentes dans des conditions équitables, en temps opportun et au meilleur coût.

Les moyens de diffusion peuvent s'avérer aussi importants que le contenu lui-même de l'information. Si l'obligation de diffuser des informations est souvent imposée par la législation, l'archivage et la communication des données peut être un processus complexe et coûteux. L'archivage des rapports obligatoires a été nettement rationalisé dans certains pays grâce à la mise en place de systèmes informatisés d'archivage et de recherche de données. L'utilisation d'internet et d'autres technologies de l'information ouvre également de nouvelles possibilités pour améliorer la diffusion de l'information.

2.5. Responsabilités du conseil d'administration

Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient prévoir que le conseil d'administration indique les orientations stratégiques de la société, assure un suivi véritable de la gestion et rende compte de ses décisions à la société et à ses actionnaires.

L'organisation et les règles de fonctionnement du conseil d'administration varient selon les pays de l'OCDE, voire à l'intérieur d'un même pays. Dans certains pays, le conseil d'administration comporte deux organes de façon à séparer la fonction de surveillance et la fonction de gestion. Dans ce cas, coexistent en général un « conseil de surveillance », composé de membres n'exerçant pas de responsabilité dans l'entreprise, et un « directoire », uniquement composé de dirigeants de la société. Dans d'autres pays, le système fonctionne avec un seul organe qui comporte à la fois des administrateurs exerçant des responsabilités dans l'entreprise et d'autres n'occupant aucune fonction dans l'entreprise. Les principes se veulent suffisamment généraux pour pouvoir s'appliquer à n'importe quelle structure ayant compétence pour présider aux destinées d'une entreprise et en surveiller la gestion.

Outre qu'il oriente la stratégie de l'entreprise, le conseil d'administration a principalement pour mission de surveiller les performances de l'équipe de direction et d'assurer aux actionnaires un rendement satisfaisant, tout en veillant à prévenir les conflits d'intérêt et à trouver un équilibre entre les sollicitations contradictoires auxquelles l'entreprise se trouve soumise. Pour que le conseil d'administration puisse assumer efficacement les responsabilités qui lui incombent, il importe que les administrateurs jouissent d'une certaine indépendance vis-à-vis de la direction de la société. Le conseil d'administration a, en outre, la lourde responsabilité de veiller à mettre en place des dispositifs garantissant que la société respecte la législation en vigueur, notamment la législation fiscale, le droit de la concurrence, le droit du travail, la législation relative à la protection de l'environnement, le principe de l'égalité des chances, ainsi que la législation en matière de santé et de sécurité. Le conseil d'administration est de surcroît censé prendre dûment en considération et servir loyalement les intérêts des autres parties prenantes à la vie de l'entreprise, parmi lesquelles les salariés, les créanciers, les clients, les fournisseurs et la communauté locale. Le respect des normes sociales et environnementales est aussi de son ressort.

A. Les administrateurs devraient agir en connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence requise dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires.

Dans certains pays, le conseil d'administration est légalement tenu d'agir dans l'intérêt de la société, en prenant en compte des intérêts des actionnaires et des salariés, ainsi que dans l'intérêt public. L'obligation d'agir au mieux des intérêts de la société ne devrait pas permettre à la direction de se retrancher derrière ses intérêts.

B. Lorsque ses décisions peuvent avoir des conséquences différentes pour différentes catégories d'actionnaires, le conseil d'administration devrait veiller à traiter équitablement tous les actionnaires.

C. Le conseil d'administration devrait veiller au respect des règles juridiques en vigueur et tenir compte des intérêts des actionnaires.

D. Le conseil d'administration devrait remplir certaines fonctions essentielles, notamment :

- Revoir et fixer les orientations principales de la stratégie de l'entreprise, ses principaux plans d'action, ses risques, ses budgets et programmes d'activité annuels, définir ses objectifs en termes de résultats, assurer le suivi et les résultats de l'entreprise et contrôler les principales dépenses d'acquisitions et de cession d'actifs.
- Recruter les principaux dirigeants, déterminer leurs rémunérations, suivre leurs activités et, le cas échéant, les remplacer et prévoir les nominations futures.
- Examiner les rémunérations des cadres dirigeants et des administrateurs et assurer de manière formelle et transparente la nomination des membres du conseil d'administration.
- Suivre et gérer les conflits d'intérêt pouvant survenir entre la direction, les administrateurs et les actionnaires, y compris à propos d'abus de biens sociaux ou d'abus commis dans le cadre de relations avec des personnes apparentées.
- Veiller à la sincérité de la comptabilité de la société et des informations financières publiées, notamment en faisant appel à un commissaire aux comptes indépendant, et s'assurer que l'entreprise est dotée de dispositifs de contrôle adéquats, en particulier de dispositifs de suivi des risques, de contrôle financier et de surveillance du respect du droit en vigueur.
- Assurer le suivi de l'efficacité des règles de gouvernement de l'entreprise sous lesquelles la société fonctionne et procéder aux changements qui s'imposent.
- Surveiller le processus de diffusion de l'information et de communication.

Les fonctions assumées par les administrateurs peuvent varier selon les dispositions prévues par le droit des sociétés de chaque pays et selon les statuts propres à chaque société. Les éléments qui viennent d'être cités sont toutefois jugés fondamentaux au regard du gouvernement d'entreprise.

E. Le conseil d'administration devrait être en mesure d'exercer un jugement objectif sur la conduite des affaires de la société en toute indépendance, notamment vis-à-vis de la direction.

La diversité des structures et des règles de fonctionnement du conseil d'administration selon les pays impliquera une diversité d'approches dans la manière d'appréhender la question de l'indépendance des membres du conseil d'administration. L'indépendance du conseil d'administration nécessite habituellement la présence d'un nombre suffisant d'administrateurs qui ne soient ni salariés de la société, ni étroitement liés à elle ou à sa direction par des liens effectifs de nature économique, familiale ou autre, ce qui n'interdit pas à des actionnaires de devenir administrateurs.

Les administrateurs indépendants peuvent apporter une contribution importante à la prise de décision du conseil d'administration. Ils peuvent exprimer un point de vue objectif sur l'évaluation des résultats obtenus par le conseil d'administration et la direction de l'entreprise. En outre, ils peuvent jouer un rôle important dans des domaines où les intérêts de la direction, de la société et des actionnaires peuvent diverger, à savoir la rémunération des cadres dirigeants, les projets concernant leur remplacement, les prises de contrôle à l'intérieur de la société, les mécanismes anti-OPA, les acquisitions majeures et la fonction d'audit des comptes.

En tant que tête du conseil d'administration, le président peut jouer un rôle central lorsqu'il s'agit d'assurer l'efficacité de l'organisation du pouvoir dans l'entreprise, et il est en outre chargé de veiller au bon déroulement des activités du conseil d'administration. Le président peut, dans certains pays, bénéficier de l'aide d'un secrétaire général. Dans les systèmes à organe unique, la séparation des fonctions de directeur général et de président est souvent présentée comme un moyen d'assurer l'équilibre des pouvoirs, de renforcer l'obligation de rendre des comptes et d'accroître la capacité du conseil d'administration de prendre des décisions en toute indépendance.

- Le conseil devrait envisager de confier des tâches qui comportent un risque de conflit d'intérêt à un nombre suffisant d'administrateurs non dirigeants de la société qui soient en mesure de formuler un avis

indépendant. Figurent notamment au nombre de ces tâches : la publication des informations financières, la nomination et la détermination des rémunérations des cadres dirigeants et des administrateurs.

Alors que la responsabilité de la publication des informations financières, de la nomination et de la détermination des rémunérations des dirigeants revient au conseil d'administration dans son ensemble, ce sont les membres du conseil d'administration qui peuvent donner aux intervenants sur le marché une garantie supplémentaire que leurs intérêts seront préservés. Le conseil d'administration peut aussi envisager de créer des comités spécialisés chargés de traiter les questions sur lesquelles il existe un risque de conflit d'intérêt ; ces comités devraient être en tout ou partie composés d'administrateurs non dirigeants.

- Les membres du conseil d'administration devraient consacrer suffisamment de temps à l'exercice des responsabilités qui leur incombent.

Il est largement admis que le fait de siéger à un trop grand nombre de conseils d'administration peut nuire à l'efficacité des administrateurs. Il se peut que les entreprises décident de se pencher sur cet aspect. Certains pays décideront peut-être de limiter le nombre de sièges d'administrateur autorisé par personne. Certaines limitations peuvent être moins importantes que l'assurance des membres du conseil d'administration jouissant de la légitimité et de la confiance des actionnaires.

Afin d'améliorer le fonctionnement du conseil d'administration et la performance de ses membres, certaines sociétés ont jugé utile de s'engager dans des activités de formation et des exercices d'auto-évaluation répondant aux besoins spécifiques de l'entreprise. Ces mesures ont pour but de donner aux administrateurs la possibilité d'acquérir les compétences voulues lorsqu'ils entrent en fonction, puis de se tenir informés des nouvelles lois et réglementations, ainsi que de l'évolution des risques commerciaux.

F. Pour assumer les responsabilités qui leur incombent, les membres du conseil d'administration devraient avoir accès à des informations exactes, pertinentes et disponibles en temps opportun.

Les membres du conseil d'administration ont besoin de disposer en temps opportun des informations nécessaires pour pouvoir prendre des décisions. Les administrateurs qui n'exercent pas de responsabilité dans l'entreprise n'ont généralement pas accès à l'information dans les mêmes conditions que les principaux dirigeants de la société. La participation à la vie de la société des administrateurs n'exerçant pas de responsabilité dans l'entreprise peut être renforcée si on offre à ces derniers la possibilité de communiquer avec certains des principaux responsables comme, par exemple, le secrétaire général et l'auditeur interne, et si on leur permet de faire appel à des conseillers extérieurs indépendants aux frais de la société. Pour qu'ils puissent exercer les responsabilités qui leur incombent dans de bonnes conditions, les membres du conseil d'administration devraient veiller à ce qu'ils disposent en temps opportun d'informations exactes et pertinentes.

Organisation for Economic Co-operation and Development

Copyright © OECD. All rights reserved

3. PRINCIPES ET CHARTE DE CORPORATE GOVERNANCE DE CALPERS

CalPERS est le plus important fonds de pension américain : les actifs qu'il gère s'élèvent à 103 milliards de dollars. C'est aussi le deuxième plus actif gestionnaire de fonds de pension en termes de participations françaises (7,2 milliards de francs, soit un peu plus de 1 % de ses actifs totaux) (Source : Maréchal, 1998 [Bulletin de la COB]).

3.1. Governance Principles

CalPERS strongly believes that each market throughout the world should adopt corporate governance principles that are appropriate for that market. Ideally, these principles should be developed by the market's participants themselves, through cooperative action and consensus.

CalPERS, as well as a number of other market's participants, have considered these issues and offered suggested principles. In some markets, particularly those outside of the U.S., groups of participants have successfully worked together to craft principles on selected topics. In an effort to promote and enhance the dialogue and debate over these issues, CalPERS offers this reference for significant published principles. If you have access to additional principles that should be added to our library, please send them to us through our Guestbook.

3.2. Global Corporate Governance Principles

3.2.1. Strategic Objective

What is CalPERS?

The California Public Employees' Retirement System (CalPERS) is the largest American public pension fund, with over U.S. \$100 billion in assets at the end of 1996. First and foremost, CalPERS is a trust fund whose beneficiaries are one million hard-working public servants of California and their families. The trust that is charged to CalPERS 13-member Board of Administration to uphold is to ensure that after a long and productive career, CalPERS members can be assured that their retirement benefits will be paid. The CalPERS Board's secondary duty is to minimize the cost to California's public employers (and thus to California's taxpayers) of providing these benefits. The Board accomplishes both tasks by maximizing the return on trust fund investments. It is from this perspective that CalPERS approaches the issue of corporate governance, both in the United States and in foreign markets abroad. It is for this reason that CalPERS Board is committed to pursuing good corporate governance from the companies in which the fund invests.

Why does CalPERS care about Corporate Governance?

The Board's pursuit of good corporate governance stems from the fund's experience in the U.S., as well as simple common sense. In the U.S., the Board found that actively exercising one's ownership interests makes corporate management more accountable and focused on performance issues. More focused management results in increased returns on investments. According to a 1996 study of CalPERS U.S. governance activities, these activities have generated \$150 million in additional returns.

Is Corporate Governance really just somebody's social agenda?

At CalPERS, corporate governance is about making money, not changing the political or social environment. While CalPERS recognizes the right of other investors to pursue their own issues, the CalPERS Board has strictly limited the fund's activities to issues that have a demonstrable impact on financial returns.

What is "Corporate Governance"?

"Corporate Governance" refers to the "relationship among various participants in determining the direction and performance of corporations. The primary participants are (1) the shareholders, (2) the management (led by the chief executive officer), and (3) the board of directors"¹.

3.2.2. Global Principles

The following Principles are, in CalPERS view, the minimum standards to which all markets, throughout the world, should strive to adhere. Without these basic standards, markets will not function freely and fairly for all investors. In essence, these Principles simply call for openness and equity so that all market participants can have access to the same information.

¹ Monks, Robert A.G. and Nell Minow, 1995, *Corporate Governance*, Blackwell Publishers, Cambridge MA, p. 1.

CalPERS expects strides and changes in Corporate Governance beyond these basic Principles. However, CalPERS also recognizes that the modern corporation is influenced by the legal, economic and cultural traditions that are unique to each market. These traditions must affect the corporate governance structures and principles that are appropriate for the different markets. CalPERS is therefore in the process of developing, working with other participants, separate market-specific principles.

Accountability

a. Duty to Shareholders

Directors and executives of a corporation must be accountable to shareholders. In particular, the Board of Directors (or the Supervisory Board in dual board markets) has a special responsibility to (a) develop the company's strategic vision, ensuring that the production of long-term shareholder value is a predominant factor, and (b) continually assess the effectiveness of both itself and the executive management team in relation to this vision.

The board and management should also be open and accessible to inquiry by shareholders about the condition of the company and the performance of the management team. The board should disclose to the markets how it makes key decisions, including those affecting executive compensation, strategic planning, nomination of directors, and appointment and assessment of management. Similarly, the backgrounds of director nominees, including any economic links to the company, should be disclosed to shareholders.

b. Oversight

Oversight functions, which currently exist in some form in most markets, should be utilized and reviewed for possible reform if necessary. Boards should have the ability to effectively monitor management performance, and investors should have the ability to effectively monitor boards. Toward this latter goal, shareholders should have adequate access to the ballot.

c. Executive Compensation

One of the most effective forms of accountability is to align the interests of management with the interests of shareholders. Executive compensation should be tied to the company's long-term performance.

Transparency

a. Openness

A free, efficient, and globally competitive market depends on openness. Investors must feel confident in the market and in the information provided by and about the companies in which they invest. If a market does not provide that level of confidence, investors will cease to participate in it.

b. Accounting Standards

Currently, different markets apply different accounting standards, making effective analysis by the global investor impossible. Companies should strive for a recognized international accounting standard.

c. Compliance Reporting

In several markets, Codes of Best Practices have been or are being developed. Where adopted, companies should report to shareholders whether they comply with the Codes of Best Practices in their market, and explain the reasoning for any variations.

Equity

a. Equitable Treatment

Companies in every market should provide equitable treatment to all shareholders, including foreign investors. In particular, companies should respect the interests of minority shareholders and not take actions, which significantly disadvantage them or their investment.

b. One Share/One Vote

In general, every share of stock should entitle the holder to one vote in shareholder meetings.

Voting Methods

a. Proxy Materials

Proxy materials should be clear, concise, and should provide adequate information for shareholders to make informed decisions on the issues under consideration. In addition, proxy materials should be distributed in a manner that encourages, rather than discourages, effective shareholder participation. This includes adequate notice of meeting/voting dates.

b. Ballot Counting

All shareholder votes, whether cast in person or by proxy, should be formally counted, with the vote outcome formally announced. To do otherwise is to prefer the votes of some shareholders over others, and does not provide management with an accurate appraisal of the wishes and expectations of all the company's shareholders.

c. Technology

As available in each market, new technology should be utilized to make the process of proxy voting easier, more efficient, and less expensive.

Codes of Best Practices

a. Development

All markets should develop an appropriate Code of Best Practices, by which corporate directors and executives can regulate themselves, and clearly define their relationship with - and responsibilities to - shareholders. Such a code should be a standard that is representative of the best corporate governance practices in the market.

Once a Code of Best Practices is developed, companies should adhere to it and report to shareholders any deviations.

b. Review and Improvement

Market's participants should periodically review the code(s), to ensure that each market's governance standards continue to be globally competitive.

Long-Term Vision

Corporate directors and management should have a long-term strategic vision, which at its core emphasizes sustained shareholder value. Although different shareholders utilize different investment strategies and tactics, with differing investment horizons, investors should encourage corporate management to resist short-term behavior by supporting management at critical junctures and rewarding companies that successfully produce long-term superior returns.

3.3. France Market Principles (March 17, 1997)

3.3.1. CalPERS Global Governance Principles

- ` Accountability
- ` Transparency

- ˘ Equity
- ˘ Voting Method Improvements
- ˘ Codes of Best Practices
- ˘ Long-Term Vision

3.3.2. Principles for Good Governance in France

1. Minority Shareholders Have A Right To Expect That Corporate Boards Will Represent The Interests of All Shareholders

The Viénot report acknowledged as an essential part of the French system the principle that "...whatever a board's membership and procedures may be, its members collectively represent all shareholders and it must at all times put the company's interests first". The report affirmed that a board controlled by a majority shareholder or shareholders acting in concert "...must be particularly attentive to avoid any conflict of interest, take all interests into due account and ensure the transparency of information provided to the market".

Much of French and Continental corporate law revolves around the concept of the interest of the corporation. Under existing French law, the board as a whole appears to be exclusively responsible for determining the corporation's interest. Some directors have concluded that based on this principle, they are not obliged to explain their actions to shareholders, particularly minority shareholders, or to disclose information they deem better kept behind closed doors.

However, this attitude ignores certain fundamental concepts, some reflected in the law and others reflected in the economic realities of the contemporary world. Clearly, the law provides shareholders with the authority to determine the membership of the board at annual shareholder meetings thereby recognizing the inherent authority of shareholders. Realistically, this authority is diminished by practices that allow the board to essentially perpetuate itself or to be dominated by representatives of majority shareholders including the state. However, the critical importance of the shareholder is still essentially acknowledged.

In past times when public funding was more readily available to support French industry it was not difficult to forget or ignore the importance of shareholders. In today's world, this has changed. Inefficient and poorly run companies can no longer expect to be rescued by the State without an understandable uproar from French taxpayers facing cuts in government service and other French corporations who, having made proper management choices, are forced to pay increased levies to bail out their less able competitors.

As companies increasingly turn to the equity markets for investment capital, they must face various market requirements if they are to successfully attract investors. Since pension funds in particular are unlikely to take majority positions in companies for reasons of diversification and risk avoidance, a significant market requirement is the assurance that minority shareholders will be treated equitably. No better assurance can be provided than openly identifying the process whereby a board determines "the corporation's interest" and responding appropriately to all shareholders' concerns in that determination process.

While a board may decide it has the legal right to ignore certain shareholder requests for information and dialogue, doing so may lead investors, at least international investors, to decide to seek other markets. After all, the Viénot report acknowledged that the "...prevailing informality (of French boards) has made for some perplexity among shareholders, uncertain as to the quality of boards whose operation escapes their scrutiny". If needed capital begins to disappear, corporate directors may discover their own countrymen demanding legislative reform. But by then, they may find that investors are quite happily invested in other markets. Thus, a wise board would do well to attend to its responsibilities to its minority shareholders.

2. French Corporate Boards Should Use The Viénot Report Recommendations As A Minimum Benchmark of Their Duties and Obligations

CalPERS supports the Viénot Committee recommendations as baseline principles of best practice in French corporate governance. By strengthening accountability of boards to shareholders, measures advocated in the report serve to focus management on the objective of improved long-term performance and reduce the risk of a company's failure.

The committee report stated correctly that "...implementation of its recommendations is necessary to consolidate investor confidence in the bodies governing the companies they are asked to invest in". Without such an implementation of fairly basic recommendations, French corporations cannot expect to maintain investor confidence.

Toward this goal, CalPERS recommends that the Paris Bourse has as a listing requirement the disclosure of a company's compliance with the Viénot guidelines or lack thereof.

3. Periodic Review and Updating of Best Practice Guidelines Should Continue and Reviewing Bodies Should Include Investors Based Outside France

CalPERS supports the concept grounded in the Viénot report that French corporate governance practices should periodically be reexamined and updated. The Viénot committee recommended that a panel next review French corporate governance in 1998 (three years after the issuance of its report).

CalPERS believes that any future committee charged with reviewing French corporate governance should have investor representatives, including at least one representative of institutional investors based outside France and having demonstrated a commitment to good governance principles.

4. A Board's Structure Should Be Built Upon The Twin Concepts Of Independence From Management And Accountability To Corporate Owners

The board of directors is the ultimate guarantor of management's responsibility to all shareholders. The following qualities are necessary to ensure a fully accountable and independent board:

a. More independent directors

French law actually does limit the number of executive directors to one-third of the board at many firms. Moreover, the Commission des Opérations de Bourse (COB - the French equivalent of the SEC) and the Viénot committee have advocated that companies name at least two independent directors to their boards, recognizing that independent directors "would ensure the impartiality of debate".

As a first step, companies should comply with the Viénot minimum. In the medium term, French companies should see that a majority of the board's nonexecutive directors be independent.

However, CalPERS believes, that in the end, a majority of all board members should be independent of (i.e. not affiliated with) management, particularly when the posts of chairman and chief executive are held by one person - the président directeur général (PDG), in France.

b. Key committees composed exclusively on independent directors

Although the board and the PDG are exclusively responsible for the administration and oversight of the corporation, they can and should establish special committees for the nomination of directors, executive compensation and performance, and auditing functions. These committees should be composed exclusively of independent directors to ensure the impartiality of their recommendations which, under existing French law, must still be ratified by the board.

c. Greater disclosure to all shareholders

Companies should provide information on directors and board governance. Companies should annually issue information on the number of board meetings, the attendance record of members and the board's structure and operating process.

In addition, a panel of business and investor representatives should develop model disclosure standards for director nominees. These should include information on a candidate's professional background, professional or personal affiliations, if any, with the firm, and shareholdings in the company. Investors should have sufficient information to assess the quality of the candidate and whether he or she is independent of management.

d. Directors who are fully focused on their board responsibilities

The demands and responsibilities of properly managing and overseeing a publicly listed corporation are immense and growing. Directors should limit their distractions and focus on these responsibilities by serving on no more than two other boards if they are fully employed or three if they are a retired executive.

5. Best Governance Practices In France Should Include Several Elements That Strengthen Management Accountability To Corporate Owners Through The Director-Shareholder Relationship

An accountable board and responsible shareholders are key to the long-term prosperity of the corporation and instrumental in enabling the corporate body to provide the benefits of economic growth expected by society. The following elements are important to strengthening the director-shareholder relationship and should, in addition to the Viénot recommendations, be considered among the principles of Best Practice.

a. Limited classified boards

In general, staggered boards impede shareholders from exercising their responsibilities and allow unresponsive boards to remain unaccountable to shareholders. For this reason CalPERS believes that best practice involves annual election of entire boards.

However, CalPERS recognizes that classified boards are common in France, with director terms ranging from three to six years. CalPERS will therefore focus in the first instance on promoting director terms no longer than three years. Accountability is undermined in cases where directors serve for as long as six years before facing reelection, so moving to a three-year standard would bring boards closer to shareholders.

b. Greater disclosure of and focus on pay-for-performance criteria

CalPERS supports the idea that director and executive excellence should be excellently rewarded. Executives whose compensation is linked to their ability to increase shareholder prosperity will likely perform in the interest of corporate owners.

However, shareholders need to have sufficient information to monitor whether boards have crafted appropriate compensation arrangements aimed at generating value. At a minimum, CalPERS believes that companies should annually disclose a report from the board compensation committee detailing the specific measurements and benchmarks it has adopted so that top executive pay, including options and other supplementary awards, is linked tightly to meaningful performance improvements. This position expands on similar recommendations made by the July 1995 Lévy-Lang working group on stock options (see Appendix).

Companies should also disclose specifics of severance agreements and employment contracts with executives. Boards should be accountable for these arrangements so that owners can assure themselves that pay is awarded for performance rather than failure or changes in control.

Since CalPERS believes that incentive-based pay should align executive interests with those of shareholders, it opposes option awards that include discounts off the market price of company stock.

c. One-share, one-vote capital structures

CalPERS believes that one-share, one-vote capital structures are simplest and ensure the most accountability because influence is proportional to ownership. Departures from this standard risk entrenching an unresponsive management and depressing stock value over the long term. Conse-

quently, the fund opposes such measures as unequal or double-voting rights for certain investors, and bylaws that cap voting at a specified percentage regardless of the size of a holding.

d. An end to cross shareholding

CalPERS agrees with the Viénot report's finding that the practice of cross-shareholding is a system "whose elimination as quickly as possible would appear highly desirable". Cross-holdings give the companies involved no additional capital, but lock in a base of reciprocal pro-management owners and, often, reciprocal directors. The result can be boards protected from robust oversight, with little incentive to maximize long-term shareholder value. The growth of domestic pension funds and other equity-holding institutions should infuse the market with new capital, allowing companies to broaden their ownership bases. CalPERS believes that best practice involves companies withdrawing from cross-shareholding situations at the earliest opportunity.

e. Takeover defenses

CalPERS generally opposes takeover defenses, such as "special" shares issued in the event of a takeover bid, "golden" shares, etc. that can insulate management from shareholder accountability. They can discourage best performance on the part of managers and depress the stock price over the long term.

f. International accounting standards

CalPERS supports the development of rigorous international accounting standards so that investors can obtain clearer pictures of the financial states of companies. France already boasts a higher percentage of large corporations using international or U.S. GAAP accounting standards than any of the largest markets outside the U.S. CalPERS supports this trend and encourages remaining companies to translate accounts into international or U.S. standards.

g. Limited auditor terms

CalPERS believes that a company's independent auditors must be fully independent and accountable in order to ensure shareholder confidence in their work. Lengthy terms of appointment - such as the six years now common at many French firms - risk weakening that confidence and casting uncertainty upon the well-being of the corporation. CalPERS believes that best practice should involve annual shareholder votes on auditor appointments.

CalPERS recognizes, however, that multi-year appointments are common in France. The fund will therefore focus in the first instance on promoting auditor terms no longer than three years. Moving to a three-year standard would bring auditors closer to owners.

h. Improved access to the ballot

As corporate owners, all shareholders have a right to monitor boards and to use the ballot process to influence their corporations. However, current French law, despite 1994 revisions, makes it difficult for shareholders to introduce proposals onto company ballots. They must meet ownership thresholds which vary according to company size but which are nevertheless high. These requirements serve to limit shareholders', particularly minority shareholders', ability to signal to management their concern over key issues. CalPERS would support changes in law or corporate statutes to lower barriers to shareholder proposals.

Appendix

The Viénot Committee

France's two main employer bodies (the Conseil national du patronat français and the Association française des entreprises privées) established a corporate governance committee in March 1995. Chaired by Société générale chairman Marc Viénot, it reported its findings and recommendations in July. Compliance is entirely voluntary, and there is no requirement by the stock exchange or any

regulatory body to disclose whether or to what extent a company adopts Viénot principles. The main recommendations were as follows.

- ˘ Boards should participate in decisions of strategic importance to a company.
- ˘ Each board should have a minimum of two independent directors.
- ˘ Cross-shareholding should be eliminated as quickly as possible.
- ˘ Companies should "avoid including an excessive number" of reciprocal directors on boards, and reciprocal directors should not serve on each other's audit or compensation committees.
- ˘ Each board should have a nomination committee that includes at least one independent director and the company chairman.
- ˘ Firms should disclose annually how it is organized to make decisions.
- ˘ Each board should have audit, compensation and nomination committees, and should indicate annually how many meetings the committees had. Each committee should be composed of at least three directors, one of whom should be independent. Neither executives nor employee directors should serve on the audit and compensation committees.
- ˘ Directors should "own a fairly significant" of their company's shares.
- ˘ Executive directors should join no more than five boards other than their own.

The Marini Report

At the instigation of Prime Minister Alain Juppé, Senator Philippe Marini in July 1996 issued a parliamentary report proposing sweeping reforms in French corporate law. The report came exactly one year after the Viénot Committee concluded that no major legislative changes were needed. Marini's policy paper contained proposals addressing corporate governance matters, including measures to place various Viénot recommendations into law. The main items were as follows.

- ˘ Boards should be permitted in law to name committees with autonomous powers.
- ˘ Companies should have the legal right, but not obligation, to separate the offices of chairman of the board and chief executive officer without having to adopt a two-tier board structure.
- ˘ Corporations should have to release detailed lists of its owners to all investors.
- ˘ Notices of meetings should be issued one month, rather than fifteen days, before shareholder meetings.
- ˘ Shareholders who prefer to not to vote themselves should be able to assign their voting rights to an independent entity rather than to management.
- ˘ Directors would be permitted to serve on no more than five boards.

Lévy-Lang Committee on Stock Options

In response to growing public criticism of stock options, France's two main employer bodies (the Conseil national du patronat français and the Association française des entreprises privées) established a committee to chart corporate policy on the issue in 1994. Chaired by Paribas chairman André Lévy-Lang, the working group issued its report in July 1995. Its recommendations were overshadowed by those of the Viénot committee and, perhaps because of their sensitive nature, have been ignored by most French corporations. Notable exceptions include Lyonnaise des Eaux and Axa. The elements of best practice identified by the working group were as follows.

- ˘ Companies ought to award options to employees other than only those serving in senior positions.
- ˘ Stock options "should not constitute a regular and normal form of compensation".
- ˘ Awards and exercise rights should be made based on the performance of the company.

- ˘ The board, rather than management, should make decisions on option awards.
- ˘ Companies should "avoid systematically granting the maximum discount permitted by the law" (20 percent), though under certain circumstances the discount can be justified.
- ˘ The stock option plan should clearly spell out conditions under which grantees may exercise their options.
- ˘ When seeking shareholder approval of option plans, companies should set aside a special section of the annual report to explain the plan's general approach, and disclose the total number of options to be granted, the total number of beneficiaries, the exercise price and the discount, if any. Companies should also reveal how many options were exercised during the previous year.

ANNEXE 5

LE CAS MICHELIN

I. LE COMMUNIQUÉ DE PRESSE DE MICHELIN



8 septembre 1999

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

Nette progression des résultats consolidés du 1er semestre 1999

Résultat net : + 20 %

Lancement d'une stratégie d'amélioration de la compétitivité en Europe

Productivité : + 20 % sur 3 ans

Un chiffre d'affaires en hausse de 3,8 %

Le **chiffre d'affaires** du premier semestre 1999 s'élève à **6 488 millions d'euros** (42 558 millions de francs), en hausse de 3,8 % par rapport au premier semestre de l'exercice précédent. En volume, l'augmentation est de 4,3 %, grâce à une forte progression en Amérique du Nord. Elle est en ligne avec l'objectif de croissance des volumes de 4 % annoncé pour l'année en mars dernier. Durant cette période, les principaux marchés sont restés porteurs et les prix de ventes ont été globalement stables.

Nette progression du résultat d'exploitation et du résultat net

Dans ce contexte de progression des volumes vendus et de prix des matières premières en baisse, le **résultat d'exploitation** passe de 511 millions d'euros à **611 millions** (soit 4 007 millions de francs) et la marge d'exploitation, exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires, passe de 8,2 % à 9,4 % du chiffre d'affaires.

Il en résulte une hausse du **résultat net**, qui atteint **321 millions d'euros** (2 106 millions de francs) contre 268 millions l'an dernier. La part du groupe s'élève à 292 millions d'euros (1 918 millions de francs).

La **capacité d'autofinancement** passe de 615 millions d'euros au 30 juin 1998 à **793 millions d'euros** (5 198 millions de francs).

Les **investissements** totaux, y compris les investissements financiers, nets des cessions correspondantes, se sont élevés à **765 millions d'euros** (5,0 milliards de francs) contre 485 millions il y a un an.

Dans le même temps, le **besoin en fonds de roulement**, mesuré à périmètre et taux de change constant, est en hausse de **786 millions d'euros**. Cette augmentation traduit, au-delà d'un phénomène saisonnier, une progression importante des stocks, notamment en Europe.

Au 30 juin 1999, l'**endettement** a augmenté de 1 026 millions d'euros par rapport au 30 juin 1998 et s'élève à **3,78 milliards d'euros** (24,8 milliards de francs) tandis que **les capitaux propres** étaient portés à **4,53 milliards d'euros** (29,7 milliards de francs). Le ratio de structure financière s'établit ainsi à 0,83.

Principaux éléments des comptes de résultat consolidés

	en millions d'euros		en millions de FRF	
	1er semestre		1er semestre	
	1999	1998	1999	1998
Chiffre d'affaires net	6 488	6 253	42 558	41 016
Résultat d'exploitation	611	511	4 007	3 350
<i>Marge d'exploitation</i>	9,4%	8,2%		
Résultat financier	(99)	(93)	(650)	(608)
Résultat courant	512	418	3 357	2 742
Résultat exceptionnel	(3)	11	(21)	70
Dotation aux amortissements des écarts d'acquisition	(10)	(10)	(68)	(68)
Impôt sur les bénéfices	(178)	(153)	(1 171)	(1 001)
Résultat des sociétés mises en équivalence	1	2	9	14
Résultat net	321	268	2 106	1 757
soit : part du groupe	292	249	1 918	1 633
Part des intérêts minoritaires	29	19	188	124
Capacité d'autofinancement (C.A.F.)	793	615	5 198	4 034

Perspectives pour le second semestre 1999

Le second semestre devrait bénéficier d'un environnement généralement favorable.

Les réalisations du premier semestre et la poursuite des actions entreprises par le groupe permettent de confirmer les objectifs annoncés en mars dernier :

- ˘ croissance de 4 % des volumes de ventes pour l'année,
- ˘ progression sensible du résultat d'exploitation de l'exercice 1999 par rapport à l'exercice précédent, en dépit d'un réajustement du niveau des stocks.

Stratégie d'amélioration de la compétitivité en Europe

Dans un communiqué interne, le groupe a souligné que ces résultats, en amélioration, n'en demeurent pas moins insuffisants en termes de rentabilité. Il a insisté sur la nécessité d'améliorer en permanence sa compétitivité :

« Dans la période de consolidation à l'échelle mondiale que connaissent tous les secteurs en ce moment, il faut impérativement renforcer notre *leadership* et notre efficacité. Nous avons tous les atouts pour être des gagnants sur notre marché. Mettons en œuvre notre stratégie avec détermination. Contrairement à d'autres périodes où nous nous battions pour notre survie, nous devons dès maintenant préparer la performance de demain ».

Michelin annonce aujourd'hui le lancement d'une stratégie européenne visant à renforcer sa compétitivité sur ce continent et à conforter sa position de numéro un, avec pour objectif une amélioration de la productivité d'un minimum de 20 % sur trois ans. Cet objectif sera atteint en développant son offre « produits et services » et sa politique multimarque pour gagner des parts de marché, particulièrement sur les segments les plus porteurs. Cet objectif aura aussi pour conséquence des restructurations dans l'ensemble des domaines d'activité en Europe pouvant aller jusqu'à la fermeture de sites et à l'arrêt de certaines activités techniques ou de services. Cela devrait conduire à la suppression d'environ 7 500 postes en Europe sur les trois prochaines années, soit une réduction de l'ordre de 10 % des effectifs.

Cette stratégie, qui inclut le projet déjà annoncé de l'arrêt de la société Wolber, conduira à constater dès le second semestre des provisions exceptionnelles dans les comptes.

Annulation d'actions

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, la compagnie a décidé d'annuler, avant fin septembre, 3 millions – soit 2,18 % du capital – des actions qu'elle détient. Cette décision s'inscrit dans une politique d'optimisation de la gestion de ses fonds propres et de la valeur actionnariale.

2. ANALYSE DU CAS

L'affaire Michelin s'est déclenchée le 9 septembre, lorsque le cours de l'action de Michelin a progressé de 12,5 % lors de la séance qui a suivi l'annonce, la veille au soir, devant les analystes et les journalistes financiers, de deux nouvelles qui n'ont pas manqué d'être rapprochées : d'une part, l'annonce de profits en hausse et d'autre part, celle d'une importante réduction d'effectif.

Ainsi, le 8 septembre 1999, Michelin annonçait d'une part une sensible progression de ses résultats semestriels : le résultat d'exploitation progressant de 20 %, à 611 millions d'euros, tandis que le résultat net de la part du groupe s'établissait à 292 millions d'euros, en hausse de 17,3 %, pour un chiffre d'affaires de 6,48 milliards d'euros (+ 3,8 %). D'autre part, Michelin annonçait la mise en œuvre d'un plan d'envergure destiné à « améliorer la compétitivité du groupe en Europe » se traduisant par la suppression de 7 500 postes² au cours des trois prochaines années, soit environ 10 % de l'effectif européen. « Contrairement à d'autres périodes où nous nous battions pour notre survie, nous devons dès maintenant préparer la performance de demain », soulignait le groupe dans un communiqué, en faisant implicitement référence aux saignées des années 1991 à 1994. Son objectif : améliorer la productivité du groupe de 20 % au minimum sur trois ans.

Pourtant, les analystes financiers tempéraient cet enthousiasme en soulignant que la situation de Michelin justifie la mise en œuvre d'une restructuration lourde : « Les dirigeants du groupe ont beau dire qu'ils préfèrent anticiper, la situation est assez tendue en Europe, et leur plan ressemble fort à une action défensive »³.

Après l'augmentation fulgurante de 12,5 % du cours de l'action Michelin lors de la séance du 9 septembre 1999, « s'ensuivaient un "scandale Michelin" dans l'opinion, une "affaire Michelin"

² 7 500 postes supprimés ne signifie pas 7 500 personnes licenciées : au cours des vingt dernières années, Michelin a supprimé 25 000 postes en France mais n'a procédé qu'à 186 licenciements. Michelin est d'ailleurs, aujourd'hui encore, très bien noté par ARESE, qui est la seule agence de *rating* social à destination des marchés financiers en France.

³ Citation des propos d'un analyste financier parue dans *Les Échos* du 10 septembre 1999.

dans la majorité, un “amendement Michelin” au Parlement et même un “débat Michelin” au Parlement européen »⁴.

Trois mois plus tard, jour pour jour, le cours de l'action Michelin avait perdu 10 % par rapport au 8 septembre, tandis que l'indice Automobile du CAC 40 avait perdu 8 % (si l'on se place par rapport au 9 septembre, Michelin avait perdu, trois mois plus tard, 20 % et l'indice Auto avait perdu 11 %). Un an après le 8 septembre 1999, le cours de Michelin ne représente plus que 78 % de celui de l'année précédente (soit une chute d'environ 30 %) et l'indice Auto est à 97 % de celui de l'année précédente.

Selon les experts financiers et les analystes avec lesquels nous avons pu nous entretenir, ce ne sont pas les remous autour de cette affaire Michelin qui ont eu un effet si négatif sur le cours : Michelin n'a pas véritablement de stratégie claire, l'entreprise est sur un marché en baisse structurelle. Le secret, qui avait été jusqu'à l'arrivée d'Édouard Michelin la « religion » de l'entreprise, est devenu, pour les commentateurs des marchés financiers, la marque d'une opacité destinée à masquer les déficiences de la stratégie. Les innovations technologiques de Michelin ne sont pas mises en pratique et ne semblent pas s'insérer dans un plan stratégique (le C3M, dispositif mécanique et automatisé de fabrication de pneus inventé il y a une dizaine d'années, n'est toujours pas largement mis en œuvre dans la production et le système PAX, roulage avec un pneu dégonflé ou crevé, reste très marginal sur la production automobile actuelle).

Il semble que, dans le cas de Michelin, la sanction des marchés financiers (la baisse importante du cours de l'action) soit essentiellement et presque uniquement le résultat de problèmes de lisibilité de la stratégie globale de l'entreprise.

⁴ *Libération* du 15 novembre 1999.

