



Munich Personal RePEc Archive

## **Corporate Governance and employment decisions**

Boyer, Tristan

Université Paris X - Nanterre

2002

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/10287/>

MPRA Paper No. 10287, posted 05 Sep 2008 13:18 UTC

**Université de Paris X – Nanterre**

**UFR SEGMI – École doctorale économie organisations société**

**Gouvernement d'entreprise et décisions d'emploi.**

**Thèse pour le doctorat en Sciences Économiques**

**Présentée et soutenue publiquement par TRISTAN BOYER**

**Directeur de recherche : M. le Professeur FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY**

Jury :

Jean-Claude BARBIER : Directeur de recherche au CEE

Michel CAPRON, Professeur à Paris VIII (Rapporteur)

Robert COBBAUT : Professeur à l'Université Catholique de Louvain (Rapporteur)

Jean-Philippe ROBÉ : Avocat aux barreaux de Paris et de New York

Année 2002

À Juliette...  
évidemment.

## REMERCIEMENTS

Ce travail est le résultat d'un peu plus de trois années de recherche sur la question des décisions d'emploi et sur les rapports de ces décisions avec les marchés financiers. C'est un regard d'économiste sur ce qui est généralement considéré comme du domaine de la gestion. Ce travail s'est donc appuyé sur une approche pluridisciplinaire et de terrain. Elle s'est déroulée 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 thèse. 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 affaires du statut de CIFRE. Je remercie les personnes que j'ai croisées

au Centre d'Étude 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. 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.

Naturellement, je remercie 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 et Robert Cobbaut, dont les commentaires ont permis de trouver et de combler les faiblesses de ce travail, le rendant ainsi plus solide et convaincant.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>9</b>
A. UNE APPROCHE PLURIDISCIPLINAIRE	11
B. UNE THÈSE « EN SITUATION »	12
C. LE CHEMINEMENT DE LA THÈSE	13
<b>CHAPITRE 1. LA DÉCISION D'EMPLOI DANS L'ENTREPRISE : LE CAS DU LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE COLLECTIF</b> .....	<b>16</b>
A. CADRE, ANALYSES ET TYPOLOGIES DU LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE COLLECTIF	17
1. <i>Le cadre juridique du licenciement économique collectif</i>	17
a. La qualification « économique » du licenciement	17
(i) La définition du licenciement économique dans la loi de modernisation sociale	18
(ii) La définition du licenciement économique après la censure du Conseil Constitutionnel	19
b. La cause économique du licenciement	21
(i) La difficulté économique	21
(ii) Les mutations technologiques	23
(iii) La réorganisation en vue de sauvegarder la compétitivité	24
2. <i>Analyse économique du licenciement économique</i>	25
a. Le licenciement économique à travers le prisme de l'économie néo-classique	26
b. La nécessité d'approches économiques alternatives pour concevoir le licenciement économique	30
(i) Capital humain et rigidité du marché du travail	30
(ii) Prendre en compte la dimension contractuelle	32
(iii) Dépasser les limites du marché et intégrer celles de la rationalité : l'approche de Williamson	33
3. <i>Typologies des licenciements et des projets de licenciement</i>	36
a. Les différentes typologies existantes et les raisons de leurs différences	37
(i) L'importance du contexte historique	37
(ii) Description des typologies analysées	39
b. Les points communs des typologies et les catégories qui se dégagent	43
(i) Des typologies différenciées selon leur contexte	43
(ii) Le statut des typologies par rapport à la question de la décision de licenciement	45
B. L'ENCADREMENT TECHNIQUE ET PRATIQUE DU PROJET DE LICENCIEMENT : L'INSTRUMENTATION DE GESTION	46
1. <i>L'instrumentation des situations de gestion</i>	47
2. <i>Les indicateurs utilisés (productivité, bilan, productivité globale), critiques des systèmes de gestion</i>	48
3. <i>Le licenciement « réflexe » ?</i>	50
4. <i>Le statut du projet de licenciement dans l'instrumentation de gestion/ Nature de l'instrumentation de gestion et nature du projet de licenciement</i>	52
C. L'ENCADREMENT STRUCTUREL ET DÉCISIONNEL DU PROJET DE LICENCIEMENT	55

1. <i>Le cheminement de la décision de licencier</i>	56
a. La décision dans le conseil d'administration	57
b. Le passage au niveau managérial de la décision	59
c. Du management aux unités	60
2. <i>Le contexte stratégique du projet de licenciement</i>	62
<b>CHAPITRE 2. ANALYSE DE PROJETS DE LICENCIEMENT : DE L'INSTRUMENT DE GESTION À LA JUSTIFICATION.....</b>	<b>68</b>
A. CADRE, STATUT ET APPROCHE DU PROJET DE LICENCIEMENT	68
1. <i>Description du matériau empirique</i>	69
a. Le type de sources et de terrains auquel nous avons eu accès	69
b. Comment nous avons travaillé sur les argumentaires des projets de licenciement	70
c. Notre itinéraire à propos de la problématique des argumentaires économiques	74
2. <i>Statut juridique et analytique du projet de licenciement</i>	76
a. La nature juridique du projet de licenciement	77
b. La mécanique du projet de licenciement	79
c. Le caractère conventionnel du projet de licenciement	80
B. LE PROJET DE LICENCIEMENT COMME OUTIL DE LA JUSTIFICATION ET DE LA COORDINATION DANS L'ENTREPRISE	81
1. <i>L'impératif de justification</i>	81
a. Justification et légitimité	82
b. Les sanctions de l'illégitimité	83
2. <i>Le modèle des économies de la grandeur</i>	85
a. L'esprit du capitalisme	85
b. L'apparition de la cité par projets	87
3. <i>Les modèles de coordination</i>	89
a. Modèles de coordination et qualité	90
b. Modèles de coordination et politiques d'emploi	92
c. Tentative de définition d'un modèle de coordination connexionniste	94
(i) Modèle connexionniste et qualité	95
(ii) Modèle connexionniste et politique d'emploi	97
C. DÉCONSTRUCTION DES ARGUMENTAIRES ÉCONOMIQUES DES PROJETS DE LICENCIEMENT	99
1. <i>La justification économique de la décision de licenciement : conception d'un schéma décisionnel incontestable</i>	100
a. La dimension économique de la justification	100
(i) Justification économique vs justification de gestion	100
(ii) Le pouvoir absolu du gestionnaire	102
b. Les justifications de la décision de licenciement économique collectif	103
(i) Justifications fondées sur la contrainte marchande	104
(ii) Justifications fondées sur les principes industriels	111
(iii) Justifications civiques	114
(iv) Justifications domestiques et connexionnistes	115
2. <i>Du contexte de la décision au choix de gestion stratégique</i>	118
a. Comment la justification économique impose la solution du licenciement économique	118
b. La légitimité des arguments économiques	121
c. Dépasser le niveau économique de la justification pour atteindre les choix de gestion	124
d. Difficultés économiques et choix des actionnaires	127
<b>CHAPITRE 3. LES REPRÉSENTATIONS QUI STRUCTURENT LES ACTIONS DE L'ENTREPRISE : LICENCIEMENTS ET MARCHÉS FINANCIERS.....</b>	<b>131</b>
A. LES PRINCIPES DE LA CORPORATE GOVERNANCE	134
1. <i>Corporate Governance, marchés financiers et différences nationales</i>	134
a. <i>Corporate Governance</i> et contrôle : une analyse du conseil d'administration basée sur la théorie de l'agence	136
b. Les différentes pratiques nationales de la <i>Corporate Governance</i>	141
c. Le modèle français de <i>Corporate Governance</i>	146
2. <i>Les modèles d'entreprises nationaux</i>	149
B. LE MODÈLE DE COORDINATION INDUIT PAR LES PRINCIPES DE CORPORATE GOVERNANCE	152
1. <i>Modèle connexionniste, convention de financiarisation et Corporate Governance</i>	153
a. Les fondements de la convention de financiarisation	153
b. Modèle connexionniste et convention de financiarisation	155
c. L'apprentissage de l'actionnaire	157
d. Les chartes de <i>Corporate Governance</i>	159
2. <i>Les signes de l'émergence de la convention de financiarisation</i>	161
a. Convention de financiarisation et licenciement réflexe	162
b. La convention de financiarisation appliquée par les dirigeants	164

c. L'expression de la convention de financiarisation	165
C. LES ILLÉGITIMITÉS DE LA CONVENTION DE FINANCIARISATION DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE	167
1. <i>L'illégitimité de la convention de financiarisation dans la gestion des RH</i>	167
2. <i>L'illégitimité d'une gestion financière des RH selon les marchés financiers : l'inefficacité économique de la convention de financiarisation</i>	171
a. Les études du lien entre cours de bourse et décision de licenciement	171
b. Les investisseurs et la performance économique et sociale de l'entreprise	173
3. <i>Comment les marchés prennent leur décision</i>	176
a. Les appuis techniques de la décision : les modèles d'anticipation	177
b. L'évaluation des entreprises : les autres moyens	181
c. Les facteurs non financiers pris en compte par les décisionnaires	184
<b>CHAPITRE 4. SE REPRÉSENTER L'ENTREPRISE : ANALYSE ÉCONOMIQUE ET JURIDIQUE</b>	
<b>DE LA NOTION D'ENTREPRISE .....</b>	<b>190</b>
A. LA NÉCESSITÉ D'UNE DÉFINITION DE L'ENTREPRISE	190
1. <i>La présentation économique de l'entreprise</i>	192
2. <i>Présentation juridique de l'entreprise</i>	194
B. L'ENTREPRISE ET SES ACTEURS	196
1. <i>La difficile autonomisation de l'entreprise et de ses composantes</i>	197
a. Les démarches d'autonomisation en droit et en économie	197
b. Une similitude de points de vue	204
2. <i>Les approches économiques de l'entreprise</i>	206
a. L'approche économique institutionnaliste	206
b. La présentation de l'économie des conventions	209
3. <i>L'approche juridique de l'entreprise en termes de pouvoir</i>	213
a. Le pouvoir et l'entreprise	213
b. La personnification de l'entreprise	216
C. UNE ANALYSE SYSTÉMIQUE DE L'ENTREPRISE	219
1. <i>Qu'est-ce qu'un système autopoïétique ?</i>	220
a. Présentation de la théorie des systèmes autopoïétiques	220
b. Un système en apparence clos	223
c. Un système en réalité ouvert sur son environnement	226
2. <i>L'entreprise, un système autopoïétique ?</i>	229
a. Une analyse autopoïétique de l'entreprise	230
b. L'entreprise système autopoïétique de troisième degré, conséquences sur son évolution	233
c. L'entreprise système polyglotte	238
3. <i>Les applications de la vision systémique de l'entreprise</i>	242
a. Application à l'entreprise en droit	242
b. Application à l'entreprise en économie	246
D. LA RECHERCHE D'UN ENRICHISSEMENT MUTUEL DES PERSPECTIVES EN TERMES D'ACTION ET DE SYSTÈME A TRAVERS LA NOTION D'ENTREPRISE	251
1. <i>L'acteur et le système sont-ils miscibles ?</i>	252
a. Les obstacles à l'assimilation de ces deux approches	252
b. Le système d'action concret	255
2. <i>L'entreprise-système comme objet dans l'action</i>	259
a. L'action collective et les objets	260
b. Extrapolation à partir de la notion d'objet-système	264
3. <i>Les perspectives de rapprochements</i>	266
a. Le rapprochement des analyses en termes d'action et de système	267
b. Le rapprochement de la convention et du système	270
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>275</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>280</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>303</b>
A. LE BUSINESS PLAN DE C-MIDI	303
B. LES CAS QUE NOUS AVONS ANALYSÉS	307
C. LISTE DE BLUMBERG RÉPERTORIANTE LES PHÉNOMÈNES D'UNITÉ ET DE MULTIPLICITÉ AU SEIN DU GROUPE DE SOCIÉTÉS.	311
D. LES DEGRÉS DE L'AUTONOMIE JURIDIQUE	314
E. LE CAS DE DYVE	315
a. La présentation du cas par l'expert	315
b. Transcription commentée du « plan économique »	316



« Il est peu probable qu'un homme soit un bon économiste s'il n'est rien d'autre que cela. »

John Stuart Mill

## INTRODUCTION

---

Durant ces vingt dernières années, les chiffres du chômage ont été multipliés par trois. D'un modèle économique issu des trente glorieuses où le chômage était considéré comme frictionnel, on est passé à un chômage structurel, touchant largement la population active. La précarisation de la relation de travail est alors devenue la règle sur les marchés du travail des pays occidentaux. Les licenciements économiques collectifs des secteurs sinistrés de l'économie ont marqué les années quatre-vingt par leur violence en France comme en Europe (on peut se rappeler les grèves de mineurs en Angleterre). Les licenciements des années quatre-vingt-dix sont, quant à eux, apparus comme des licenciements issus de contraintes de rentabilité et de compétitivité accrues.

Le modèle de croissance a évolué vers une fragilisation de la relation salariale et vers un rôle croissant des marchés financiers (Boyer, Beffa, Touffut, 1999). Ce développement de leur rôle conduit à s'interroger sur le lien qui pourrait exister entre ces deux phénomènes. D'autant plus que la reprise économique, amorcée ces cinq dernières années, tant du point de vue de la croissance que des marchés financiers, a contribué à rendre plus difficile à accepter les licenciements dans des entreprises qui affichent des résultats économiques satisfaisants.

La question soulevée par les discours et débats à propos de ces licenciements, notamment à travers la notion de flexibilité (Barbier, Nadel, 2000) montre non seulement la difficulté à accepter les licenciements économiques, mais aussi à supporter les choix stratégiques des entreprises lorsqu'ils paraissent en

contradiction avec ceux des salariés. S'ils conduisent souvent à raviver, sous une forme simpliste, les controverses autour de l'affrontement du capital et du travail, ces débats ont été au cœur de la vie politique et sociale française récente au travers de deux lois séparées, indépendantes et pourtant liées et complémentaires. En effet, la loi de « modernisation sociale » (MS) et la loi sur les « nouvelles régulations économiques » (NRE) ont eu pour objectif de renouveler les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes.

La loi de modernisation sociale aborde les rapports et la position des salariés dans l'entreprise<sup>1</sup>, tandis que la loi NRE se consacre aux relations entre les actionnaires et l'entreprise, en particulier ses dirigeants. On peut voir, à travers les principes généraux ayant guidé la rédaction de ces deux textes de loi, se dessiner la réponse du législateur aux incertitudes qui pèsent sur ce que doit être le bon fonctionnement d'une entreprise avec ses plus proches parties prenantes.

C'est dans un contexte économique très marqué par les réductions d'emploi annoncées par Michelin, Lu et Marks & Spencer que la loi de modernisation sociale s'est élaborée. La question des licenciements économiques était au centre des discussions autour de cette loi : quels motifs peut-on considérer comme « réels et sérieux » au point de justifier le recours aux licenciements économiques collectifs ? Si cette interrogation est ici formulée en des termes juridiques, sa réponse doit cependant trouver un écho et une réponse dans la théorie économique.

L'objectif de cette thèse est de donner une nouvelle perspective de lecture (et par conséquent de nouveaux moyens d'action) aux parties prenantes à la vie de l'entreprise. En partant de l'analyse de la décision de licenciement économique, de ses fondements et de ses motivations, il s'agit de déterminer ce que peut être le contour d'une entreprise, c'est-à-dire les limites du pouvoir de l'entreprise tant sur son environnement que sur ses parties prenantes les plus proches. En ce sens, cette approche consiste à donner un regard d'économiste sur une question de gestion.

Si le licenciement économique collectif est un événement suffisamment important pour être à lui seul un objet d'analyse, il n'a jusqu'ici pas été analysé sous l'angle

---

<sup>1</sup> La loi de modernisation sociale concerne aussi des questions de santé, de solidarité et de sécurité sociale en plus du volet travail, emploi et formation professionnelle qui concerne en particulier la réforme du droit du licenciement économique collectif.

de sa justification économique et plus particulièrement de la justification économique donnée dans le plan de licenciement. On comprend que la dimension sociale, à travers le plan social, soit tout particulièrement l'objet d'études et de débats : 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 être une question négligeable : l'acceptabilité et donc les conséquences sur l'entreprise elle-même et son environnement ainsi que les conditions d'une telle décision passent, en effet, par sa justification.

Ainsi, les procédures de licenciement économique collectif sont des événements 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.

Cette réflexion nécessite donc d'entrer dans l'analyse d'une *situation de gestion* (Midler, 1994). Autrement dit, la compréhension d'un phénomène qui, même s'il relève du champ économique, reste très largement absent de la littérature économique nécessite, dans ce cadre, une approche interne de l'entreprise.

#### **A. UNE APPROCHE PLURIDISCIPLINAIRE**

De cette nécessité d'une approche interne et fine de la décision d'emploi et de son impact sur son environnement résulte la nécessité d'une approche pluridisciplinaire de ce sujet. En effet, les limitations de la théorie économique standard l'ont éloigné du champ de la gestion. Pourtant, limiter l'analyse économique à une méthode d'optimisation sous contrainte sur un ou plusieurs marchés l'amène à exclure de son domaine d'analyse les phénomènes de gestion. En s'appuyant sur un affaiblissement de l'hypothèse de rationalité illimitée, l'économie parvient cependant à entrer dans le champ de la gestion de l'entreprise et par conséquent à sortir du domaine de l'économie normative dans lequel elle s'était enfermée pour s'ouvrir à une économie théorique (Favereau, 1993a). Cette approche est indispensable pour comprendre la décision d'emploi

autrement que comme un programme d'optimisation sous contrainte de la fonction de production de l'entreprise.

Au-delà de l'indispensable appui sur la littérature et une perspective de gestion, l'exploration des conséquences des décisions de l'entreprise sur son environnement nécessite de mesurer son encadrement par l'analyse du droit qui joue un rôle déterminant dans les procédures de licenciement économique collectif. De même, l'analyse juridique, lorsqu'elle est croisée avec les analyses économiques et sociologiques de l'entreprise permet de tracer une première approche de l'entreprise comme objet d'analyse autonome.

La volonté de s'appuyer sur un travail pluridisciplinaire pour donner les moyens d'une nouvelle approche du pouvoir dans l'entreprise résulte d'une double nécessité : d'une part, celle de donner une lecture empirique d'un phénomène que les sciences économiques poussent à considérer comme détaché de tout autre contexte ou contrainte que l'optimisation d'une ressource dans un univers de concurrence pure et parfaite et d'autre part, celle de concrétiser, à travers cette recherche, les connaissances issues d'une pratique en tant que consultant de ce domaine.

## **B. UNE THÈSE « EN SITUATION »**

Nos analyses se sont construites et amendées à travers un important travail de terrain, comme chercheur en économie mais aussi comme consultant d'entreprise dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) : 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, des traders et des analystes financiers. Par ailleurs, nous avons pu travailler sur des documents liés aux procédures collectives à la fois comme intervenant pour un cabinet d'expertise travaillant pour les comités d'entreprise et comme chercheur. Ce travail d'analyse « extérieure » a été complété par un travail d'analyse « intérieure », 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. Les réactions des chercheurs et des consultants à qui nous avons présenté ce travail alors qu'il était en cours d'élaboration ont aussi participé à sa forme actuelle.

Une recherche qui se veut à la fois descriptive, pluridisciplinaire et permettant d'alimenter un débat constructif à propos des nouvelles formes d'affrontement et de combinaison entre le capital et le travail se doit d'être enracinée dans une perspective de terrain. Ainsi, l'analyse et la compréhension de la décision de licenciement passe nécessairement par son observation puis sa déconstruction. De la même manière, la recherche de compréhension des enjeux de la *Corporate Governance* passe par l'analyse croisée des interprétations des dirigeants d'entreprise et des intervenants sur les marchés financiers pour enfin tenter de déterminer les contours de l'entreprise.

### **C. LE CHEMINEMENT DE LA THÈSE**

Notre analyse de la décision de licencier commence avec l'analyse de l'outillage et de l'instrumentation de gestion des entreprises. Notre hypothèse est alors que les décisions d'emploi, et en particulier les décisions de licenciement, sont 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 (chapitre 1).

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.

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 en particulier 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 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 (chapitre 2).

Au terme de cette première partie consacrée aux décisions de licenciement et à leur légitimité, la question du rôle des actionnaires est abordée dans une deuxième partie qui vise à définir le poids et le rôle de chacune des parties prenantes (notamment à propos des décisions d'emploi) dans la vie de l'entreprise et par conséquent conduit à en rechercher la nature.

Ainsi, à la suite de notre 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 (chapitre 3). 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 de financiarisation »), 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 » d'entreprise 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.

Le dernier temps de notre recherche s'est focalisé sur la question de la définition de l'entreprise, c'est-à-dire de ses contours, et par conséquent de la répartition du pouvoir, des profits entre ses différentes parties prenantes. La définition de l'entreprise nous semble en effet être au centre de ce qui pourrait être un nouveau dispositif de gestion de l'emploi. Cette question est abordée sous la

forme d'une approche comparative des appréhensions de l'entreprise en économie et en droit (chapitre 4).



## **CHAPITRE 1.**

### **LA DÉCISION D'EMPLOI DANS L'ENTREPRISE :**

#### **LE CAS DU LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE COLLECTIF**

---

En première approximation, l'entreprise peut être définie comme « une organisation relativement autonome, dotée de ressources humaines, matérielles et financières en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée » (Cohen, 1994). La production essentielle de l'entreprise est alors la décision : c'est la prise de décision qui permet de donner forme à l'action de l'entreprise et donc à son activité. Pour analyser le fonctionnement de l'entreprise, il est donc nécessaire d'en examiner le processus de prise de décision. Les décisions d'emploi constituent pour cela un objet particulièrement significatif. En effet, ce sont des décisions qui concernent le cœur de l'entreprise et interagissent avec les autres ressources de l'entreprise.

L'intérêt d'analyser le licenciement économique collectif dans l'entreprise se trouve dans le fait que c'est la décision d'emploi la plus contestée : c'est une épreuve humaine et personnelle, managériale, organisationnelle, stratégique, qui se conçoit dans un cadre juridique et institutionnel fort, nécessitant la mise en œuvre de justifications fortes et d'une instrumentation importante : le licenciement (*a fortiori* le licenciement économique collectif) permet de montrer les différents mécanismes de la décision d'emploi dans une entreprise et les conséquences sur elle-même et son environnement.

## **A. CADRE, ANALYSES ET TYPOLOGIES DU LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE COLLECTIF**

Le licenciement économique collectif est une opération lourde de conséquences pour l'entreprise, mais c'est aussi une opération stratégique encadrée par le droit. En tant que notion juridique, la description de son cadre légal est le préalable à son analyse comme phénomène économique. La décision stratégique que constitue la décision de licenciement est ensuite analysée à travers la littérature spécifique des acteurs et des observateurs de la gestion de la vie de l'entreprise.

### **1. LE CADRE JURIDIQUE DU LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE COLLECTIF**

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<sup>2</sup> qui appuient la mise en place du licenciement collectif pour motif économique. Cette contrainte formelle est le résultat 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.

#### **a. La qualification « économique » du licenciement**

Le licenciement, qui est la rupture unilatérale du contrat résultant de l'employeur, peut être un licenciement pour motif personnel ou pour motif économique. La loi de modernisation sociale prévoyait de modifier les critères du licenciement économique, mais le Conseil Constitutionnel a censuré cette définition<sup>3</sup>. Il en résulte le maintien de l'ancienne définition.

---

<sup>2</sup> La loi de modernisation sociale instaure entre autres un « plan de sauvegarde de l'emploi » en lieu et place du plan social. Toutefois, ce travail de terrain ayant été mené sous l'ancien régime du licenciement économique collectif, notre analyse s'appuiera sur l'ancien cadre juridique.

<sup>3</sup> L'ensemble des autres points concernant le volet travail, emploi est pour l'essentiel validé, avec notamment : doublement de l'indemnité minimum de licenciement, rallongement des délais, obligation d'engager des négociations sur les 35 heures avant tout plan social (Amendement Michelin), renforcement du pouvoir du Comité d'Entreprise, congé de reclassement de neuf mois, contribution à la réindustrialisation des sites pour les entreprises de plus de mille salariés.

Les autres volets de la réforme prévus dans la loi de modernisation sociale, concernant la validation des acquis professionnels, le travail précaire, la lutte contre le harcèlement moral sont adoptés. Toutefois sur ce dernier

(i) *La définition du licenciement économique dans la loi de modernisation sociale*

Avant d'être censurée par le Conseil Constitutionnel dans sa décision du 12 janvier 2002, l'article 107 de la loi de modernisation sociale donnait une nouvelle définition du licenciement pour motif économique. Dans ce texte, le licenciement économique se définissait comme une suppression ou une transformation d'emploi ou comme une modification du contrat de travail pouvant être consécutive : « à des difficultés économiques sérieuses n'ayant pas pu être surmontées par tout autre moyen ; à des mutations technologiques mettant en cause la pérennité de l'entreprise ; à des nécessités de réorganisation indispensables à la sauvegarde de l'activité ».

Cette nouvelle définition limitait à ces trois cas la possibilité de procéder à des licenciements économiques à l'exclusion, par exemple, d'un cas de bon sens comme la cessation d'activité, ce qui a été relevé par le Conseil Constitutionnel comme une lacune évidente. De plus, selon le Conseil Constitutionnel, en subordonnant les licenciements économiques à « des difficultés économiques sérieuses n'ayant pu être surmontées par tout autre moyen », la loi conduisait le juge non seulement à contrôler, ce qui était déjà le cas auparavant, la cause économique des licenciements décidés par le chef d'entreprise, mais encore « à substituer son appréciation à celle du chef d'entreprise quant au choix entre les différentes solutions possibles »<sup>4</sup>.

En ne permettant des licenciements économiques pour réorganisation de l'entreprise que si cette réorganisation est « indispensable à la sauvegarde de l'activité de l'entreprise » et non plus si elle est nécessaire à la sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise, le Conseil Constitutionnel estimait que la définition nouvelle interdisait à l'entreprise « d'anticiper les difficultés économiques à venir en prenant des mesures de nature à éviter des licenciements ultérieurs plus importants ».

---

point, le Conseil Constitutionnel a précisé que, devant le tribunal civil et les prud'hommes, le plaignant devra présenter des « éléments de présomption précis et concordants ».

<sup>4</sup> Cette position est à rapprocher de l'arrêt SAT rendu le 8/12/2000 par l'assemblée plénière de la Cour de cassation qui a censuré les juges du fond en déclarant qu'il ne leur appartient pas d'apprécier l'opportunité des décisions de gestion d'un employeur, quelles qu'en soit les conséquences sur l'emploi.

En conclusion, le Conseil Constitutionnel censurait l'article 107 de la loi de modernisation sociale au motif que « le cumul des contraintes que cette définition fait peser sur la gestion de l'entreprise a pour effet de ne permettre à l'entreprise de pouvoir licencier que si sa pérennité est en cause ; qu'en édictant ces dispositions, le législateur a porté une atteinte manifestement excessive au regard de l'objectif poursuivi du maintien de l'emploi ».

Ainsi, c'est au nom de la liberté d'entreprendre<sup>5</sup>, déduite de l'article 4 de la déclaration des droits de l'Homme de 1789 (qui figure en préambule de la Constitution), que les juges du Conseil Constitutionnel ont censuré la nouvelle définition du licenciement économique. Il en résulte qu'en ce qui concerne la définition du licenciement économique, la loi antérieure reste en application avec la jurisprudence qui s'y attache<sup>6</sup>.

*(ii) La définition du licenciement économique après la censure du Conseil Constitutionnel*

Le licenciement économique est défini par l'article 321-1 du code du travail<sup>7</sup>. 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. On distinguera donc la « cause qualificative » de la « cause justificative » du licenciement. Cette distinction revient à différencier la qualification de la légitimité juridique du licenciement.

---

<sup>5</sup> CC 16/01/1982 : « la liberté qui, aux termes de l'article 4 de la Déclaration, consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui, ne saurait elle-même être préservée si des restrictions arbitraires ou abusives étaient apportées à la liberté d'entreprendre ».

<sup>6</sup> Il convient de noter que la loi de modernisation sociale apporte des modifications importantes en matière de procédure collective relative aux licenciements économiques, mais ce sujet n'est pas abordé à ce point de la recherche.

<sup>7</sup> **Art. 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.

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 la concernant ne pourrait pas être considéré comme un licenciement pour motif économique : ce serait un licenciement pour motif personnel.

Ainsi, ni la régularité de la formulation du motif, ni sa pertinence, ne jouent de rôle dans la détermination de la qualification juridique du motif du licenciement : 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<sup>8</sup>. De même, le défaut de cause réelle et sérieuse de licenciement n'enlève pas à celui-ci sa nature juridique de licenciement pour motif économique<sup>9</sup> (Lamy, 2000).

Même lorsqu'un motif personnel coexiste avec un motif économique dans l'exposé des motifs du licenciement par l'employeur, le licenciement ne peut pas être considéré comme *à la fois* économique et personnel. Ces deux motifs sont exclusifs l'un de l'autre. C'est pour cette raison que les juges recherchent systématiquement la cause première et déterminante de la rupture du contrat<sup>10</sup> avant même d'examiner le caractère réel et sérieux de ce motif. Il convient cependant de remarquer que même si cela n'est pas systématique, le motif économique recouvre généralement un motif personnel qui ne constituerait pas à lui seul une cause réelle et sérieuse, ce qui justifie alors la condamnation de l'employeur<sup>11</sup>.

La qualification du licenciement en licenciement pour motif personnel ou économique est déterminante pour le salarié dont l'employeur met unilatéralement fin au contrat : de cette qualification dépendent ses obligations vis-à-vis de l'employé : reclassement, convention de conversion, ordre des licenciements.

---

<sup>8</sup> 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<sup>er</sup> déc. 1999, n°98-42.746, JSL, 31 déc. 1999, n°48-6.

<sup>9</sup> Cass. soc. 13 avr. 1999, n°96-45.028, Gaz. Pal. 23 et 24 juin 1999, p.9

<sup>10</sup> Cass. soc. 24 avr. 1990, n°88-43.555, Bull. civ. V, n°181 ; Cass. soc. 6 avr. 1994, n°92-44.986.

<sup>11</sup> Cass. soc. 29 nov. 1995, n°93-44.118.

## b. La cause économique du licenciement

La question de la *légitimité juridique* du licenciement vient ensuite : une fois qualifié, le juge doit vérifier que le motif économique existe, c'est-à-dire qu'il est *réel* et *sérieux*. 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'activité<sup>12</sup>), 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 abusif<sup>13</sup>, 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.

### (i) La difficulté économique

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, le limite à un contrôle de motivation de la difficulté

---

<sup>12</sup> 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. 1er avril 1992, Madrelle c/SARL Renval, Juris. Actua. N°6730 du 10 septembre 1992).

<sup>13</sup> Cass. soc., 20 oct. 1994, n°93-41.427.

économique (et non un contrôle de la réalité économique et gestionnaire de la difficulté économique) : 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 fond<sup>14</sup>. Ce sont donc les juges des juridictions sociales qui vont évaluer le motif invoqué et son sérieux. Le motif économique n'est pas apprécié par un juge spécialiste des questions de gestion : leur rôle est de porter un jugement sur la qualification de la situation juridique du licenciement au vu des éléments qui l'appuient.

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. C'est pourquoi les difficultés passagères d'une entreprise saine, voire florissante, ne constituent pas des difficultés économiques telles qu'elles peuvent être considérées comme cause des licenciements économiques<sup>15</sup>. Il en va de même d'un simple ralentissement des affaires<sup>16</sup>, d'une baisse minime du chiffre d'affaire<sup>17</sup>, du seul souci de réaliser des économies<sup>18</sup> ou de faire des bénéfices plus importants<sup>19</sup>. 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, les difficultés économiques invoquées par l'employeur ne doivent pas résulter d'une attitude intentionnelle ou frauduleuse de ce dernier, d'une situation

---

<sup>14</sup> Cass. soc., 12 mai 1998, n°95-44.100, JSL 18 juin 1998, n°16-33.

<sup>15</sup> « 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).

<sup>16</sup> Cass. soc., 22 fév. 1994, n°92-41.891.

<sup>17</sup> Cass. soc., 29 avr. 1998, n°96-40.537, Sem. soc. Lamy, n°886, 11 mai 1998, p.10.

<sup>18</sup> Cass. soc., 26 jan. 1994, n°91-45.825.

<sup>19</sup> Cass. soc., 26 nov. 1996, n°93-44.811, Bull. civ. V, n°406.

artificiellement créée<sup>20</sup> ou d'une faute de gestion. Le licenciement d'une personne embauchée alors que les difficultés économiques existaient déjà constitue une « légèreté blâmable »<sup>21</sup>, 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 exploités dans la même ville par le même employeur<sup>22</sup>. 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.

(ii) *Les mutations technologiques*

Les *mutations technologiques* constituent le deuxième motif susceptible d'être à l'origine de licenciements économiques. Elles sont caractérisées par l'introduction

---

<sup>20</sup> 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.

<sup>21</sup> « 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).

<sup>22</sup> « 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).



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). 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 suffisant<sup>23</sup>.

(iii) *La réorganisation en vue de sauvegarder la compétitivité*

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'entreprise<sup>24</sup>, 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 cause<sup>25</sup> ; de la même manière, la seule intégration d'une société à un groupe et la volonté d'éviter les « doublons » ne suffit pas à justifier un licenciement pour motif économique<sup>26</sup> ; la réorganisation destinée à améliorer les profits n'est pas davantage une raison économique de licenciement<sup>27</sup> ; pas plus que la volonté de diminuer la charge salariale<sup>28</sup> ; ou la volonté, dans une conjoncture favorable, de privilégier le niveau de rentabilité de l'entreprise au détriment de la stabilité de l'emploi<sup>29</sup>. 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 ».

---

<sup>23</sup> Cass. soc. 12 nov. 1997, n°94-43.426.

<sup>24</sup> Cass. soc., 1<sup>er</sup> avr. 1992, n°90-44.697, Bull. Civ. V, n°223.

<sup>25</sup> Cass. soc. 6 mars 1996, n°92-44.470.

<sup>26</sup> Cass. soc. 23 juin 1999, n°97-42.420.

<sup>27</sup> Cass. soc. 30 sept. 1997, n°94-43.733.

<sup>28</sup> Cass. soc. 29 avr. 1998, n°96-40.520.

<sup>29</sup> Cass. soc. 1<sup>er</sup> dé. 1999, n°98-42.746.

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 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 les aspects économiques et de gestion.

## **2. ANALYSE ÉCONOMIQUE DU LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE**

La lecture des dictionnaires d'économie ou des index des manuels d'économie du travail montre que les sciences économiques ne considèrent pas le licenciement comme un objet d'étude et donc *a fortiori* la notion de licenciement économique collectif, issue du droit du travail. On ne peut pas pour autant en conclure à l'incapacité des sciences économiques d'offrir un discours descriptif ou normatif en la matière. L'interprétation en termes économiques de la notion de licenciement économique collectif montre combien la perspective économique standard est limitée (particulièrement par ses hypothèses irréalistes et « dures ») pour l'analyser. Des approches plus proches des spécificités du marché du travail restent pourtant elles aussi insuffisantes et doivent être éclairées par une perspective de terrain.

### a. Le licenciement économique à travers le prisme de l'économie néo-classique

Juridiquement, le licenciement économique collectif est caractérisé par trois conditions : c'est la *rupture du contrat de travail* entre l'entreprise et le salarié *à la demande de l'entreprise et pour une cause économique* réelle et sérieuse (c'est-à-dire une cause indépendante de la personne licenciée). Toutefois, la transcription dans le langage des sciences économiques standards de ces trois conditions, exprimées ici en termes juridiques, ne peut être faite directement.

Le licenciement nous apparaît, dans cette perspective, comme la rupture unilatérale du fait de l'employeur d'un contrat de location de service pour des motifs extérieurs à la personne licenciée. En termes économiques, cela signifie que le licenciement résulte d'une décision unilatérale de l'entrepreneur (imposée par les règles de la rationalité économique en vigueur), qui met fin à l'accord d'échange existant entre l'entrepreneur et le travailleur, sans que les caractéristiques économiques du travailleur (en particulier sa productivité) n'aient de rapport avec cette décision. L'approche économique du licenciement se conçoit donc à travers la recherche des fondements microéconomiques de la décision de l'employeur de mettre fin unilatéralement à la relation de travail qui existait entre l'employé et l'employeur.

Si la théorie micro-économique néo-classique ne fait pas du licenciement économique un objet de recherche en soi, les principes de fonctionnement et de décision de l'entreprise sont au cœur de la microéconomie néoclassique. Ainsi, dans son cours de microéconomie, Picard (1990) énonce : « nous définirons simplement la production comme l'opération qui consiste à transformer par le travail des biens et des services existants en d'autres biens et services et nous appellerons entreprise<sup>30</sup> tout agent qui organise cette transformation et en tire un profit monétaire ». L'analyse de l'entreprise permet donc, à partir de l'analyse de la fonction de production et de son programme d'optimisation sous contrainte, de concevoir les motifs économiques susceptibles de conduire l'entrepreneur à se séparer d'une partie de l'effectif des travailleurs de l'entreprise.

La fonction de production d'une entreprise, telle qu'elle est définie par la microéconomie néo-classique présente plusieurs caractéristiques qui ont une

---

<sup>30</sup> Cette définition considère, dans la tradition néo-classique standard, l'entreprise comme un agent économique. Le terme d'entrepreneur nous semble donc plus adapté à cette perspective et c'est celui que nous choisirons d'utiliser dans ce contexte.

influence directe sur la détermination du volume d'emploi dans l'entreprise. La microéconomie néo-classique distingue les facteurs de production fixes et variables. Cette différence repose sur la période de temps considérée : plus elle est longue, plus le nombre de facteurs variables augmente. Toutefois, la main d'œuvre (comme les matières premières et l'énergie) est considérée comme un facteur variable que « l'entreprise devrait normalement être en mesure d'adapter sans délai majeur [même si] ceci est un peu schématique car des contraintes légales peuvent limiter les possibilités de licenciement dans l'entreprise » (Picard, 1990).

Le licenciement peut donc être considéré comme la conséquence d'une variation dans le programme de maximisation du profit sous contrainte de l'entrepreneur dont les conséquences portent au moins en partie sur le facteur travail. Les prix étant donnés de manière exogène par le marché (prix des produits, des facteurs, prix du travail), c'est la fonction de production qui permet de déterminer le niveau des différents facteurs selon leur complémentarité et leur substituabilité, et donc en conséquence le niveau d'emploi dans l'entreprise. Il peut donc résulter de la révision périodique des quantités de facteurs une baisse du volume de facteur travail nécessaire par rapport à la période précédente.

De la même façon que les facteurs fixes peuvent devenir des facteurs variables selon la longueur de la période de temps analysée, la fonction de production peut elle aussi évoluer du fait du progrès technique. Cette évolution consiste en une modification de la manière dont les facteurs se combinent entre eux et qui permet d'obtenir une production plus importante qu'avec la fonction de production précédente avec une quantité équivalente de facteurs de production. Il résulte de cette possibilité que le progrès technique permet, pour une production équivalente, de réduire le volume nécessaire de certains facteurs. Dans ce cadre théorique, et lorsqu'un progrès technique modifie la fonction de production antérieure, l'entrepreneur peut être amené à réduire le volume de travail nécessaire à la maximisation de son profit.

Dans ce cadre théorique simpliste, les motifs économiques du licenciement semblent bien conformes à ceux évoqués par le code du travail : les difficultés économiques qui résultent des conditions imposées par les marchés et les mutations technologiques qui modifient substantiellement la fonction de production. Les moyens, les caractéristiques et les contraintes de la prise de décision dans l'approche néoclassique amènent à considérer les variations de

prix des facteurs de production ou de prix de la production de l'entreprise comme des facteurs susceptibles de modifier entre autres les besoins en main d'œuvre. Si le motif économique du licenciement trouve sa représentation très directement dans la perspective microéconomique néo-classique (notamment à travers les variations de prix, de quantités produites et de conditions techniques), en est-il de même pour ce qui est de la rupture unilatérale du contrat de travail, à la demande de l'employeur, qui est aussi un élément constitutif du licenciement économique ?

La microéconomie néo-classique pose la relation de travail comme l'achat d'un service par l'entrepreneur en vue de produire un bien ou un service. L'objectif de maximisation du profit de l'entrepreneur conduit à définir, en fonction des prix des *inputs* (révélés de manière exogène par le commissaire-priseur walrassien), une certaine demande de travail pour une période définie. À cette demande correspond une offre qui la satisfait entièrement selon un principe d'équilibre partiel (qui repose sur les hypothèses de rationalité et de concurrence pures et parfaites).

De ces hypothèses fondatrices découlent trois conséquences directes à propos du licenciement économique. D'une part, l'homogénéité des biens (posée comme hypothèse), et donc aussi du travail, induit une indifférenciation des travailleurs entre eux ce qui permet de concevoir le caractère impersonnel et détaché de l'individu qui marque la dimension économique du licenciement (par opposition à un licenciement pour cause personnelle)<sup>31</sup>. Si ce premier point suggère une possibilité de discours néo-classique pertinent à propos du licenciement économique collectif, les deux autres conséquences des hypothèses fondatrices conduisent au rejet de cette possibilité.

En effet, en considérant le travail comme une marchandise comme n'importe quelle autre, la théorie néo-classique conçoit le contrat de travail comme un contrat de louage d'un service *pour une période donnée*. Il en découle, à chaque période, une renégociation du contrat sur la base du prix de marché à l'équilibre : à chaque période, un contrat se termine et un nouveau peut être conclu sur la base des nouveaux prix des biens. Un changement dans les prix ou dans la fonction de production peut alors se traduire par un non-renouvellement d'un

---

<sup>31</sup> Si cette hypothèse d'homogénéité des biens paraît favorable à la prise en compte, par la théorie néo-classique, du licenciement économique collectif en tant que phénomène économique, elle est aussi à l'origine de son

contrat de travail. Toutefois, cette situation est exclusive de tout licenciement, c'est-à-dire de toute rupture unilatérale du contrat de travail à l'initiative de l'employeur : si la relation qui pouvait exister entre l'employeur et l'employé est rompue, il n'en va pas de même du contrat qui les liait et qui n'est simplement pas renouvelé.

Si le niveau d'emploi nécessaire à la maximisation du profit diminue d'une période à l'autre, cette réduction de l'effectif nécessaire se traduira donc par un non-renouvellement d'un certain nombre de contrats mais pas par des licenciements. En considérant la relation de travail comme un engagement sur une durée déterminée, la théorie néo-classique empêche toute prise en compte du licenciement économique comme phénomène analysable à travers ses outils théoriques<sup>32</sup>.

Dans la théorie néo-classique, la relation entre l'entrepreneur et le travailleur est comparable à celle qui existe entre l'employeur et un fournisseur : c'est une relation de fourniture d'un service faisant partie des facteurs de production variables nécessaires à la réalisation du programme de production de l'entrepreneur. La relation de subordination qui caractérise la relation d'emploi est exclue de l'analyse néo-classique : en ce sens sa rupture ne trouve pas de traduction dans le *corpus* théorique de la microéconomie néo-classique.

La microéconomie néo-classique bute sur le double écueil de la relation d'emploi (qui nécessite une certaine continuité et la délégation du pouvoir de faire) et celui de la nature du travail (qui ne peut être considéré comme une marchandise comme une autre). Pour les contourner, la théorie néo-classique a été amendée par la réduction de certaines hypothèses.

---

incapacité à concevoir simultanément dans ce cadre le licenciement pour cause personnelle, c'est-à-dire lié aux caractéristiques de l'individu.

<sup>32</sup> On retrouve dans le domaine du droit du travail la transposition de cette analyse : en tant que mode de rupture du contrat à durée indéterminée, le licenciement économique ne peut pas concerner un salarié titulaire d'un contrat à durée déterminée (CE, 10 juillet 1987, n°66.889). De la même manière, aux termes des dispositions de l'article L.321-12 du Code du travail, « les licenciements qui, à la fin d'un chantier, revêtent un caractère normal selon la pratique habituelle et l'exercice régulier de la profession considérée » ne sont pas soumis aux dispositions relatives au licenciement économique. Un contrat de travail conçu pour une durée déterminée, relative ou absolue (une durée chiffrable ou la durée d'un projet) ne peut donc être rompu par l'employeur pour des motifs économiques.

## **b. La nécessité d'approches économiques alternatives pour concevoir le licenciement économique**

La perspective néo-classique standard pose l'égalisation du salaire réel à la productivité marginale du travail. Dès lors, tout individu qui ne serait pas employé ne le serait qu'en vertu d'un arbitrage entre travail et loisir. En conséquence toute situation de chômage ne peut être que volontaire, ce qui exclut la possibilité théorique du licenciement. Des approches alternatives, en s'éloignant plus ou moins du cadre néo-classique, ont tenté de prendre en compte l'existence des licenciements.

### *(i) Capital humain et rigidité du marché du travail*

C'est d'abord par la prise en compte des rigidités du marché du travail que la théorie économique permet de concevoir le licenciement comme un phénomène susceptible de recevoir une interprétation économique. Pour Oi (1962), si la théorie économique ne peut fournir d'explication convaincante aux différences professionnelles de stabilité d'emploi et de rémunération, à la persistance de différences de *turn-over*, ou encore aux politiques discriminatoires d'embauche et de licenciement, c'est parce qu'elle considère le travail comme un facteur purement variable. Selon cet auteur, à court terme, le travail devrait plutôt être analysé comme un facteur « quasi-fixe » en raison des coûts fixes engendrés par une modification du niveau et de la structure de l'emploi (coût d'embauche, de formation, coûts d'une réorganisation, coûts des indemnités de licenciement<sup>33</sup>, par exemple).

En considérant le travail comme un facteur quasi-fixe, Oi insiste sur la nécessité de minimiser le *turn-over* des travailleurs dans l'entreprise : plus les coûts associés au travail sont élevés, plus il convient de rentabiliser l'investissement qui a été fait (ou qui serait à faire) si le travailleur quittait l'entreprise. La stabilité de la relation de travail apparaît alors comme mutuellement profitable aux travailleurs et à l'entreprise. Dans cet esprit, il insiste sur la nécessité pour l'entreprise de mettre en place des dispositifs tendant à minimiser le *turn-over* des employés ayant reçu une formation spécifique comme les plans de participation aux bénéfices, de

---

<sup>33</sup> On peut voir dans le doublement des indemnités légales dues aux salariés touchés par un licenciement économique collectif, qui a été établi par la loi de modernisation sociale, la volonté du législateur de réduire le nombre de licenciement. Dans cet esprit, l'augmentation du coût des licenciements économique collectif contribue, pour l'entrepreneur, à considérer l'emploi comme un facteur « quasi-fixe ».

meilleures conditions de travail, des promotions ou des primes de salaire. De la même manière, une politique de discrimination au licenciement tendrait à réduire le nombre de démissions des employés ayant reçu une formation spécifique à condition que l'entreprise ne soit pas contrainte par des accords collectifs comme les droits liés à l'ancienneté ou des pratiques syndicales. Le licenciement économique collectif, qui est une procédure dont l'objectif est de ne pas être discriminant, irait donc, dans cette perspective, à l'encontre d'une pratique susceptible de construire une certaine stabilité dans les relations sociales à l'intérieur de l'entreprise.

L'analyse de Parsons (1972) vient directement à la suite des travaux de Oi (1962) et de ceux de Mincer (1962) sur les implications de la notion de capital humain spécifique sur le turn-over. Son objectif est d'expliquer les résultats contradictoires des tests empiriques effectués par ces derniers. À la suite de Becker (1962), et à la différence de Oi et Mincer, Parsons met l'accent sur le rôle du volume de capital humain spécifique<sup>34</sup> et sur le partage de son financement entre l'entreprise et le travailleur. Pour ce dernier, lorsque le financement est supporté par l'entreprise, cela influence directement les licenciements alors que dans le cas opposé, le turn-over résulte plutôt des démissions.

Les analyses de Oi et Parsons mettent l'accent sur les rigidités spatiales et temporelles qui résultent de la prise en compte du capital humain spécifique. Il en résulte, du point de vue de la théorie économique, la nécessité de définir des règles de comportement optimales dépassant largement en complexité l'égalisation du salaire à la productivité marginale (tout particulièrement dans le

---

<sup>34</sup> La théorie du capital humain est le prolongement le plus proche de la théorie néo-classique du marché du travail. Elle est utilisée pour analyser le marché du travail mais aussi, par exemple dans le cas de Becker, des choix concernant la famille en les considérant comme des *actes économiques d'investissement*.

Appliquée au marché du travail, la théorie du capital humain considère le travailleur comme le gestionnaire d'un capital représentatif des investissements passés et dont les services sont combinés à ceux du capital matériel pour être transformés en produit. La formation, la mobilité, les conditions dans lesquelles le travailleur exerce son activité apparaissent comme des investissements qui impliquent l'utilisation de ressources rares et dont le salaire assure la compensation. Becker distingue deux types de formation sur le lieu de travail : d'une part la formation générale qui augmente la productivité du travailleur dans l'entreprise et dans les autres entreprises, et d'autre part la formation spécifique qui accroît seulement la productivité du travailleur au sein de l'entreprise considérée. Suivant chaque type de formation, le niveau de formation a des conséquences sur les licenciements et les démissions, qui peuvent être équilibrées par l'acceptation du travailleur de financer tout ou partie de sa formation, par exemple en échange d'un salaire inférieur dans un premier temps ou encore par un co-financement de la formation par plusieurs entreprises.



cas d'un univers difficilement prévisible comme celui décrit par Parsons). Malgré leur apport à la théorie néo-classique, les théories qui s'appuient sur une analyse en termes de capital humain restent dans son strict prolongement et ne permettent pas de concevoir la spécificité du travail par rapport à un quelconque autre bien : la dimension essentielle de relation contractuelle à durée indéterminée.

(ii) *Prendre en compte la dimension contractuelle*

Ainsi, l'analyse de la notion de licenciement conduit à la nécessité de prendre en considération la question de l'incertitude qui n'est pas abordée par ces deux approches. L'approche par la théorie des contrats implicites permet de trouver une voie de résolution de ces difficultés.

Si l'ambition initiale de cette théorie est d'expliquer la rigidité salariale face aux fluctuations de la demande, son originalité réside dans la conceptualisation d'un marché du travail comme un « marché contractuel » et non comme un marché « spot ». Dans ces modèles (Baily, 1974 et Azariadis, 1975), la relation d'emploi est analysée comme une relation contractuelle de long terme entre une entreprise et son bassin d'emploi. La théorie des contrats implicites repose sur l'idée que le contrat de travail a pour objet de protéger les travailleurs du risque d'un revenu irrégulier : le salaire y est donc à la fois un vecteur d'allocation du facteur travail et le moyen du partage du risque entre l'entrepreneur et le travailleur.

La raison pour laquelle un contrat peut être conclu entre le travailleur et l'entrepreneur tient d'une part à une différence d'attitude face au risque des travailleurs et des entrepreneurs et d'autre part à une différence de coût d'accès au marché financier (qui peut justifier la différence dans la capacité à se protéger des risques). Cette différence de coût d'accès, combinée à l'existence de coûts de mobilité et de turn-over, est alors susceptible de conduire l'entrepreneur à offrir un contrat de travail auquel s'adjoint un service d'assurance ou d'intermédiation. De cette façon, pour Azariadis et Baily, le risque est transféré des salaires aux profits et par l'intermédiaire des marchés financiers aux revenus des « propriétaires/créanciers » de l'entreprise.

Il convient toutefois de signaler que les hypothèses de ce modèle conçoivent le contrat implicite entre l'entreprise et le bassin d'emploi comme permettant à chacune des parties de connaître tous les états de la nature possibles et d'adapter en conséquence leur offre de travail et de salaire. Le niveau de la

productivité étant, par hypothèse, influencé par un choc exogène, les licenciements sont intégrés comme faisant partie du contrat de travail. Dans ce cas, le licenciement ne constitue pas réellement une rupture du lien entre l'entreprise et l'employé : le contrat implicite de long terme qui les lie existe encore, il s'agit donc plus d'un chômage technique que d'un licenciement. Malgré l'apport de l'introduction d'un lien entre l'entreprise et les travailleurs, la théorie des contrats implicites ne permet pas pour autant de concevoir le licenciement économique tel que nous l'avons défini.

Si cette perspective analytique constitue une réelle avancée vers la compréhension par les économistes des spécificités et des conséquences du licenciement économique par rapport à la perspective standard, elle n'en reste pas moins limitée par l'hypothèse qui donne aux acteurs une capacité de calcul et de connaissance des états de la nature infinie. Il en résulte que les licenciements ne peuvent être le résultat d'un choix unilatéral de l'entrepreneur qui s'impose à l'employé : tous les états de la nature étant connus et prévus, les interactions entre agents se situant dans un cadre d'arrangement optimal entre individus libres et maximisateurs, le licenciement ne peut être considéré comme une nécessité qui s'imposerait à une des parties indépendamment de sa volonté. On ne peut par conséquent considérer les licenciements tels qu'ils sont décrits et considérés par cette approche théorique comme des licenciements économiques.

La focalisation de la théorie des contrats implicites sur la négociation *ex ante* des contrats, combinée à l'hypothèse de rationalité substantielle des agents empêche la prise en compte de l'aspect unilatéral du licenciement. Même si, en sortant de la perspective strictement marchande, la théorie des contrats implicites permet de lever l'obstacle théorique issu de l'hypothèse de la seule existence de contrats « spot » sur le marché du travail, il convient de dépasser aussi l'hypothèse de rationalité substantielle par la prise en compte des limites de la rationalité.

*(iii) Dépasser les limites du marché et intégrer celles de la rationalité : l'approche de Williamson*

L'approche de Williamson peut être considérée comme un prolongement, une synthèse et un dépassement des approches précédentes. La question du licenciement, et *a fortiori* du licenciement économique, n'y est pas spécifiquement étudiée, mais on peut envisager d'en construire une lecture apte à enrichir son interprétation économique (Bessy, 1990).

La notion de rationalité limitée est au cœur de cette perspective analytique qui place les coûts de transaction au centre de son édifice théorique. Ainsi, l'institutionnalisme de Williamson introduit un double amendement aux hypothèses néo-classiques : d'une part, la rationalité des agents est limitée, et d'autre part, les institutions (comme les organisations) ont vocation à contourner les limites du marché, en particulier celles résultant des coûts de transaction.

Il en résulte que « l'économie des coûts de transaction affirme [...] que la dimension la plus critique pour décrire les transactions est la condition de spécificité des actifs » (Williamson, 1985). En effet, pour une transaction donnée, les parties en présence ont le choix entre un investissement à caractère spécifique et un investissement à caractère général<sup>35</sup>. Dans un cadre où l'incertitude sur l'avenir et les différents mondes possibles est reconnue comme une donnée fondamentale, les actifs spécifiques présentent donc un risque : celui d'être source de gains car ils permettent d'économiser des coûts de transactions lorsque le contrat va jusqu'à son terme, ou celui d'être la cause de pertes, du fait de la faible fongibilité de l'actif spécifique, si le contrat est interrompu ou rompu prématurément.

On retrouve dans l'importance donnée aux actifs spécifiques, le rôle déterminant que Oi leur attribuait. Toutefois, en insistant sur le poids de l'incertitude dans les interactions, et donc sur le risque pris du fait de l'investissement durable consenti afin supporter des transactions particulières que constitue un actif spécifique, Williamson introduit une forte personnalisation : l'identité des personnes participant à la transaction sur laquelle est basée la continuité de la relation devient essentielle, ce qui, en revanche éloigne Williamson de la perspective de Oi.

L'incertitude qui occupe une place centrale dans cet édifice théorique est donc la cause d'une augmentation des coûts de transaction car elle est à l'origine de comportements non coopératifs. Les formes contractuelles choisies par les agents, avec l'objectif de minimiser les risques inhérents à leur ignorance, deviennent alors des *structures de gouvernance* c'est-à-dire des moyens destinés à permettre l'interprétation de l'environnement institutionnel défini de manière exogène.

---

<sup>35</sup> Williamson ajoute à ce propos que la distinction comptable entre coûts fixes et coûts variables devrait être remplacée par une distinction, qui serait plus pertinente, en fonction du degré de spécificité des actifs.

Le principe du « contrat implicite » de Baily et Azariadis est repris (en partie seulement) par Williamson dans la mesure où ils ont une « visée commune d'endogénéiser la discipline du contrat par l'intermédiaire d'un contrat implicite » (Bessy, 1990). Ainsi, les structures de gouvernance ont vocation à permettre la résolution des différends ou des situations inconnues qui pourraient survenir pendant le déroulement du contrat. C'est ainsi que le modèle de l'otage est développé pour montrer les avantages de l'arbitrage privé par rapport à la procédure judiciaire dans le cas où la continuité de la relation doit être préservée.

Les déterminants des structures de gouvernance sont la fréquence des transactions (ou le degré de séparabilité) et le degré de spécificité des actifs. Si Williamson ne tire quant à lui aucune conséquence explicite en matière de licenciement des différentes configurations possibles, il est cependant possible de distinguer schématiquement quatre cas auxquels correspondent des modes de recours au licenciement.

<b>Actifs humains...</b>		...peu...	...aisément...
		...séparables	
...peu...	...spécifiques	Équipe	Marché « standard »
...très...		Marché interne	Firme japonaise

Si l'on peut déduire de ces catégories une facilité plus ou moins importante à avoir recours au licenciement (moins les actifs humains sont spécifiques, plus l'emploi peut être facilement conçu comme une variable d'ajustement aisée à manipuler), la focalisation sur la question des actifs humains, lorsqu'elle est combinée à une hypothèse de rationalité limitée, conduit à insister particulièrement sur la dimension interpersonnelle des décisions. De plus, les préoccupations de Williamson sont beaucoup plus tournées vers les risques internes de conflits entre les partenaires au cours de l'interaction (et aux moyens de les prévenir) qu'aux chocs externes à l'entreprise qui pourraient impliquer d'en modifier la configuration. La dimension impersonnelle caractéristique du licenciement économique (le caractère économique pour les juristes) ne paraît donc pas pouvoir être traitée par la théorie des coûts de transactions de Williamson malgré un apport non négligeable à l'analyse économique à travers la multiplicité des structures de gouvernance.

La compréhension et l'analyse des licenciements économiques paraissent être difficiles à formaliser à travers les catégories des sciences économiques. Malgré les amendements fondamentaux faits à la théorie standard néo-classique, à travers la prise en compte des rigidités du marché, le dépassement de ce dernier par la prise en compte des formes de coordination alternatives comme l'organisation et à travers l'adoption d'une hypothèse de rationalité limitée, le licenciement économique comme objet d'étude résiste à une analyse économique.

Pour comprendre et analyser ce qui est pourtant un phénomène économique, il convient donc d'en chercher les fondements. La décision de licenciement économique trouve sa source dans la situation de gestion qui en est à l'origine. C'est donc à travers une approche de la situation de gestion, qui est au départ du licenciement économique, que nous allons chercher à en donner une lecture compréhensive.

### **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 diverses 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 macroéconomiques 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.

### **a. Les différentes typologies existantes et les raisons de leurs différences**

Nous avons pu analyser dix typologies de projet de licenciement, ou de licenciement collectif. 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.

#### *(i) L'importance du contexte historique*

Pour les consultants, les experts et les chercheurs que nous avons interrogés sur leur perception de leur objet de travail (les licenciements économiques collectifs), le facteur déterminant de l'évolution de leur conception est le contexte historique du marché du travail. Ainsi, le mode de traitement des licenciements économiques ayant beaucoup évolué depuis la deuxième guerre mondiale en fonction du contexte économique global, de la stratégie des entreprises et du débat social, nos interlocuteurs ont particulièrement insisté sur la nécessité de contextualiser les plans de licenciement, non seulement en fonction de l'entreprise, de son secteur et de son histoire, mais aussi en fonction du contexte historique économique global.

Les nécessités de la reconstruction de la France qui a suivi la fin de la seconde guerre mondiale ont conduit à mettre en place une ordonnance de « contrôle de l'emploi » dite « ordonnance de 1945 ». Cette ordonnance subordonne à l'accord de l'inspection du travail le droit d'embaucher et de licencier du fait des nécessités d'allocation des emplois aux secteurs prioritaires de la reconstruction. À partir des années 50 et avec le retour à la liberté économique, cette ordonnance, bien que n'étant plus appliquée, n'est pas abrogée. Elle est d'ailleurs parfois utilisée, à cette époque, par l'inspection du travail pour intervenir dans certains licenciements collectifs.

À la fin des années 1960, les nécessités de la préparation de l'économie française au marché commun conduisent à une phase de modernisation des structures industrielles. En 1969, les partenaires ont conclu un accord sur « la sécurité de l'emploi » qui, complété par un avenant en 1974, ont mis en place des moyens destinés à favoriser les reclassements et la mobilité en prévoyant l'information et la consultation en amont des représentants du personnel. La distinction se fait alors entre les licenciements collectifs structurels (correspondant aux nécessités de la restructuration) et les licenciements collectifs conjoncturels (liés à des difficultés économiques). Durant cette période, selon les termes d'un

expert : « 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 possibles de personnes du marché du travail ».

La dégradation importante du contexte économique résultant du choc pétrolier a considérablement accru le nombre de licenciement économique. Suite à la promesse de Giscard d'Estaing d'instaurer une couverture de la perte salaire de 90% pour les licenciés économiques (l'allocation supplémentaire d'attente), l'autorisation administrative préalable au licenciement est créée, avec pour rôle confié à l'inspection du travail de vérifier la réalité du motif économique invoqué par l'employeur<sup>36</sup>. L'administration n'ayant pas le pouvoir de substituer son appréciation de la situation de l'entreprise à celle de l'employeur, le contrôle administratif apparaît d'autant plus illusoire que 90% des licenciements sont acceptés.

Du strict point de vue économique, la situation de l'emploi en France reste une situation marquée par d'importants licenciements et un chômage en hausse. Les négociations sur la modernisation sociale de 1984 échouent dans leur tentative de trouver une alternative au contrôle administratif par un renforcement du traitement des difficultés économiques dans l'entreprise et par une approche en termes de « plans sociaux » protecteurs comme ceux que l'on a vu apparaître à ce moment dans la sidérurgie ou la construction navale. En effet, l'autorisation administrative de licenciement était alors fortement remise en question par le CNPF et la droite qui en demandaient l'abrogation, mais aussi du fait des contradictions existant entre les décisions administratives et les décisions judiciaires : il n'était pas rare que le juge judiciaire, saisi *a posteriori* par les salariés licenciés, amené à qualifier le caractère économique du licenciement n'use pas des mêmes principes d'interprétation que l'inspection du travail et le juge administratif.

Lorsque l'autorisation administrative de licenciement est supprimée en 1986 au profit d'une procédure interne aux entreprises d'information et de consultation des représentants du personnel, de l'obligation de présenter un plan social et de l'obligation faite à l'employeur de proposer une convention de conversion aux salariés, le contentieux n'est plus mixte (administratif et judiciaire) mais devient

---

<sup>36</sup> Un an avant, en 1973, la nécessité d'une cause réelle et sérieuse a été inscrite dans le droit du licenciement individuel.

exclusivement judiciaire. De ce moment au début des années 1990, les licenciements économiques collectifs changent de nature, selon les consultants et les experts que nous avons rencontrés. Les méthodes de travail changent, en particulier avec l'adoption de méthodes de travail comme le travail en équipe « à la japonaise », la variabilisation des rémunérations devient courante et l'internationalisation devient un facteur déterminant du développement des entreprises. Dans ce contexte, le travail devient une des principales (sinon la principale) variable d'ajustement : les entreprises ont alors pour objectif, à travers les licenciements économiques, d'ajuster leurs effectifs au plus bas niveau de leur cycle de production. Dans la période récente, et en particulier depuis que la jurisprudence permet de licencier pour « sauvegarder la compétitivité de l'entreprise » (1992), 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.

Cet historique permet de donner un contexte à l'analyse des typologies de licenciements économiques : les motifs des licenciements dépendent naturellement des limites prévues par la loi et des impératifs des activités des entreprises, mais il convient de mesurer l'influence du contexte historique pour comprendre la perception que les acteurs et les chercheurs concernés par les licenciements peuvent en avoir.

#### *(ii) 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. Elles seront présentées de la plus récente à la plus ancienne afin de garder une perspective historique.

La plus récente, que nous appellerons AT2000, rédigée en 2000 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 » qui distingue :

#### *β 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 qui vient en « *réaction à une situation* », c'est une perspective économique défensive qui vient 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* ».

#### β *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.

#### β *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 qui sont ceux 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.

#### β *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 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.

Une deuxième typologie (DY1999), issue elle aussi des travaux méthodologiques d'un consultant, plus théoriques que pratiques :

Il 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.

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, l'entreprise annonce une recherche de compétitivité, éventuellement en s'appuyant sur les principes de *Corporate Governance* c'est-à-dire, en réalité, sur la volonté de se conformer aux exigences des marchés financiers. Ces entreprises 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 qui se trouvent dans ce modèles sont plutôt des entreprises qui voient le travail comme un coût, dans lesquels 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.

La quatrième typologie (Desseigne, 1997) porte sur les plans sociaux ; elle distingue quatre catégories plus un cas particulier : les entreprises en difficulté conjoncturelles, les entreprises en défaut d'anticipation, les entreprises bénéficiaires en recherche d'accroissement de compétitivité (ces trois catégories sont regroupées sous le terme d'entreprise en crise) et les entreprises prévoyantes qui pratiquent la Gestion Prévisionnelle des Emplois qui sont des entreprises en développement 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.

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 où le projet vient comme la réponse à des problèmes structurels) ou de motivation.

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.

La typologie BX1995 (1995) est issue d'un cabinet de conseil spécialisé dans les projets de licenciement et leur négociation. Cette « typologie des licenciements » distingue dix cas : l'ajustement des effectifs au Chiffre d'Affaire (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.

La typologie Sauret-Thierry (étude de consultants réalisée en 1995) est une typologie de « restructurations » qui 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'anticipations qui sont « *du benchmarking anticipé* ».

La typologie de Jalbert (1989), issue d'un ouvrage de consultant, distingue 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.

La typologie d'Ardenti et Vrain (1988) est une typologie de sureffectif. 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'activité 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.

## **b. 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 montre aussi que l'on peut distinguer deux grandes catégories de licenciement.

### *(i) Des typologies différenciées selon leur contexte*

On perçoit nettement les différences qui peuvent exister entre les typologies de la fin des années 80 et celles de ces dernières années : les typologies des années 80 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'inputs, 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 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, qui 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 cependant de noter les convergences importantes qui existent entre tout ces modèles. Mais il apparaît, dans les typologies des années 90, 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 constituer, de l'avis des praticiens, une sorte de signe de bonne gestion, rassurant les gestionnaires qui, en répétant les actions de leur 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 » qui est apparue au début des années 90 (arrêt Madrelle de 1992<sup>37</sup>).

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

---

<sup>37</sup> Cass. soc. 1er avril 1992, Madrelle c/SARL Renval, Juris. Actua. N°6730 du 10 septembre 1992

celles que nous avons décrites : aucune d'entre elles n'est globalement contestable et leurs points communs sont très nombreux.

*(ii) Le statut des typologies par rapport à la question de la décision de licenciement*

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 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)<sup>38</sup>. Les juristes la pratiquent à travers les trois motifs susceptibles de justifier la décision de licenciement économique<sup>39</sup> : 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

---

<sup>38</sup> 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.

<sup>39</sup> **Art. 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.

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.

Si cette séparation en deux catégories peut être considérée comme pertinente du point de vue de la littérature théorique et pratique sur les licenciements, cette distinction 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 analyse en termes de modèles d'entreprise qui nous permettront d'en analyser les justifications.

## **B. 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 : c'est 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.

Le passage d'un *signal issu de la comptabilité* (baisse du chiffre d'affaire, 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 constitue un dispositif de coordination permettant de réduire les incertitudes et les inefficiences types de la coordination marchande néo-classique (Eymard-Duvernay, 1990 ; Williamson, 1995). Les outils de gestion constituent 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 forme 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. 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 : nous reprenons à notre compte l'idée qu'« *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, après réflexions et généralement la consultation d'un ou plusieurs cabinets de conseil. Ainsi, contrairement à ce que bien des argumentaires de plan 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 ». 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. En ce sens, elle constitue le prisme de représentations qui permet aux décisionnaires de faire leurs choix et de rendre leurs arbitrages. En tant que tels, leur rôle dans la décision (c'est-à-dire dans sa formation et dans sa formulation) ne doit pas être négligé.

## **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 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 60, rapport Riboud (1987), et pour une analyse historique et critique voir Pochet, 1998). La plupart de ces nouveaux instruments de gestion n'ont guère été adoptés par les entreprises même si l'instrumentation de gestion classique (toujours utilisée) décrit un monde qui n'est plus (Zarifian, 1990a).

Pourtant 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 ; les conventions comptables sont aisément manipulables et différentes selon les pays (Gillet, 1998), et son caractère éminemment rétrospectif ne permet pas de faire face aux incertitudes concernant l'avenir (Bescos, Mendoza, 1998). Ainsi, « contrairement aux prétentions traditionnelles de la comptabilité, il apparaît que l'image comptable de l'entreprise n'est pas unique » (Monnier, 1997).

La critique fondée sur l'évaluation purement patrimoniale et réduite à l'évaluation marchande des biens appropriables est une critique forte car elle pointe le risque d'une sous-évaluation des éléments immatériels dont l'importance est très loin d'être négligeable : l'organisation est invisible pour la comptabilité (Ginsbourger, 1998) mais elle constitue un facteur déterminant et essentiel des résultats de l'entreprise. Par ailleurs, en ne donnant de représentation concrètement observable qu'à des facteurs quantifiables à une valeur marchande (c'est-à-dire une valeur d'échange), les indicateurs de la comptabilité peuvent conduire à une perte de contact avec le réel, une incitation à agir plus sur les effets que sur les causes (Giard, Pellegrin, 1992).

Lorsque l'on se situe dans un environnement complexe comme celui de la prise de décision par l'entreprise, le schéma de l'optimisation posé par l'économie standard n'est pas praticable car il nécessite des capacités de calcul quasiment infinies. Pour contourner cette difficulté, il est possible de « résumer » des raisonnements dans des outils cognitifs (Simon, 1960), des règles par exemple,

afin de ne pas avoir à retrouver, à chaque fois que la situation se présentera, le cheminement qui mène à la solution au problème posé mais, grâce à l'application de la règle, la trouver directement. L'instrumentation de gestion s'appuie sur des règles formant un « dispositif cognitif » (Favereau, 1989) qui en tant que tel fournit une réponse. Selon nous, pour reprendre les termes de Favereau, ces règles fournissent « une *réponse*, mais une réponse à une « question-comment » : la réponse à la « question-pourquoi » associée à ces règles [...], qui nécessiterait de faire appel à des connaissances sophistiquées [...], est ici totalement inutile » : ces règles constituent des *outils* qui permettent une économie de savoir.

En ce sens la notion « d'absorption d'incertitude » paraît ainsi applicable aux instruments de la comptabilité : March et Simon ont étudié ce concept pour montrer qu'une grande partie du traitement d'information facilitant le travail de l'organisation consiste à remplacer des informations brutes, perçues localement mais nombreuses, par une information de synthèse, élaborée selon des règles propres à celui qui fait la synthèse et difficilement contrôlable par ceux qui les recevront et les utiliseront. On comprend alors aisément que « la manière dont l'incertitude est absorbée a des conséquences importantes sur la coordination entre les unités de l'organisation » (Thévenot, France-Lanord, 1993).

En effet, les indicateurs de la comptabilité 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 ainsi de véritables « enchaînements mécaniques » (Girin, 1983) qui apparaissent alors généralement à l'origine des décisions de licenciement (Capron, 1997).

### 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, Chevalier et Dure ont mis en avant une corrélation entre le montant des pertes (ou de la chute des bénéficiaires) et le nombre d'emplois supprimés. Cette corrélation montre un gain moyen espéré de 200KF 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 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 sureffectif qui conduit au nombre de licenciements nécessaires (Servais, 1995).

Ce type d'enchaînement décrit par de nombreux auteurs (Ginsbourger, 1996 ; Zarifian, 1990a) peut être considéré comme 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).

L'aspect mécanique de la relation entre résultats financiers et licenciement laisse supposer qu'il existe une sorte de « machine de gestion » qui provoque les licenciements de manière automatique et presque sans que la décision ne soit réellement prise à l'issue d'un processus décisionnel conscient. Ainsi Beaujolin

(1997) évoque la décision de licenciement comme une « décision réflexe » : « les instruments de gestion jouent le rôle de stimulus<sup>40</sup>, provoquant toujours les mêmes réactions, sans que le fondement du stimulus soit remis en question ». Cette perspective doit selon nous être rejetée car elle ôte à la décision de licenciement sa dimension volontaire et met de côté tout l'aspect stratégique de cette décision<sup>41</sup> : il nous semble en effet, que les décisions de licenciement économique collectif sont des décisions fortement appuyées par l'instrumentation de gestion, mais que celle-ci, dont la mobilisation prend du temps, vient pour donner à cette décision des fondements et une *justification* que l'on retrouve dans le projet de licenciement.

En d'autres termes, notre approche consiste à considérer la décision de licenciement non pas comme le résultat « d'un (micro-) processus cognitif « expert » (au sens « associatif » du système expert), très rapide, encapsulé et automatique », mais plutôt comme reposant sur « des (macro-) processus cognitifs « novices » (« élaboratifs »), plus lents, et sous contrôle intentionnel » (Thévenot, France-Lanord, 1993).

#### **4. LE STATUT DU PROJET DE LICENCIEMENT DANS L'INSTRUMENTATION DE GESTION/ NATURE DE L'INSTRUMENTATION DE GESTION ET NATURE DU PROJET DE LICENCIEMENT**

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 lors 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 :

---

<sup>40</sup> « un stimulus provoque une réaction — parfois très complexe — qui a été élaborée et apprise à une époque précédente comme réaction adéquate à un tel stimulus. C'est l'extrémité relative du continuum, où un stimulus provoque un programme d'exécution presque instantané. ». March G., Simon H. A., 1960. (Cité par Beaujolin, 1997).

<sup>41</sup> C'est cette dimension stratégique qui fait l'intérêt de l'étude de la décision de licenciement. Ainsi, Hoffstadter (1987) rapporte les propos de Simon : « En 1980, j'entendis Herbert Simon déclarer lors d'une allocution : « Tout ce qui se passe d'intéressant, en matière de cognition, dépasse le seuil de cent millisecondes — le temps que vous mettez à reconnaître votre mère » », c'est-à-dire le temps du réflexe.

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)

Ces instruments de gestion 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'abrégés du vrai et d'abrégés 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 entre autres 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 si les projets de licenciement 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 un mode de gestion 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 l'analyser comme *justifiant* la décision de licencier.

### **C. L'ENCADREMENT STRUCTUREL ET DÉCISIONNEL DU PROJET DE LICENCIEMENT**

Le projet de licenciement émerge et se construit dans un contexte stratégique et organisationnel et opérationnel. 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. 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. LE CHEMINEMENT DE LA DÉCISION DE LICENCIER

Pour décrire le cheminement de la décision d'emploi dans l'entreprise, on peut déterminer trois niveaux de décisions. 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 gestion<sup>42</sup> : le *conseil d'administration* qui représente les actionnaires et qui dirige, 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. À l'appui de ce propos vient un texte anonyme d'un directeur général paru dans le dossier « Pourquoi licencie-t-on ? » de *Gérer et Comprendre*, septembre 1994, qui décrivait l'enchaînement menant aux licenciements et le cheminement de la décision dans l'organisation :

Face à l'urgence et à la pression des actionnaires, surtout fortes dans les entreprises de mode anglo-saxonne, la décision de licencier se prend à partir de règles simples, autour des tables de nos conseils d'administration, puis lors des séances budgétaires.

On peut remplacer, pour la démonstration, le DG devant le conseil d'administration par un responsable de centre de profit devant son DG, lors des séances de présentation des résultats ou des budgets.

On peut aussi penser au directeur d'usine présentant ses coûts de revient. [...]

---

<sup>42</sup> Par exemple : CONSO P., 1982, « La gestion financière de l'entreprise », sixième édition, Dunod ; GOSSE B., LECAILLON J., de MESNARD L., MONNIER J.-M., 1989, « Économie managériale », Montchrestien ; ÉDIGHOFFER J.-R., 1996, « Précis de gestion d'entreprise », Nathan ; HELFER J.-P., KALIKA M., ORSONI J., 1996, « Management, stratégie et organisation », Vuibert.

### **a. 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, 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 des attentes de l'actionnaire, qu'il s'agisse en pratique 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 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 le plus particulièrement, elle communiquera sur tel ou tel point particulier de ses actions en cours ou des décisions qu'elle vient de prendre.

Les membres des conseils d'administration ont donc une connaissance issue de l'expérience de ce que sont les attentes des actionnaires : cette théorie des attentes des actionnaires est en cours de définition et de révision en permanence. Ces actionnaires n'en sont pas moins conçus comme des *homo oeconomicus* dont les « préférences » en matière d'informations reçues évoluent au cours du temps.

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 actionnariat. 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 particulièrement, il s'agit d'indicateurs comme la part de marché, le chiffre d'affaire, 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 ».

## **b. 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 issues des marchés financiers à partir de l'appréhension qu'en a le conseil d'administration c'est-à-dire d'endogénéiser la décision et la traduire dans les références de l'entreprise et dans ses actes.

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 décision formulée comme un objectif, 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. Cette déclinaison 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. Si le niveau du conseil d'administration peut être considéré comme le lieu d'interfaçage de l'entreprise avec les marchés financiers,

le niveau du management ne perçoit l'environnement de l'entreprise (« le marché ») qu'à travers l'instrumentation de gestion entendue au sens large et les consignes issues du niveau du conseil d'administration.

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 : la décision s'inscrit alors dans l'organisation telle que cette dernière est normativement conçue par le management. 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 en ce sens que la perception que le management peut avoir de l'environnement et des contraintes de l'entreprise est *une représentation sur une représentation*, c'est-à-dire la représentation du marché à *partir* de la représentation des attentes des marchés financiers déterminée par le conseil d'administration.

### **c. Du management aux unités**

La dernière étape du cheminement d'une décision stratégique dans l'entreprise concerne le passage au niveau de l'unité. C'est à ce niveau que se formule et s'applique le projet de licenciement : c'est au niveau de l'unité que la description normative de la dimension organisationnelle de l'entreprise trouve sa traduction positive. Le niveau managérial transmet cette mise en action(s) 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. En effet, au même titre que le conseil d'administration, l'unité est un lieu d'interfaçage de l'entreprise avec son environnement. Alors que le conseil d'administration est le lieu d'interfaçage de l'entreprise avec les marchés financiers, l'unité est le lieu d'interfaçage avec le marché du produit, c'est-à-dire avec les clients : le premier intègre et gère les contraintes du financement et la seconde celles de la production. Il résulte de cette familiarité à la contrainte marchande la plus simpliste que la transmission de la décision de licenciement se fait souvent sous la forme d'une contrainte budgétaire.

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 DRH d'une filiale française d'un groupe pharmaceutique allemand que nous avons rencontré :

*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 : on annonce qu'on devrait pouvoir rapporter ça, et on nous dit « oui, faites le » ou « non, il faut rapporter tant ». C'est très clair.

*Ça se passe de la même façon pour ce qui concerne les décisions de ressources humaines ?*

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<sup>43</sup>.

Quelque 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 se présente alors comme le résultat d'une situation de crise et non de gestion<sup>44</sup> (Midler, 1994). D'une certaine façon, la décision est incontestable

---

<sup>43</sup> On trouve ici une utilisation ambivalente du terme « financier » qui est typique des discours sur les relations entre marchés financiers et ressources humaines.

<sup>44</sup> 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

sans nécessiter de justification : la contrainte marchande est en quelque sorte internalisée, elle est la référence commune de l'activité de l'unité<sup>45</sup>.

## 2. 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 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 des 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 5 à 10 ans. [on peut

---

situation de crise, ce cadre de contraintes propre à la situation n'est plus intériorisé par les participants de l'interaction.

<sup>45</sup> Cette perception est particulièrement répandue dans les filiales de groupe : la marchandisation de la relation entre la filiale et la maison-mère induit certainement un mode de raisonnement qui fait la part belle à des références cognitives, comme la fonction de production néo-classique, qui nient tout aspect organisationnel, stratégique et intentionnel à la décision d'emploi.

*supposer que c'est à ce moment de la procédure que l'actionnariat 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, et en particulier 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, notamment 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, tu vois. 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 beaucoup 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 de 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.

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 plutôt 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 particulièrement 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 à la fois comme un document qui doit être distingué de la décision de licenciement proprement dite et comme 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 cependant considérer que les projets de licenciement sont le résultat de décisions prises dans un contexte stratégique, c'est-à-dire conçues dans le cadre d'un processus s'appuyant sur l'instrumentation de gestion, les conseils d'intervenants et d'experts extérieurs et mettant l'accent sur le caractère justifié de la décision de licenciement. Cette dimension de justification de la décision ne revêt pas seulement l'aspect technique de l'instrumentation de gestion : elle est à l'origine de l'acceptation de la décision de licenciement et de son acceptabilité.

Le glissement de licenciements de réaction à d'importantes difficultés économiques qui ne paraissent pas surmontables et qui n'ont pas été anticipées vers des licenciements d'une nature plus « préventive », destinés à améliorer une situation économique ou à éviter qu'elle se détériore, conduit à s'interroger sur les nouvelles justifications qui découlent de ce changement. Les motifs acceptables de la décision de licencier sont-ils toujours les mêmes et les contraintes de la financiarisation du fonctionnement des entreprises conduisent-elles à légitimer de nouveaux motifs de licenciement ?



## **CHAPITRE 2.**

### **ANALYSE DE PROJETS DE LICENCIEMENT :**

#### **DE L'INSTRUMENT DE GESTION À LA JUSTIFICATION**

---

Le premier chapitre de ce travail était centré sur la décision de licenciement économique collectif, sur son cadre légal, économique et sur les analyses de gestion qui décrivent les moyens de la prise de cette décision. Ce deuxième chapitre à vocation à dépasser l'analyse des moyens et des outils de la décision pour se concentrer sur ce qui constitue la *justification* de la décision : le projet de licenciement, et plus particulièrement son argumentaire économique. Après avoir explicité notre méthode et nos hypothèses de travail à propos de ce matériau empirique, nous en montrerons le caractère de justification au sens de Boltanski et Thévenot (1991) pour enfin en analyser les rhétoriques.

#### **A. CADRE, STATUT ET APPROCHE DU PROJET DE LICENCIEMENT**

Le projet de licenciement est un document indispensable à toute opération de licenciement économique collectif. Son rôle est de donner une justification économique à la décision de licenciement et d'en déterminer les modalités d'application (le plan social a pour objectif de limiter l'impact sur l'emploi de la décision de licenciement, par exemple à travers le reclassement). En tant qu'objet servant de support à de nombreux acteurs pour évaluer et négocier l'opération de licenciement économique collectif, son étude nécessite une posture méthodologique que nous allons expliciter.

## 1. DESCRIPTION DU MATÉRIAU EMPIRIQUE<sup>46</sup>

Les difficultés du recueil de l'information relative aux licenciements économiques ont nécessité de varier nos sources, ce qui nous a aussi permis d'entrer en relation avec des consultants et des experts intervenant à des stades différents de la procédure.

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

Le travail de terrain sur les argumentaires économiques des projets de licenciement<sup>47</sup> 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 naturelles pour les entreprises. Toutefois, l'approche par les projets de licenciement a constitué un bon moyen d'entrée, car il s'agit d'un document assez largement diffusé hors de l'entreprise (sous certaines conditions de confidentialité). 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 partie de notre travail à propos des 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 considéré comme pair.

En raison de notre double ancrage, à la fois dans le milieu des consultants en entreprise (plus particulièrement 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

---

<sup>46</sup> La description des cas analysés se trouve en annexe.

<sup>47</sup> Nous employons le terme « projet de licenciement » pour décrire l'ensemble constitué par le plan social et l'argumentaire économique. Ce travail ayant été mené sur des documents et des procédures rédigés ou conçus sous le régime juridique antérieur à la loi de modernisation sociale, nous avons choisi de garder cette terminologie.

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 constituer le modèle (Jeammaud, 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.

### **b. 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 travail<sup>48</sup>, à travers les interventions d'experts chargés de

---

<sup>48</sup> **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 ».

**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.

Cet article est ainsi complété par la loi de Modernisation Sociale (loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002) :

#### **Article 100**

Il est inséré, après l'article L. 431-5 du code du travail, un article L. 431-5-1 ainsi rédigé :

« Art. L. 431-5-1. - Lorsque le chef d'entreprise procède à une annonce publique portant exclusivement sur la stratégie économique de l'entreprise et dont les mesures de mise en oeuvre ne sont pas de nature à affecter de façon importante les conditions de travail ou d'emploi, le comité d'entreprise se réunit de plein droit sur sa demande dans les quarante-huit heures suivant ladite annonce. L'employeur est tenu de lui fournir toute explication utile.

« Le chef d'entreprise ne peut procéder à une annonce publique dont les mesures de mise en oeuvre sont de nature à affecter de façon importante les conditions de travail ou d'emploi des salariés qu'après avoir informé le comité d'entreprise.

« Lorsque l'annonce publique affecte plusieurs entreprises appartenant à un groupe, les membres des comités d'entreprise de chaque entreprise intéressée ainsi que les membres du comité de groupe et, le cas échéant, les membres du comité d'entreprise européen sont informés.

« L'absence d'information du comité d'entreprise, des membres du comité de groupe et, le cas échéant, des membres du comité d'entreprise européen en application des dispositions qui précèdent est passible des peines prévues aux articles L. 483-1, L. 483-1-1 et L. 483-1-2. »

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 ils 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 riche de cette réflexion et dans ce travail.

Le travail avec les intervenants auprès de 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 effectué 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 d'entreprises. 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 :

*Y a-t-il des différences nettes entre les argumentaires de projet de licenciement selon les secteurs d'activité ? Peut-on faire des modèles d'argumentaires qui correspondraient à des justifications sectorielles ? et éventuellement des modèles de gestion de l'emploi ?*

Bien sûr, il y a des arguments sectoriels. C'est important, mais c'est plutôt lié aux conventions collectives. 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

---

**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.



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 de forges. La façon dont ils gèrent les plans et les RH<sup>49</sup> 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 de 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 entreprises ?

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.

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.

- selon 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.

- selon 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, au contraire,

---

<sup>49</sup> RH : Ressources Humaines.

du fait de sa banalité. Il peut aussi être question de la manière caractéristique dont la mission de l'expert a été remplie, en raison des moyens utilisés ou 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 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 pu étudier et faire des liens avec d'autres dossiers nous permettant d'affiner notre perspective d'analyse. La présentation du dossier avec son principal intervenant donnait la possibilité de contextualiser le cas étudié. Dans la plupart des dossiers, de longues relations s'étaient déjà tissées entre l'intervenant et l'entreprise 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 a évité d'avoir une lecture trop simpliste et partielle des dossiers étudiés. De plus, c'est en grande partie grâce à ces entretiens, mais aussi à un suivi sur une période d'un à trois 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 perceptible d'emblée (plusieurs hypothèses pouvaient être soutenues) lors de nos premiers entretiens et *a fortiori* lors de la mission<sup>50</sup>.

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, par ailleurs, aidé 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, les opérations de licenciement terminées, le suivi de la situation de l'entreprise permettait de confirmer ou d'infirmer nos intuitions initiales. Les

---

<sup>50</sup> Dans un seul cas, nous avons pu suivre une même opération de réduction d'effectif et de réorganisation du côté de l'employeur (qui avait fait appel dès les prémises de la décision à un cabinet de conseil pour lequel nous intervenions) et du côté du CE.

entretiens suivants avec les intervenants avaient alors vocation à discuter notre propre analyse du licenciement étudié et de sa ou ses motivations stratégiques.

### **c. Notre itinéraire à propos de la problématique des argumentaires économiques**

Les argumentaires économiques des projets de licenciement peuvent paraître un choix discutable en terme 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 analyser trois positionnement vis-à-vis de ces argumentaires. Ces trois postures se trouvent adoptées, dans les discours autour des argumentaires économiques, autant par les journalistes, les dirigeants d'entreprise, que par les chercheurs ou les consultants qui travaillent sur ce sujet. Le discours le plus couramment entendu à propos des argumentaires économiques des projets de licenciement 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 au moins habitués : c'est une sorte d'opinion admise. Cette conception est d'ailleurs partiellement juste puisque les argumentaires constituent effectivement une exigence juridique<sup>51</sup>. 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 quelques soient les entreprises et les licenciements peut être la cause de cette perception. Ainsi, comme nous le confirmait un consultant :

*Certains de mes interlocuteurs, experts de syndicats, consultants, théoriciens du sujet, considèrent les argumentaires économiques de projet de licenciement comme des*

---

<sup>51</sup> **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 [...].

*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. 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 commande au discours d'un dirigeant faisant état de la nécessité de satisfaire ses actionnaires, 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'explique facilement lorsqu'il est prononcé par un non-spécialiste ou une victime des licenciements, mais il 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, réside dans 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 raison<sup>52</sup> », c'est-à-dire la volonté stratégique des décideurs, peut être trouvée dans les argumentaires<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> 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 » qui nous semble être un terme plus exact dans la mesure où il s'agit d'un choix généralement issu de compromis et de débats. De plus, l'idée d'une

Selon un consultant, il y aurait donc, lorsque l'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.

## 2. STATUT JURIDIQUE ET ANALYTIQUE DU PROJET DE LICENCIEMENT

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 définies les modalités de mise en œuvre.

---

« vraie raison » suppose qu'il n'y a qu'une seule raison (la vraie), ce qui nous semble être une hypothèse restrictive et qui néglige la pluralité des motivations des décisions stratégiques.

<sup>53</sup> Selon les termes d'un expert faisant expressément allusion à Bayard (1998) : « on peut lire un projet de licenciement comme un roman policier » :

« 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). Van Dine (« *Twenty rules for writing detective stories* », **American Magazine**, 1928)

### a. La nature juridique du projet de licenciement

Le plan social<sup>54</sup> est obligatoire dans toute entreprise employant au moins 50 salariés qui envisage de licencier au moins 10 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 social<sup>55</sup> : il doit comporter un plan de reclassement et

---

<sup>54</sup> Selon l'article 93 de la loi de modernisation sociale : *Dans tous les articles où ils figurent au code du travail, les mots : « plan social » sont remplacés par les mots : « plan de sauvegarde de l'emploi ».*

<sup>55</sup> **Article L321-4-1** (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 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.

*Modification loi MS :*

#### **Article 96**

I. - Après le premier alinéa de l'article L. 321-4-1 du code du travail, sont insérés trois alinéas ainsi rédigés :

« Dans les entreprises où la durée collective du travail des salariés est fixée à un niveau supérieur à trente-cinq heures hebdomadaires ou supérieur à 1 600 heures sur l'année, l'employeur, préalablement à l'établissement du plan de sauvegarde de l'emploi et à sa communication en application de l'article L. 321-4 aux représentants du personnel, doit avoir conclu un accord de réduction du temps de travail portant la durée collective du travail des salariés de l'entreprise à un niveau égal ou inférieur à trente-cinq heures hebdomadaires ou à 1 600 heures sur l'année.

« À défaut, il doit avoir engagé des négociations tendant à la conclusion d'un tel accord. A cet effet, il doit avoir convoqué à la négociation les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise et fixé le lieu et le calendrier des réunions. Il doit également leur avoir communiqué les informations nécessaires pour leur permettre de négocier en toute connaissance de cause et avoir répondu aux éventuelles propositions des organisations syndicales.

« Lorsque le projet de plan de sauvegarde de l'emploi est présenté au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel, sans qu'aient été respectées les conditions prévues au deuxième ou troisième alinéa du présent article, le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel peuvent, jusqu'à l'achèvement de la procédure de consultation prévue par l'article L. 321-2, saisir le juge statuant en la forme des référés en vue de faire prononcer la suspension de la procédure. Lorsque le juge suspend la procédure, il fixe le délai de la suspension au vu des éléments qui lui sont communiqués. Dès qu'il constate que les conditions fixées par le deuxième ou le troisième alinéa du présent article sont remplies, le juge autorise la poursuite de la procédure. Dans le cas contraire, il prononce, à l'issue de ce délai, la nullité de la procédure de licenciement. »

II. - Dans l'article L. 321-9 du même code, les mots : « L. 321-4-1, à l'exception du deuxième alinéa, » sont remplacés par les mots : « L. 321-4-1, à l'exception des deuxième, troisième et quatrième alinéas, ».

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.

*Modification loi MS :*

#### **Article 101**

I. - Le deuxième alinéa de l'article L. 432-1 du code du travail est remplacé par six alinéas ainsi rédigés :

« Le comité d'entreprise est obligatoirement informé et consulté sur tout projet de restructuration et de compression des effectifs. Il émet un avis sur ledit projet et sur ses modalités d'application et peut formuler des propositions alternatives à ce projet. Cet avis et les éventuelles propositions alternatives sont transmis à l'autorité administrative compétente.

---

« Le comité d'entreprise dispose d'un droit d'opposition qui se traduit par la saisine d'un médiateur selon les modalités prévues à l'article L. 432-1-3. Pendant la durée de la mission du médiateur, le projet en question est suspendu.

« Le comité d'entreprise, lors de sa première réunion tenue en application du deuxième alinéa du présent article, peut décider de recourir à l'assistance de l'expert-comptable dans les conditions prévues aux premier, deuxième, troisième et sixième alinéas de l'article L. 434-6. Dans les entreprises soumises aux dispositions des articles L. 435-1 et L. 435-2, dès lors que les mesures envisagées excèdent le pouvoir du ou des chefs d'établissements concernés ou qu'elles visent plusieurs établissements simultanément, cette désignation est effectuée par le comité central d'entreprise. Dans ce cas, la seconde réunion du ou des comités d'établissement concernés ne peut avoir lieu avant la tenue de la seconde réunion du comité central d'entreprise. Si le comité central d'entreprise n'utilise pas de son droit de désigner un expert-comptable, un comité d'établissement peut en user à la condition que la mission de l'expert-comptable ainsi désigné se cantonne aux activités de l'établissement concerné.

« À l'occasion de la consultation prévue au deuxième alinéa du présent article, l'employeur est tenu de fournir au comité d'entreprise une réponse motivée à ses avis et à ses éventuelles propositions alternatives au cours d'une seconde réunion qui se tient dans un délai minimal de quinze jours à compter de la date de la première réunion. Lorsque le comité d'entreprise a désigné un expert-comptable, la seconde réunion prévue au présent alinéa a lieu vingt et un jours au plus tard après la première réunion. Le rapport de l'expert-comptable est transmis aux membres du comité d'entreprise et au chef d'entreprise au moins huit jours avant la date prévue pour la seconde réunion.

« L'employeur ne peut présenter un plan de sauvegarde de l'emploi en vertu de l'article L. 321-4-1 tant qu'il n'a pas apporté de réponse motivée aux avis et propositions alternatives formulés par le comité d'entreprise en application des précédentes dispositions.

« Les dispositions des troisième à sixième alinéas ne sont pas applicables aux entreprises en redressement ou en liquidation judiciaires. »

II. - Dans la deuxième phrase du premier alinéa de l'article L. 434-6 du même code, les mots : « aux articles L. 432-1 bis et L. 432-5 » sont remplacés par les mots : « aux articles L. 432-1 (quatrième alinéa), L. 432-1 bis et L. 432-5 ».

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.

*Modification loi MS :*

**Article 112**

I. - Les quatrième à septième alinéas de l'article L. 321-4-1 du code du travail sont remplacés par six alinéas ainsi rédigés :

« - des actions en vue du reclassement interne des salariés sur des emplois relevant de la même catégorie d'emplois ou équivalents à ceux qu'ils occupent ou, sous réserve de l'accord exprès des salariés concernés, sur des emplois de catégorie inférieure ;

« - des créations d'activités nouvelles par l'entreprise ;

« - des actions favorisant le reclassement externe à l'entreprise, notamment par le soutien à la réactivation du bassin d'emploi ;

« - des actions de soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes par les salariés ;

« - des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion de nature à faciliter le reclassement interne ou externe des salariés sur des emplois équivalents ;

« - des mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail ainsi que des mesures de réduction du volume des heures supplémentaires effectuées de manière régulière lorsque ce volume montre que l'organisation du travail de l'entreprise est établie sur la base d'une durée collective manifestement supérieure à trente-cinq heures hebdomadaires ou 1 600 heures par an et que sa réduction pourrait préserver tout ou partie des emplois dont la suppression est envisagée. »

II. - Le même article est complété par un alinéa ainsi rédigé :

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 concrètes<sup>56</sup>. 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 licenciements<sup>57</sup>.

L'argumentaire économique du projet de licenciement (aussi appelé « plan économique »), constitue 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 négociable*<sup>58</sup> », 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.

#### **b. 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 de cette

---

« La validité du plan de sauvegarde de l'emploi est appréciée au regard des moyens dont dispose l'entreprise ou, le cas échéant, l'unité économique et sociale ou le groupe. »

<sup>56</sup> Cass. soc., 17 mai 1995, Juris. Hebdo. n°7274 du 2 juin 1992.

<sup>57</sup> 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.

<sup>58</sup> 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.



façon qu'un « enchaînement mécanique » peut émerger et s'imposer en faisant correspondre à un type de difficulté, un type de solution. C'est ainsi qu'alors que les deux entreprises actionnaires d'une entreprise de la métallurgie décidèrent de fermer cette dernière dont ni l'une 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. C'est ainsi que la décision de licencier peut abusivement apparaître comme le résultat d'un processus de réflexion purement mécanique. Toutefois, quelque soit le mode de raisonnement qui ait conduit à l'élaboration par les dirigeants de la décision de licencier, le projet de licenciement est un document qui ne peut être considéré 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 permet donc d'amorcer les discussions et/ou les négociations *autour* de la décision de licencier. Les projets de licenciement sont composés 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 possibles, que les difficultés économiques traversées par l'entreprise ne se transforment en licenciements dits « secs » (par opposition aux reclassements).

### **c. 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 d'être un objet susceptible d'entamer et d'alimenter une discussion et un échange

entre les salariés et les dirigeants autour de cette décision. Le projet de licenciement permet ainsi 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 permettre 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 convention 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)

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 consistant à pérenniser l'activité de l'entreprise et donc, comme il serait possible de le formuler de manière paradoxale, à sauvegarder l'emploi en supprimant des emplois. 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.

## **B. LE PROJET DE LICENCIEMENT COMME OUTIL DE LA JUSTIFICATION ET DE LA COORDINATION DANS L'ENTREPRISE**

### **1. L'IMPÉRATIF DE 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.

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.

#### **a. 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 discorde 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 discordes. 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 discorde ne peut être dépassée par la justification et par l'établissement d'un accord sur un bien supérieur, la discorde fait place à la violence. La violence ne fait pas partie du cadre analytique des économies de la grandeur, non pas qu'elle soit niée, dans son existence ou dans le rôle qu'elle peut jouer dans la société, mais 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, selon 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, ils 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 le terme 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* ».

#### **b. 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 du projet de licenciement, 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)<sup>59</sup>.

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

---

<sup>59</sup> 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, ou le sous-traitant automobile Bertrand Faure à Nogent sur Seine pour les cas les plus récents. Plus récemment encore, cette menace a été utilisée par les salariés Moulinex de Cormelles en novembre 2001.

de licenciement relève entièrement du pouvoir de gestion des dirigeants, les salariés de l'entreprise doivent être pris en considération 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 riches ». Un plan social de riches, 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 doit être cohérent avec la stratégie de l'entreprise. Un licenciement économique, une fermeture de site, c'est un énorme projet, ce n'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 qu'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, ce qui 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.

[...]

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 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.

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 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, qui est décrite dans le plan économique et une justification de gestion 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. LE MODÈLE DES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR**

Au plan 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). Au plan empirique, il se focalise sur la question des licenciements, moment de tension maximale dans la relation salariale.

### **a. L'esprit du capitalisme**

Les approches institutionnalistes de l'économie mettent l'accent sur la pluralité des « régimes d'accumulation » (théorie de la régulation) 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.

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'il considère 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 constitue la dynamique du système économique. La thèse de Boltanski et Chiapello est que le capitalisme a une grande capacité d'intégration des critiques. Ils 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 60, 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 30 aux années 60, 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 de 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.

## **b. 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, 1986), que dans des travaux sur les entreprises et les marchés (Burt, 1992 ; Granovetter, 1986). 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 sur 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 rémunérations) 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 60 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 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, et en particulier 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. Il 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.

### **3. LES MODÈLES DE COORDINATION**

Afin de dépasser les limites des approches typologiques ou sectorielles des licenciements économiques collectifs, en restant dans le cadre analytique des économies de la grandeur et dans la dimension microéconomique, ce travail repose sur une analyse des argumentaires économiques des décisions de licenciement. Le cadre analytique qui structure cette approche repose sur la recherche des rationalités à l'œuvre dans les processus de décision de l'entreprise. Ainsi, 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.

### a. 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 9000) ; 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 néo-classique 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 au produit 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 procédures 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 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 produire 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.

#### **b. 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'un autre. 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 et 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 constituent 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 prennent 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 ces entreprises comme des entreprises 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 d'une 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 des politiques d'emploi de ces modèles : 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.

### **c. 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).

(i) *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 quelque 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 (qui est 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 pas 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'origine<sup>60</sup>. L'étendue et la diversité du réseau est le médiateur 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 (BtoB, BtoC...), 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

---

<sup>60</sup> Des entreprises comme Sony avec le Walkman® ou la Playstation® par exemple, ou comme Apple avec l'AppleII ou l'iMac®, 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.

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).

(ii) *Modèle connexionniste et politique d'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 et de la personnalisation 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 non pas hors de l'entreprise selon des modalités marchandes mais au contraire lors de chaque interaction, au cours de chaque projet. La confusion des sphères privées et professionnelles se trouvant ici cristallisée dans l'idée de *capital humain*, qui, bien que ne pouvant pas être détenu par l'entreprise (puisqu'attaché à la personne), doit être géré et valorisé par celle-ci.

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 (ou du capital humain), 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 contrat<sup>61</sup>, une sorte de recherche du *matching* qui met tout le monde au service du projet. Les profils recherchés sont largement définis

---

<sup>61</sup> 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.

(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 » qui devient alors liée et associée au projet de développement de l'entreprise notamment à travers des plans dédiés de *stock options*.

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 puisqu'il 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 qui reposent sur leur connaissance de l'entreprise et qui donc s'appuie plutôt sur des rhétoriques éprouvées (plutôt marchandes et industrielles). 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).

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 sommes appuyés 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, ou les actionnaires, jouent un rôle important.

### ***C. DÉCONSTRUCTION DES ARGUMENTAIRES ÉCONOMIQUES DES PROJETS DE LICENCIEMENT<sup>62</sup>***

Les argumentaires économiques des projets de licenciement constituent la partie qui donne la justification, c'est-à-dire explicite la cause économique « réelle et sérieuse », du licenciement. Si leur vocation première est de répondre à une nécessité légale, ils constituent aussi le discours de l'entreprise qui permet à l'ensemble de ses lecteurs de reconnaître la décision de licenciement comme raisonnable. En tant que tel, il donne le motif économique de la décision. Si l'existence et l'explicitation d'un motif économique sont indispensables à la justification de la décision de licenciement économique collectif (comme phénomène juridique), la compréhension des motifs de la décision de licenciement (comme situation de gestion) nécessite de dépasser les causes économiques pour comprendre le(s) choix stratégique(s) qui fondent cette décision. C'est à partir de l'analyse d'argumentaires économiques de projets de licenciement que nous étudierons les mécanismes de la justification de cette décision.

---

<sup>62</sup> La liste des entreprises dont un projet de licenciement économique a été étudié se trouve en annexe. Le nom des entreprises et des villes a été modifié de manière à se conformer aux nécessités de la confidentialité

L'étude des argumentaires de projet de licenciement montre qu'il existe véritablement une répétition des formes d'argumentations. 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. LA JUSTIFICATION ÉCONOMIQUE DE LA DÉCISION DE LICENCIEMENT : CONCEPTION D'UN SCHÉMA DÉCISIONNEL INCONTESTABLE**

La mise en place de justifications légitimes de la décision de licenciement consiste à donner un contexte économique à la décision de gestion que constitue le licenciement économique. L'acceptabilité de cette décision résulte de la conjonction de la justification et de l'incontestabilité : la justification donne les raisons « raisonnables » de la décision et la structure du raisonnement conduit à le considérer comme indiscutable, c'est-à-dire comme s'appuyant sur une mécanique implacable. Dans un premier temps, nous analyserons donc le schéma de la justification de la décision au travers de l'argumentaire économique.

### **a. La dimension économique de la justification**

#### *(i) Justification économique vs 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

---

demandée par nos sources. Le cas de Dyve, particulièrement exemplaire de ce qu'est un argumentaire

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.

La justification économique du licenciement obéit à certaines règles destinées à assurer sa « légitimité », autant sur le plan juridique 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 sa présence est indispensable, qu'elle doit être suffisamment développée pour prouver la nécessité pour l'entreprise de procéder à ces licenciements. Ce qui explique que selon un consultant :

*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.

L'argumentaire économique 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. C'est la seule chose qui compte vraiment. 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.

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 : la justification économique donne le cadre dans lequel la justification de gestion se définit.

(ii) *Le pouvoir absolu du gestionnaire*

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)<sup>63</sup>) sous la forme imposée (par le droit) et imposante (car c'est une exogénéisation de la décision) d'un discours économique.

Le choix stratégique des dirigeants relève de leur pouvoir de gestion 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. Ainsi, dans l'arrêt Brinon du 31 mai 1956, la Cour de Cassation affirmait que « l'employeur est le seul juge des circonstances qui le déterminent à cesser son exploitation et aucune disposition légale ne lui fait obligation de maintenir son activité à seule fin d'assurer à son personnel la stabilité de l'emploi ».

Cette position de la jurisprudence est restée constante : dans un arrêt de la Cour d'Appel de Toulouse du 17 mars 1995 (N° 95-466.- société Rohr Europe c/ M. Vincent), les juges considéraient qu'il ne leur appartient pas de « critiquer les

---

<sup>63</sup> 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.

choix de gestion au motif que ceux-ci privilégieraient la rentabilité financière à court terme sur le développement de l'entreprise à long terme [...] qu'il s'agit là de prérogatives propres aux dirigeants de l'entreprise ». La Cour d'Appel de Basse-Terre, le 9 janvier 1995 (N° 95-330.- société Satom Guadeloupe c/ comité d'entreprise Satom Guadeloupe), fondait sa décision en ces termes : « l'une des manifestations du pouvoir patronal apparaît être le libre choix reconnu à l'employeur des moyens propres à maintenir l'activité de l'entreprise ainsi que son entière liberté d'appréciation des circonstances pouvant l'entraîner à y mettre fin. Dès lors, il n'appartenait pas aux premiers juges de vérifier si le contexte économique justifiait la décision prise par l'employeur, ni de s'immiscer dans les options stratégiques de l'entreprise relevant de la seule appréciation de la direction ». Enfin, le Conseil Constitutionnel, dans sa décision relative à la loi de modernisation sociale, se référait au principe de la liberté d'entreprendre pour censurer la nouvelle définition du licenciement économique. Le choix de gestion, concrétisé à travers la décision de licenciement, n'est donc pas au centre de l'argumentaire économique du projet de licenciement.

L'objet de cette partie 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 d'argumentaires de projets de licenciement, qui a vocation à repérer des registres de justifications afin de comprendre les mécanismes de la légitimation de la décision de licencier.

#### **b. Les justifications de la décision de licenciement économique collectif**

La justification économique du licenciement repose sur la combinaison d'arguments que chaque projet de licenciement que nous avons analysé met plus ou moins en avant. Ces arguments se structurent en un raisonnement qui constitue le socle de toutes les argumentations que nous avons analysées. Il établit l'enchaînement suivant : *le **marché** a conduit l'entreprise à de mauvais résultats auxquels il convient de réagir par une amélioration de la **productivité** qui passe par des licenciements douloureux mais indispensables à la **survie de l'entreprise**.*

Dans cet enchaînement, on peut percevoir respectivement des termes qui se rapportent à des grandeurs marchandes, industrielles et civiques qui sont les grandeurs qui nous sont apparues comme justifiant la décision de licenciement.



L'absence ou la faiblesse de l'appui sur les grandeurs domestiques ou connexionnistes, qui sont pourtant des grandeurs qui jouent un rôle fort dans la coordination de certaines des entreprises que nous avons analysées doit cependant être expliquée.

(i) *Justifications fondées sur la contrainte marchande*

Dans le monde marchand, la concurrence permet de donner une échelle de grandeur à travers l'évaluation par le prix (Boltanski, Thévenot, 1991). Les justifications fondées sur la référence au marché posent comme présumé la prééminence de la grandeur marchande. Cette grandeur paraît être la plus importante et la plus évidente de toute, car tous les argumentaires économiques de projets de licenciement commencent par le constat d'une situation économique de l'entreprise détériorée dans lequel le marché apparaît à la fois comme la cause et le symptôme de ces difficultés. Dans les argumentaires, le marché est le déterminant principal de la vie de l'entreprise : son évolution conditionne directement celle de l'entreprise.

Ainsi, on trouve dans l'argumentaire de la société Neuronal, un exemple de la définition du périmètre d'action de l'entreprise : la référence au marché consiste à donner les limites et les conditions indiscutables de l'action économique de l'entreprise.

**Neuronal**

Avec un chiffre d'affaires de 7,3 et 12,8 millions de francs en année0 et année1 respectivement, la société a subi des pertes considérables lors des derniers exercices, soit 77,1 et 93,7 millions de francs respectivement.

Pour faire face à ses besoins de trésorerie, la société a été recapitalisée en avril année1 à hauteur de 200 millions de francs (prime d'émission comprise). Ses disponibilités au 15 février année2 s'élèvent à 50 millions de francs.

La société avait fait un plan de développement basé sur des ventes de 16, 35, 38 et 61 millions de francs pour chacun des trimestres de l'exercice fiscal année2. Les ventes du premier trimestre se sont élevées à 4,6 millions de francs et les estimations actuelles pour les trimestres restants sont de 8,8 et 16 millions. Ces écarts considérables reflètent le retard dans la livraison des produits issus de la R&D et une surestimation de l'acceptation de ces nouvelles technologies par la clientèle.

Le groupe a actuellement un rythme de dépenses de 13,8 millions de francs par mois, la masse salariale représentant 65% de ce montant. La société s'est déjà engagée dans un plan de réduction drastique des dépenses. Compte tenu des éléments contractuels (baux en particulier), les possibilités de réduction de dépenses sont maintenant très réduites.

Au rythme actuel des dépenses pratiquement incompressibles en l'état actuel, compte tenu d'une estimation des ventes réalistes, et sachant qu'une société comme Neuronal ne peut espérer obtenir des crédits bancaires par manque de chiffre d'affaires et de garanties possibles, il est maintenant certain que les disponibilités seront épuisées avant la fin de l'année en cours.

[...]

Bien que tous les analystes s'accordent à dire que c'est par l'intelligence artificielle (IA) que viendra l'amélioration nécessaire des logiciels d'archivage, il n'y a aujourd'hui que peu d'acteurs sur le marché de la recherche d'image basée sur des techniques d'IA, et aucune n'a encore réussi à s'imposer commercialement. Il semble que la division IA de Rank Xerox soit en voie de

liquidation. Le pôle R&N en Belgique, qui utilise de fortes capacités IA, est en faillite. Les autres acteurs en France sont plus orientés services et, à la connaissance de la société, sont eux-mêmes en difficulté.

La clientèle potentielle de Neuronal est constituée :

- des grands groupes traitant de grandes quantités d'information graphique qui développeront des applications autour des produits de la société.

- des éditeurs de logiciels qui intégreront les produits de la société dans leurs propres produits.

Un des problèmes de la société est la longueur des cycles de vente due à sa situation de pionnier sur un marché nouveau. La clientèle potentielle des grands groupes, bien qu'intéressée à l'évidence, ne travaille actuellement que sur des prototypes et attend la confirmation du bien fondé de la technologie pour se lancer dans des investissements en la matière, ce qui retarde le démarrage commercial. D'autre part, en l'état actuel des produits, il est irréaliste d'espérer la signature de contrats avec les éditeurs de logiciels, avant mi-année<sup>3</sup>.

La société a d'autre part probablement sous-estimé l'ampleur de la tâche à accomplir pour réaliser les produits adaptés à la demande en matière de fonctionnalités et de commodité d'emploi, et a donc pris du retard sur son programme de développement.

De plus, le marché de l'informatique connaît actuellement une contraction significative, due aux difficultés des secteurs Internet et Télécommunications qui doivent se repositionner après une phase de croissance souvent mal contrôlée. Les investissements des grands groupes sont en diminution, les projets nouveaux souvent retardés et il n'y a pas de place pour la prise de risque technologique, ce qui ne peut qu'aggraver la situation de Neuronal.

Les marchés boursiers sont caractérisés par une grande volatilité due aux incertitudes sur le secteur informatique et télécommunications. Cela a pour conséquence de réduire les possibilités de financement pour une société comme Neuronal, et rend peu réaliste la possibilité d'un appel au marché (introduction en bourse) dans un avenir prévisible.

Enfin, certains employés actuels (entre 12 et 15) de la société, plus marqués par la culture services que produits, ont décidé de quitter Neuronal pour créer une nouvelle société spécialisée dans les contrats à financement type Anvar ou CEE. Ces départs vont assurément provoquer une perte significative de compétence au sein de la société et retarder plus encore la sortie des produits.

En raison de la contraction de la demande, du retard dans le développement de ses produits et du temps plus long que prévu que prend l'acceptation de sa technologie par ses clients potentiels, la société se doit, pour survivre à terme, d'adapter sa dimension à ses résultats commerciaux d'une part et à ses ressources financières existantes d'autre part. Dans un métier où la masse salariale représente près de 65% des dépenses et après avoir réduit ses dépenses de fonctionnement au minimum, elle ne voit malheureusement d'autre alternative que de réduire ses effectifs en France et dans les filiales et se propose donc de réaliser un plan social portant sur 38 postes et la cessation de 9 contrats d'intervenants extérieurs pour la France, entre 8 et 12 réductions de poste dans la filiale américaine, sachant qu'entre 12 et 15 employés décideront de quitter la société pour rejoindre une société nouvellement créée.

Les mesures décrites devraient permettre de faire passer les dépenses de 13,8 à 9,2 millions de francs par mois à partir du dernier trimestre année<sup>2</sup>. Une fois le niveau de dépenses revenu à un niveau économiquement acceptable compte tenu des disponibilités financières actuelles, la société estime pouvoir survivre jusqu'au démarrage commercial maintenant prévu début année<sup>3</sup>.

Ne pas agir maintenant induit le risque inévitable de mettre en péril la totalité de l'entreprise, et ce à brève échéance.

La question du marché sur lequel l'entreprise se place est donc au cœur de l'argumentaire du projet de licenciement. Dans le cas d'une entreprise de la « nouvelle économie », la notion d'un marché qui définit les conditions de l'exercice de l'activité de l'entreprise laisse penser que le marché précède l'activité de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas pour Neuronal qui devait manifester « créer » son propre marché (c'est-à-dire développer une nouvelle activité).

Le marché est caractérisé par l'idée de concurrence. Les concurrents peuvent alors être désignés comme la cause des difficultés de l'entreprise. Dans l'industrie du textile, la concurrence étrangère est souvent désignée comme la cause d'une diminution des parts de marché. Ainsi, dans le cas de Béral :

### **Béral**

LE VOLET ÉCONOMIQUE

#### **L'industrie de la chaussette en France : le constat**

##### Le marché et la production

Le marché de la chaussette a connu une croissance régulière au cours des dix dernières années, augmentant de 15% en volume. Néanmoins, il a connu un fort ralentissement au cours des périodes récentes. La consommation en France a enregistré une baisse record en octobre 199a, confirmée en 199b.

Le maintien du niveau de consommation pendant les trois dernières années a été au détriment de la chaussette française, en raison du poids croissant des importations.(...)

L'industrie de la chaussette, comme certains autres secteurs, notamment dans les industries de main d'œuvre, se situe en première ligne dans la compétition internationale. Entrant pour près de 35% dans le prix de revient de la chaussette, le coût de la main d'œuvre est un élément décisif dans la compétitivité des produits, ce qui encourage une délocalisation de la production.

La perspective accréditée par la représentation du marché que l'on peut déduire des argumentaires est que l'offre de l'entreprise est entièrement tributaire de la demande sur le marché : la demande paraît définie de manière exogène, comme une donnée du marché à laquelle l'offre de l'entreprise doit s'ajuster au prix du marché. Cette présentation du marché conduit naturellement à l'ajustement de l'offre à la demande alors même que la demande peut varier et que l'offre de l'entreprise (c'est-à-dire sa production selon ce schéma de compréhension de l'activité marchande) est elle même sujette aux variations dans les parts de marché. C'est ainsi que Chausson et Dyve peuvent conclure à la nécessité de réduire leur production :

#### **Chausson** (Bruggeman, 1999) filiale à 50-50 de Renault et Peugeot

La prévision d'évolution des gammes d'automobiles Peugeot conduit cette société à concentrer la totalité de la fabrication des modèles de 205 dans ses propres unités industrielles à compter du 1<sup>er</sup> mai 1993. Une baisse sensible de la production de Trafic est également prévue. Ces réductions de volume, compte tenu des types de véhicules concernés, représentent une baisse moyenne d'activité en 1993 par rapport à 1992 de 29%. [...]

### **Dyve**

#### **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 70 un peu moins de 410.000 produits par an étaient mis en service, aujourd'hui nous n'en avons plus que 230.000 – 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).

[...]

#### *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 existante sur ce marché et l'érosion des marges brutes chez DYVE et ses principaux concurrents.

[...] 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.

#### *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 ont provoqué un surplus de stock chez DYVE et chez les principaux concurrents et par conséquent ont exacerbé une guerre des prix.

En 199n, sur la période Janvier-Août, nos parts de marchés en Europe ont baissé de 0,7 point 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%.

Dans le cas de Dyve, cet argumentaire conduit à la conclusion de la nécessité d'un ajustement au niveau le plus bas du cycle de production : la décision de

licenciement constitue ici une opération d'adaptation à la *prévision* de phase basse du cycle économique du produit. Introduite dans une analyse du marché qui impose un raisonnement mécanique, la prévision revêt le même caractère exogène et incontestable. Il n'en est pourtant rien.

De même, l'importance des développements consacrés à la concurrence, ses difficultés et ses avantages montre l'importance du *benchmarking* dans les justifications des licenciements. Il convient de noter que si Béral, dans un premier extrait, faisait de la concurrence étrangère une des causes de ses difficultés, la concurrence nationale s'y conçoit comme une norme de comparaison :

**Béral**

Le nombre d'entreprises de l'industrie française de la chaussette et les effectifs sont en constante diminution depuis 1980. (...)

[Tableau d'évolution nbre d'entreprise et effectif total]

(...) Les entreprises fabriquant des chaussettes s'organisent davantage autour de structures employant moins de 500 personnes.

Si ces justifications semblent alors s'inscrire dans les théories et les typologies sur les licenciements « de *benchmarking* » ou « de mimétisme », il est nécessaire de dépasser ce seul aspect de la justification de la décision : licencier parce que les concurrents le font ne semble pas être une justification économique réelle et sérieuse.

Le rôle du marché comme moyen de justification de la décision de licenciement peut aussi s'exprimer sous la forme d'un impératif comme la restructuration, par concentration, d'un marché. Il en résulte alors, comme dans le cas d'Old Aspray, que la décision de licenciement relève d'une nécessité qui s'impose à tous :

**Old Aspray Motor**

**LA NÉCESSITÉ DU REGROUPEMENT DANS LE SECTEUR**

On assiste depuis quelques années à un regroupement dans le secteur pour constituer des groupes puissants au niveau mondial. Ces regroupements ont pour origine un durcissement de la compétition entraînant une baisse des marges sur un marché dont la croissance n'est plus aussi forte.

Ainsi, les regroupements permettent de réduire les coûts de développement des moteurs, maintenir un réseau commercial et de service performant au plan mondial, d'avoir une gamme large, d'enregistrer des économies d'échelle permettant de baisser les coûts de production.

**LA NÉCESSITÉ DE REGROUPEMENT AU REGARD DES MOYENS ET DES PERSPECTIVES DE OLD ASPRAY MOTOR**

La fusion de Old Aspray Motor avec Arschymär a donc été motivée par :

Taille insuffisante de Old Aspray Motor pour résister dans la compétition mondiale et notamment pour développer un réseau commercial performant et une gamme complète de semi-rapides.

Faible implication dans le marché des centrales électriques des actionnaires précédents de Old Aspray Motor des chantiers navals, principalement engagé dans la construction navale, alors que moteur et énergie sont au cœur du métier de Old Aspray Motor et de ses principaux concurrents : investissements limités, développement freiné, synergies faibles.

Complémentarité de la gamme :

L'évolution du marché et la dureté de la compétition n'ont pas permis à Old Aspray Motor de poursuivre un développement autonome qui aurait nécessité la création d'une gamme complète de moteurs semi-rapides.

La rénovation d'une partie de la gamme de moteurs lents (à vocation marine) et un début de modernisation du haut de gamme semi-rapides demeuraient insuffisants pour faire face à la concurrence sur ces deux segments.

De fait, la fusion permet la complémentarité de la gamme moteur lent Old Aspray Motor et moteur semi-rapide Arschymär.

Dans le cas d'Old Aspray, l'internalisation de ces contraintes conduit à la nécessité pour l'entreprise de se fondre dans une entité plus grande, seule à même de s'imposer et de pérenniser l'activité de l'entreprise. Si cette fusion répond à une nécessité industrielle, elle se conçoit ici dans la logique marchande qui place la volonté de gagner au-dessus de tout. La justification repose sur l'idée que l'entreprise ne peut en rien modifier son environnement, mais qu'elle doit s'y adapter pour survivre. Les arguments s'appuyant sur les contraintes du marché posent l'entreprise comme « établissant son plan de production de manière autonome en fonction des contraintes de demande, dans le cadre de ses contraintes de ressources, selon un modèle de contraintes budgétaires dures » (Kornai, 1980). Dans ce schéma, elle se conçoit comme une boîte noire, conditionnée par sa fonction de production comme cet extrait du projet de licenciement de Sigma le montre :

#### **Sigma**

Sigma Ardennes possède 4 usines relativement distantes les unes des autres, et une assez large variété de fabrications [...]. Ses activités connaissent des variations importantes de production, leur chiffre d'affaires est en baisse depuis plusieurs années, leur prix de revient en augmentation. Les résultats sont en baisse et la faiblesse de la compétitivité compromet l'avenir du site. Sigma Ardennes se doit de retrouver une croissance de son chiffre d'affaires et de diminuer sensiblement l'ensemble de ses coûts actuels de fonctionnement.

Dans ce cas, comme dans un grand nombre d'autre cas, la variable déterminante, incarnant le poids du marché sur l'activité économique, est le chiffre d'affaires. C'est à partir de cette donnée incontestable qu'est le chiffre d'affaires que la justification se met en place : le chiffre d'affaires y est le résumé de la contrainte posée par le marché sur l'entreprise. Ainsi, dans le cas d'Arrow Clothier, entreprise en redressement judiciaire :

#### **Arrow Clothier**

##### **I. RAISONS ÉCONOMIQUES, FINANCIÈRES ET TECHNIQUES DU PROJET DE LICENCIEMENT**

Immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Anonnay sous le numéro B3xx.9xx.4x depuis le 20 mai année1, la SA ETS ARROW CLOTHIER a été constituée pour le rachat des éléments corporels et incorporels dépendant du fonds de commerce de fabrication et de commercialisation de machines destinées à l'industrie textile exploité par la société ARROW FRÈRES, elle même déclarée en état de redressement judiciaire par le jugement du tribunal de commerce d'ANNONAY du 27 novembre année0.

La société ETS ARROW CLOTHIER exploite désormais un seul établissement, situé à Xxxx , un suivi administratif technique et financier étant jusqu'à présent assuré par la société mère, la SA SIDEOUT à ANONNAY.

L'exercice clos au 31 décembre année6 présente un résultat courant avant impôts de 9.923.386 francs pour un chiffre d'affaires de 49.560.574 francs en diminution de 22,5% par rapport à l'exercice antérieur.

Corrigée de la production stockée sur la période pour +5.089.665 francs, la variation d'activité serait encore négative à hauteur de 12,5% par rapport à année5.

Parallèlement, la masse salariale d'un total de 12.794.416 francs, hors affectation des impôts et taxes directement attachés à l'emploi de personnel salarié, soit 213.696 francs supplémentaires au titre des taxes d'apprentissage, formation continue ..., est passée de 20,3% du chiffre d'affaires année5 à 25,8% au 31 décembre année6, de telle sorte que l'insuffisance brute d'exploitation générée sur cette période a représenté 3.463.474 francs.

L'activité poursuivie au titre du 1<sup>er</sup> semestre année7 confirme les résultats enregistrés depuis le rachat du fonds de commerce avec une nouvelle perte de 32.156.379 francs ou encore 12.026.648 francs après neutralisation des dotations aux provisions régularisées pour dépréciation des stocks et des créances clients pour respectivement 15.755.001 francs et 5.038.528 francs.

La variation du chiffre d'affaires projetée sur une même période de 12 mois en rapprochement de l'exercice année6 serait ainsi de 20.773.960 francs, soit -41,9%, l'exercice en cours devant se solder à un niveau inférieur de l'ordre de 27.000.000 francs de chiffre d'affaires net avant comptabilisation de la production stockée et destockée.

Si cette situation marquée par une insuffisance d'activité n'est pas nouvelle, puisque résultant d'un rétrécissement du marché où la société SA ETS ARROW CLOTHIER n'a cessé de perdre des parts face à une concurrence devenue insurmontable en termes de coûts de fabrication, les restructurations juridiques et financières intervenues au sein de la société SIDEOUT au terme du premier semestre année7 ne permettent plus d'envisager une continuité d'exploitation dans les mêmes conditions.

Ainsi, malgré l'augmentation de capital constatée au 30 juin année7 à hauteur de 72.000.000 francs par incorporation des comptes courants d'associés, ainsi que des créances clients détenues par la société mère sus visée, la capacité d'autofinancement constatée à cette date à hauteur de 9.855.392 francs conjuguée à la variation du besoin en fonds de roulement se traduit par une situation de trésorerie largement négative rendant inévitable la déclaration de cessation des paiements régularisée à fin juillet année7.

Suite à l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire, la situation d'exploitation prévisionnelle établie au titre du second semestre année7 présente un résultat courant négatif avant impôts de 3.378.210 francs pour un chiffre d'affaires de 12.556.710 francs, sous réserve de la possibilité pour l'entreprise d'exécuter son carnet de commandes dans les conditions et délais prévus.

La trésorerie correspondante se traduit par un solde négatif à court terme, alors même que la situation de redressement judiciaire rend les conditions d'approvisionnement plus difficiles, avec la réduction, voire la suppression des crédits fournisseurs.

Ainsi, seule la mise en œuvre de la restructuration sociale envisagée permettra, faute d'apport de chiffre, de maintenir l'entreprise en activité et de proroger la période d'observation en cours le temps nécessaire à l'examen par le tribunal de toute solution de redressement soit par continuation, soit par cession.

Cette perspective permet de conclure presque mécaniquement à la nécessité du licenciement. Lorsque le carnet de commande baisse, le chiffre d'affaires diminue et les besoins en main d'œuvre sont réduits eux aussi. C'est cet enchaînement qui est exprimé dans le projet de Béral :

### **Béral**

#### **LA NÉCESSITÉ DE RECOURIR À DES MESURES AFFECTANT L'EMPLOI**

Au même titre que l'ensemble de l'industrie de la chaussette en France, Béral Baudrechamps subit depuis quelques années une chute du carnet de commande et du chiffre d'affaires.

À la différence de la plupart des fabricants, Baudrechamps a tout fait pour maintenir l'emploi à un niveau stable. Alors que l'effectif dans l'industrie française de la chaussette a diminué de plus de moitié en 20 ans, Baudrechamps a constaté une baisse limitée à 16% pendant cette même période.

Béral Baudrechamps est, avec 1161 personnes au 31/12/199b, la plus importante unité de fabrication de chaussettes en Europe de l'Ouest en termes d'effectifs.

Face à la chute brutale du CA en 199b et aux difficultés conjoncturelles, Béral Baudrechamps s'est trouvée en surcapacité de production, ainsi, avec un niveau de production 2.300.000 paires environ (contre 2.800.000 paires prévues au budget) la société a encouru une perte de 50 millions de francs. Sauf à remettre en cause la pérennité même de l'entreprise, les mesures prises s'imposaient mais ne sauraient suffire. Ainsi, si aucune mesure n'est prise, la société pourrait encourir en 199c, une perte supérieure à celle de 199b.

Compte tenu des incertitudes et des délais de réponse du marché aux différentes mesures entamées par Béral Baudrechamps, il n'est pas attendu que celles-ci produisent des effets positifs autres que de moindre dégradation du carnet de commande et donc, de la production sur les prochaines années. Les mesures affectant l'emploi apparaissent dès lors incontournables.

Ainsi la société ne peut pas prévoir raisonnablement un niveau de production supérieur à 1.960.000 paires pour 199c.

Les réductions d'emplois induites par le redimensionnement nécessaire de l'outil de production s'établissant à 295, afin de limiter le montant des pertes résultant notamment de la surcapacité.

Dans la justification économique de la décision de licencier, comme dans l'approche économique néo-classique, le marché est le déterminant incontournable et omnipotent de la situation de l'entreprise conçue comme une boîte noire. Si, sur le plan de la justification légale de la décision de licenciement économique, les difficultés économiques constituent la première situation (par ordre d'énumération) susceptible de justifier le recours au licenciement économique collectif, elles sont aussi le point de départ incontournable de la justification de la décision de licencier. Dans ce schéma de justification, le marché est l'unique lieu de l'épreuve et de la mesure de la qualité des décisions prises par l'entreprise : les données chiffrées concernant le volume de production, le chiffre d'affaires ou les prix viennent appuyer cette conception de l'entreprise comme une unité contrainte par un marché exogène qui dicte toutes les conditions de son activité et de son évolution.

(ii) *Justifications fondées sur les principes industriels*

Le monde industriel des économies de la grandeur ne se limite pas aux seules entreprises, mais il est facile de l'y retrouver. Pour Boltanski et Thévenot (1991), « l'ordonnance du monde industriel repose sur l'*efficacité* des êtres, leur *performance*, leur *productivité*, leur *capacité* à assurer une *fonction normale*, à répondre utilement aux *besoins* ». Les arguments reposant sur les notions de productivité, de rentabilité, ou concernant l'organisation de l'activité de l'entreprise se trouvent, comme un passage obligé, dans les argumentaires de plans de licenciement. Si on peut les trouver sous cette forme « pure », on peut aussi trouver des arguments faisant référence à la notion de compétitivité (en particulier à la notion de sauvegarde de la compétitivité qui est une des justifications légales du licenciement économique collectif) dont la nature de justification industrielle est



combinée à une dimension marchande plus que sous-jacente. Ainsi, dans le cas de la fermeture d'un magasin Bonheur des Dames :

#### **Bonheur des Dames**

##### *Une gestion rigoureuse des frais*

Confronté à une baisse de CA de 26% entre 1995 et 1999 et de -19% du niveau de la marge, les frais généraux ont été régulièrement réduits sur la période : -17% pour les frais de personnel et -34% pour les autres frais ; mais cela n'a pas pour autant enrayé les pertes d'exploitation. [...] La survie des Grands Magasins sur le marché français se joue aussi sur le front des moyens d'investissements et donc de la rentabilité [...] l'entreprise doit se battre en permanence pour ne pas aggraver le lourd handicap compétitif que constitue une rentabilité insuffisante et donc une capacité d'investissements insuffisante

Dans cet exemple, la notion de compétitivité est associée à des indicateurs plus nettement marchands comme le chiffre d'affaires. Dans le cas de Chausson, la compétitivité est associée à des indicateurs à connotation industrielle comme la rentabilité et la productivité. On peut sans doute voir dans cette ambiguïté de statut la marque du flou qui entoure la notion de compétitivité et que la loi de modernisation sociale envisageait d'exclure pour cette raison.

#### **Chausson**

Les difficultés que rencontre le marché français de l'automobile du fait de la concurrence internationale, les objectifs que se sont fixés Peugeot et Renault en matière de compétitivité, nous contraignent, en plus des adaptations de structures aux volumes, à améliorer de façon sensible notre productivité. Il a été retenu un taux de productivité moyen de 18% pour la MOD et de 22% pour la MOI pour la période couvrant les années 1992 et 1993<sup>64</sup>.

Après les arguments portant sur le poids du marché dans la décision de licenciement, les arguments s'appuyant sur les valeurs du monde industriel structurent fortement les argumentaires. Ces arguments restent d'ailleurs largement utilisés dans la communication interne et externe des dirigeants dont l'entreprise restructure ses activités et licencie, ainsi, dans le cas de Sigma :

#### **Sigma**

Interview du R. S. administrateur et Directeur Général du Groupe :

##### *Qu'en est-il pour les Ardennes ?*

Si on ne développe pas les technologies clés appropriées dans notre domaine, on restera en danger. La question n'est pas de trouver de la charge de travail pour les Ardennes et, par exemple, de transférer des activités ou de rapatrier des fabrications. Il faut le faire à court terme pour passer le cap. Mais pour préparer l'avenir, il faut impérativement développer dans les Ardennes, les compétences relatives aux systèmes de chauffe, de régulation et de pilotage thermique... en plus, bien entendu, de l'excellence au plan mondial sur les fours.

[...] Pour renouer avec la croissance, la direction de SA Sigma table sur un renforcement de l'innovation, la relocalisation de fabricants similaires faites ailleurs dans le Groupe, le développement d'activités nouvelles et une croissance des ventes hors Europe. Quant à la diminution des coûts, elle passe par une nouvelle organisation, avec rationalisation des usines et des services.

---

<sup>64</sup> Il est assez rare que les objectifs de productivité soient fixés de manière chiffrée : généralement les objectifs sont définis de manière assez floue et ne donnent pas lieu à une évaluation *ex post*. Le résultat de la formulation stricte de cet objectif a été, après calculs, la décision de suppression de la moitié de l'effectif de l'usine de Creil.

Ou encore dans le cas de Dyve, qui utilise les arguments de sa communication interne dans l'argumentaire économique du projet de licenciement :

### **Dyve**

#### *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 reengineering 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. »

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 affectent 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.

Mêlées aux justifications marchandes, les justifications industrielles de la décision de licencier, sont à la fois la cause et la réponse aux difficultés de l'entreprise sur son marché : les difficultés liées à l'évolution du marché, à la structure de la demande, combinées aux difficultés internes de l'entreprise (particulièrement du fait de sa productivité trop faible) conduisent de manière presque directe à formuler la solution de l'amélioration de la productivité par la réduction d'effectif. C'est ainsi que l'on aboutit, généralement de manière peu justifiée sur le plan comptable, au chiffrage du sureffectif qui correspond aux nécessités de remise à niveau de l'entreprise comme dans le cas de Neuronal :

### **Neuronal**

Une fois admise la nécessité de réduire les dépenses et donc de réduire le nombre de salariés en France comme dans les filiales, il s'agit de savoir comment agir sans mettre en péril la capacité de la société à livrer ses produits et à les commercialiser.

Une revue des activités a pris place au cours des dernières semaines à tous les niveaux de l'entreprise. Il est apparu que la réduction d'effectif se doit de porter sur l'ensemble des départements. Il est primordial de maintenir des compétences dans chacun des secteurs, que ce soit au niveau du développement des softwares, des technologies linguistiques ou de la force de vente.

Les axes retenus pour décider des suppressions d'emploi sont les suivants :

- La société ne peut créer et maintenir toutes les compétences nécessaires à l'installation de ses produits chez ses clients. Il s'agit essentiellement de problèmes d'architecture informatique (connexions aux moteurs de recherche, aux bases de données, aux réseaux), il existe des intégrateurs plus qualifiés et plus efficaces pour des tâches qui ne sont pas au cœur des compétences de Neuronal. La partie service devrait donc voir une diminution conséquente, de l'ordre de 9 postes sur les 19 existants.

Le département Imagerie-Colorimétrie avait été constitué dans l'optique d'une société de service. Il apparaît que les besoins sont inférieurs aux estimations et que des activités au niveau des langues ne coïncident pas avec les perspectives commerciales actuelles. La réduction envisagée dans ce domaine est de l'ordre de 12 postes. Il est nécessaire de maintenir une compétence minimum dans les langues majeures du marché mais pas indispensable de maintenir des équipes nombreuses dans chacun des domaines.

Le département développement software est aujourd'hui d'une part dispersé sur un trop grand nombre de projets et d'autre part, surdimensionné compte tenu des ventes obtenues. La diminution dans ce secteur serait de l'ordre de 12 postes. La société se propose de se recentrer sur les produits ayant la meilleure espérance commerciale à court terme.

L'avenir de la société repose sur sa pénétration commerciale, principalement aux États-Unis. Il n'est donc proposé de réduire les effectifs commerciaux que d'un poste.

Compte tenu de la réduction générale de la taille de l'entreprise, il apparaît nécessaire de diminuer de trois postes les effectifs de l'administration générale de l'entreprise.

Le tableau suivant donne une indication des changements que la société se propose d'apporter à ses effectifs. La société continue d'examiner l'adéquation entre les besoins et les ressources et pourrait modifier ces données.

	Effectifs 31-mai	Plan Social	Départ vers nouvelle société	Effectifs après Plan Social
Services	19	9		10
Commercial	12	1		11
R&D Software	45	12	8	25
R&D	45	12	6	17
Admin	15	3		12
Total France	136	37	14	75

Les justifications industrielles, combinées aux justifications marchandes structurent et déterminent la structure cible de l'entreprise en termes d'effectifs et d'organisation. Si ces deux dimensions constituent le cœur de la justification économique et peuvent à ce titre être les seules justifications rencontrées dans un argumentaire de projet de licenciement, l'idée que la décision de licenciement est prise au nom d'un bien collectif supérieur se retrouve souvent et constitue le troisième pilier de la justification du licenciement économique collectif.

### (iii) Justifications civiques

Si les grandeurs civiques ne sont que rarement expressément activées dans les débats entourant les décisions habituelles des entreprises, l'appui sur la notion de bien commun permet de justifier la décision prise par les dirigeants de l'entreprise. Dans les termes de Boltanski et Thévenot (1991), le monde civique permet « d'établir un rapport d'équivalence entre les êtres en tant qu'ils appartiennent *tous* à un *collectif* qui les comprend et les dépasse. Les êtres *collectifs* sont eux-mêmes compris dans d'autres *collectifs* de dimension

supérieure, enchâssés dans des ensembles dont le plus inclusif est l'humanité ». Si cette idée est généralement sous-jacente à toute procédure collective dans l'entreprise, elle est parfois exprimée comme dans le cas d'Arrow Clothier et de Béral :

**Béral**

L'ensemble des mesures décrites ci-dessus est orienté sur le maintien d'un outil industriel important et la sauvegarde des 860 emplois environ non affectés par le plan social envisagé.

**Arrow Clothier**

Ainsi, seule la mise en œuvre de la restructuration sociale envisagée permettra, faute d'apport de chiffre, de maintenir l'entreprise en activité et de proroger la période d'observation en cours le temps nécessaire à l'examen par le tribunal de toute solution de redressement soit par continuation, soit par cession.

L'appui sur les grandeurs civiques n'est pas destiné à être un discours machiavélique même si les attentes des salariés peuvent se trouver déçues comme dans le cas de Chausson ou d'Old Aspray, qui sont des cas où la fermeture de l'entreprise est l'objectif final des dirigeants. La dimension civique est aussi une obligation légale dans la mesure où le comité d'entreprise doit être consulté comme le note Bonheur des Dames :

**Bonheur des Dames**

Désireuse que ce plan soit le moins possible un acte unilatéral, la société « Bonheur » a mené avec les représentants du personnel une consultation sur chacun des points qui y sont abordés.

Si les projets de licenciement sont aussi l'occasion de mettre à l'épreuve la qualité du dialogue social dans l'entreprise, les justifications des projets de licenciement semblent se limiter à des rhétoriques marchandes, industrielles et civiques. Cette limite peut sembler surprenante dans la mesure où les grandeurs domestiques et connexionnistes sont au cœur de modèles d'entreprise. Toutefois, il nous a été possible de trouver, dans certains argumentaires, les traces de ce type de justification.

*(iv) Justifications domestiques et connexionnistes*

Au-delà de la nécessité de reconnaître la qualité d'un collectif, la volonté de ne pas fermer brutalement le site de Royan a conduit Arschymär à retracer ainsi le cheminement de la décision de licenciement :

**Old Aspray**

Dans cette logique, la société Arschymär Old Aspray Motor France aurait alors été transformée en société commerciale et de service avec un effectif d'environ 30 personnes. Cela aurait conduit également à abandonner le site de Royan pour regrouper cette équipe dans des locaux adaptés à sa taille.

Les nombreux arguments tant humains qu'économiques défendus par le management et notamment par la compétence et la qualité des hommes de l'entreprise ont amené le Groupe et la Direction de l'entreprise à rechercher une solution alternative.

L'objectif de ne laisser à Arschymär Old Aspray Motor France que le SAV a été révisé lors de négociations entre les nouveaux partenaires. Pour mener à bien cette négociation, il a fallu s'appuyer non seulement sur les « objectifs d'excellence technique » des deux partenaires mais aussi les objectifs sociaux spécifiques de Old Aspray Motor France. C'est ainsi que la structure cible définie pour septembre 1998 comprend 209 personnes. On passe de 438 employés à 209, ce qui représentait une diminution de 52% de l'effectif. Quatre ans plus tard, l'objectif de 30 personnes est proche d'être atteint : seul le SAV reste sur le site, toute production ayant été abandonnée depuis un an et demi.

Le caractère domestique de certaines argumentations se retrouve plus dans les termes du plan social que dans l'argumentaire, ainsi dans le plan social de Sigma :

**Sigma**

- principe de mobilité : les salariés acceptant de poursuivre leur activité chez SIS à Remiremont bénéficieront d'une prime de mobilité représentant un douzième de leur salaire brut ;
- principe d'installation : SIS versera à chaque salarié acceptant le transfert de son domicile de Vesoul à Remiremont une indemnité d'installation ;
- indemnisation des frais de déménagement : SIS supportera l'intégralité des coûts de déménagement, cette opération étant confiée par SIS à une entreprise patentée ;
- recherche de logement dans la région de Remiremont ;
- collecte d'informations sur la région de Remiremont : une cellule d'accueil se charge de recueillir et diffuser toutes les informations qui pourraient lui être demandées ou qui pourraient être utiles aux salariés qui changeront de logement ;
- recherche d'emploi pour le conjoint ;
- nouvelle organisation du travail : une nouvelle organisation pourra être mise en place service par service après discussion avec les intéressés afin de faciliter le travail sur le site de Remiremont.

Malgré les moyens mis en œuvre par SIS pour assurer ce transfert sur Remiremont, il est possible que pour des raisons personnelles, certains salariés ne soient pas en mesure d'accepter leur mutation. Un ensemble de dispositions à caractère social seront alors mises en œuvre afin de permettre des reclassements à l'intérieur et à l'extérieur du groupe.

D'une manière générale, lorsque des arguments de type domestique apparaissent dans un projet de licenciement, c'est pour en atténuer la portée, c'est-à-dire montrer la volonté de limiter le nombre de personnes licenciées même si les arguments économiques (en réalité marchands et industriels) ne devraient pas conduire à cette décision. Ainsi :

**Béral**

Sur le plan du personnel, il existe chez Béral Baudrechamps, une vraie culture d'entreprise et un réel savoir-faire dans le métier de base, qui est la fabrication de la chaussette ainsi que dans les métiers connexes, tels que la fabrication des patrons. Par ailleurs, et suite au repositionnement marketing, un programme de formations spécifiques sur les nouveaux produits est en cours de mise en place. Le personnel est un point fort de Béral et il convient donc de limiter l'impact des réductions d'effectif pour ne pas nuire à cet avantage.

De même, les justifications connexionnistes se trouvent plutôt dans les arguments de la communication et non dans les argumentaires économiques. Ainsi, toujours chez Sigma :

### **Sigma**

Interview de R. S. :

*En quoi le bilan de redéploiement industriel peut-il pallier cette carence ?*

Si nous voulons être les meilleurs au plan mondial ou européen, donc avoir la taille critique, il nous faut atteindre un niveau d'excellence dans nos métiers. Ceci doit nous conduire à bâtir des réseaux de compétences, de savoir-faire pointus, dans les technologies qui sont clés, pour se battre contre les meilleurs mondiaux. Il nous faut nous concentrer sur ces technologies clés qui créent de la valeur ajoutée, donc de l'intérêt pour le client et le consommateur, et pas seulement se focaliser sur le prix, le prix, le prix ! On bâtit et on bâtit sur nos forces, dans nos métiers, bien identifiés, avec nos compétences, bien sélectionnées, parce qu'elles portent sur le cœur de l'activité, là où l'on peut créer la différence par rapport aux concurrents. Les choix de technologies, de process clés doivent porter là où on peut apporter de la valeur en produit, et obligatoirement sur ces domaines là.

*Par exemple ?*

Si la compétence nous est apportée par de bons fournisseurs, on se trompe en voulant faire la même chose en interne, on sera toujours à la remorque ! Il faut externaliser les compétences qui ne sont pas clés. À l'inverse, si on n'est pas maître de la technologie clé, on part perdant sur le moyen terme. C'est le cas des produits où nous souffrons : cafetière, grille-pain... nous n'avons pas les technologies clés qui nous donne une différence concurrentielle significative. A contrario, les domaines produits où on gagne de l'argent sont ceux dans lesquels on a su développer ces compétences : les revêtements anti-adhésifs, les semelles et les systèmes de chauffe pour les fers à repasser, la sécurité pour les autocuiseurs, etc. [...]

*Vous êtes donc confiant dans l'avenir des Ardennes ?*

Résolument. Je souhaite insister sur un point qui conditionne tout le reste et la réussite de telles ambitions : c'est la volonté, la détermination avec lesquelles les équipes locales sont prêtes à relever le défi, qui sera le facteur clé de succès. Les dirigeants du Groupe sont convaincus de la vision qui doit guider les projets. Ils y mettront la conviction et les efforts nécessaires. Ce plan de redéploiement est une fantastique opportunité pour les Ardennes de rebondir pour se construire leur avenir.

Toutefois, nous avons pu trouver ce seul extrait dans le projet de licenciement :

### **Sigma**

La création d'un réseau local d'entreprises partenaires est un des moyens de la restructuration et du redéploiement des activités de SIGMA dans les Ardennes. Le recentrage sur les activités « cœur de métier » conduit à externaliser des tâches ou services pour lesquels des entreprises sous-traitantes spécialisées ont une bien meilleure compétitivité.

L'absence de justifications domestiques et connexionnistes dans les argumentaires des projets de licenciement ne signifie pas l'absence des valeurs portées par ces grandeurs dans le cheminement de la décision. Le licenciement économique collectif constitue la rupture brutale d'un contrat de travail à durée indéterminée. Dans le monde domestique, une telle décision n'est pas considérée comme « grande » : c'est au contraire un constat d'échec. De même, le monde connexionniste ne favorise pas l'engagement de longue durée de salariés, mais bien plutôt le travail avec des engagements correspondant à des projets. La notion de licenciement économique collectif y est alors peu concevable.

Ainsi, ce travail ne peut négliger l'importance des justifications de gestion qui sont au cœur de la décision de licenciement. Les grandeurs marchandes, industrielles, civiques mais aussi domestiques et connexionnistes sont mobilisées pour prendre des décisions de gestion dans l'entreprise. L'analyse du contexte économique de la décision de licencier vient éclairer les appuis et les moyens de la décision de licenciement, c'est-à-dire du choix de gestion stratégique.

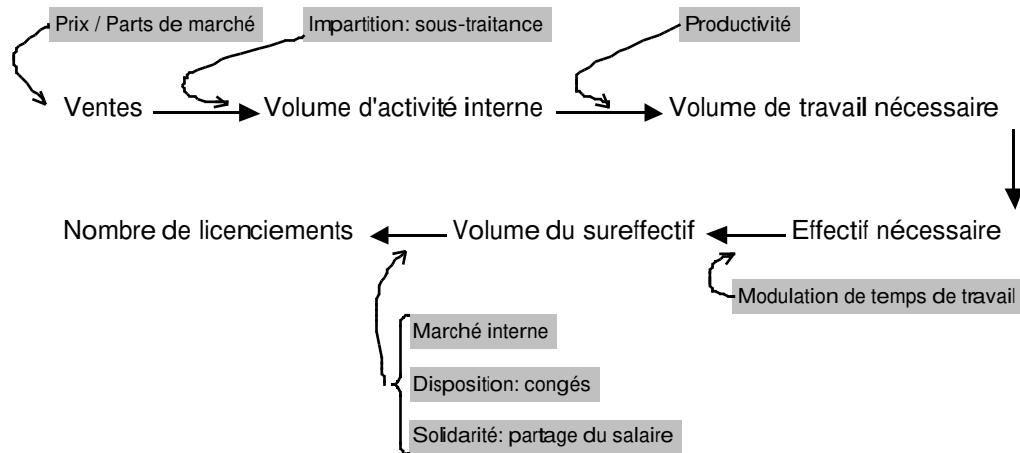
## **2. DU CONTEXTE DE LA DÉCISION AU CHOIX DE GESTION STRATÉGIQUE**

Le rôle de l'argumentaire économique du projet de licenciement n'est pas seulement de répondre à l'obligation légale d'un motif économique réel et sérieux qui conduit à cette décision. Il doit aussi permettre de justifier, en termes économiques, une décision de gestion.

### **a. Comment la justification économique impose la solution du licenciement économique**

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, lorsqu'ils justifient le chiffrage du sureffectif (ce qui n'est pas nécessaire dans le cas d'une liquidation judiciaire ou dans le cas de la fermeture d'un site, par exemple). Ainsi, Servais définit le processus suivant (formalisé à partir de la lecture de plans économiques) :

## Le modèle de résolution du problème de licenciement



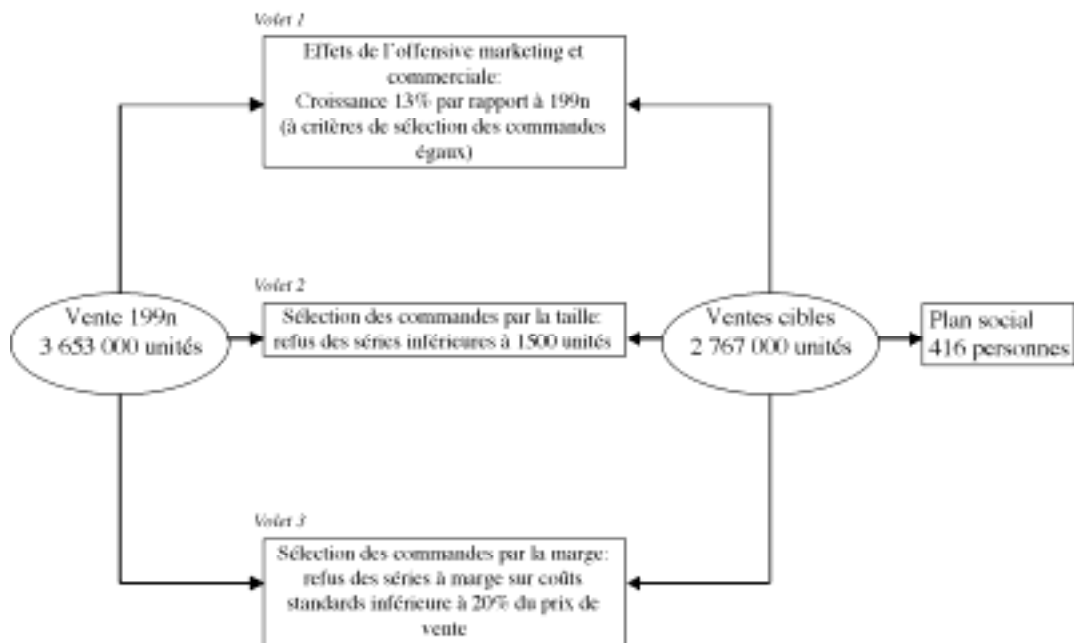
Le modèle présente les traits suivants :

- 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'activités 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 « toute chose égale 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. (Servais1995).

Il nous a été possible d'accéder au rapport d'un grand cabinet américain 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 machinique » (Girin, 1983). La notion de productivité y est déterminante (de même que la répartition sous forme de « règle de trois »<sup>65</sup>, par exemple entre MOD et MOI<sup>66</sup>) 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).

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 :

- 1<sup>ère</sup> partie – Présentation de la société
  - 1-I Le groupe xxx dans le monde
  - 1-II La société xxx en France
- 2<sup>ème</sup> partie – Évolution des marchés
  - 2-I Évolution des marchés
  - 2-II Situation financière et résultats de xxx
- 3<sup>ème</sup> partie – L'établissement de yyy
  - 3-I Présentation générale du site
  - 3-II Charge de production
    - 3-II-1 Année n

<sup>65</sup> « 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, 1994

<sup>66</sup> « main d'œuvre directe » et « main d'œuvre indirecte »

- 3-II-2 Volume prévisionnel (n+1)
- 3-III Raisons du projet de réduction d'effectif envisagé
- 3-IV Conséquences sur l'emploi dans l'établissement de yyy

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 peut trouver cette formule :

**Bonheur des Dames**

Le dossier économique présenté au Comité Central d'Entreprise le 6 avril 2001 rendait compte du caractère inéluctable de la fermeture du magasin de Coutances

Dans tous les dossiers que nous avons étudié, le mécanisme du chiffrage (c'est-à-dire son calcul détaillé) n'est pas explicité dans l'argumentaire économique du projet de licenciement. Ainsi, alors que nous savons que ce calcul a été fait en détail selon les modalités décrites par Servais par Sigma, il apparaît brusquement à la fin de l'argumentaire économique du projet de licenciement qui se termine ainsi :

**Sigma**

**LES CONSÉQUENCES SUR L'EMPLOI**

Le sureffectif en MOD de production des Ardennes est évalué à 95 actifs (en ETP), 146 si l'on y ajoute les indisponibles.

Pour la MOI, la cible 1999 conduit à un sureffectif estimé de 75 personnes (en ETP).

Le total des sureffectifs est donc compris entre 170 personnes (en ETP) et 221 (maximum y compris les indisponibles).

Le reclassement des sureffectifs trouvera sa source dans :

La solidarité intra-groupe SIGMA ;

L'entraide avec les fournisseurs ;

La réduction du temps de travail.

**b. 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 justifications, 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 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 ce 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 comme les autres au milieu d'un grand nombre de ses semblables (*homo oeconomicus*), 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 qui auraient 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 illégitimité<sup>67</sup> ? 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 qui rédige des projets de licenciement à la demande des directions d'entreprise :

*Vous intégrez un certain nombre de licenciement qui sera négocié, pour avoir une marge de discussion avec les syndicats ?*

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 l'effectif de 240 personnes 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, donc 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 ce n'est pas viable. Bien entendu on n'a pas le droit de dire qu'on ne changera pas

---

<sup>67</sup> 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.

d'avis<sup>68</sup>, 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.

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 Canadien plus protégés des principes de mobilité professionnelle.

### **c. Dépasser le niveau économique de la justification pour atteindre les choix de gestion**

La justification économique du licenciement repose donc sur une rhétorique de la contrainte exogène et indépendante de toute volonté interne à l'entreprise : la décision de licenciement apparaît alors comme une décision qui n'est voulue ou décidée par personne, c'est une décision que les contraintes marchandes et industrielles imposent immédiatement, comme une fatalité.

Certains points de ces argumentaires économiques laissent pourtant entrevoir la possibilité d'objections fortes à cette perception. Dans un grand nombre de ces cas, les sociétés qui licencient appartiennent à un groupe. Dans le cas d'une filiale qui ne vend sa production qu'à d'autres entreprises de son groupe<sup>69</sup>, la notion de contrainte marchande ne peut être comparée à la contrainte budgétaire dure telle qu'elle se conçoit sur un marché où règne une véritable concurrence, c'est-à-dire une véritable atomisation du pouvoir de décision. En effet, lorsque les

---

<sup>68</sup> C'est aussi une contrainte légale, pas uniquement une contrainte de crédibilité.

<sup>69</sup> Ce cas est très courant. Parfois, même les *inputs* sont issus de la production du groupe et la société analysée ne paraît alors guère en contact avec un marché externe à l'entreprise.

prix d'échange entre les différentes sociétés du groupe relève plus des nécessités budgétaires ou de la fiscalité que du libre jeu de l'offre et de la demande, les contraintes marchandes telles qu'elles sont exprimées dans les argumentaires semblent devoir être remises en cause ou tout au moins prise en compte :

**Bonheur des Dames** (extrait du rapport d'expertise)

Le groupe est propriétaire des murs de la plupart des magasins regroupés dans la structure juridique (une société anonyme) « Bonheur ». Cet ensemble immobilier ne figure cependant pas dans le bilan de la société « Bonheur » mais dans celui de la structure juridique baptisée BDBH. Cette société, composante du groupe Bonheur&Happiness, fait payer des loyers (dont celui du magasin de XXX) à la société « Bonheur », loyers qui sont fixés par référence à une estimation des prix de marché. Or la décision qui consiste à faire payer des loyers aux unités commerciales alors que le groupe est propriétaire des murs est une décision de gestion. Si elle n'est pas critiquable en soit, chacun comprend aisément que - selon que la société « Bonheur » se voit, ou non, confier les actifs immobiliers et donc paye, ou non, un loyer - cette décision influence le résultat de la société.

Dans le cas d'une entreprise multinationale, la comptabilité et les résultats qui s'y attachent peuvent être remis en cause de manière plus forte encore :

**Dyve** (extrait du rapport d'expertise)

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 inexplicables. Leurs évolutions sont d'ailleurs déconnectées des évolutions économiques d'ensemble.

La décision de réduction d'effectif qui semblait d'abord dictée par les contraintes incontournables de l'activité économique peut alors être considérée comme le résultat d'un choix des dirigeants. Les dirigeants d'une entreprise ne peuvent ignorer la portée des résultats comptables des sociétés du groupe. Dès lors, la décision de licenciement relève clairement d'un choix stratégique des dirigeants qui produit des conséquences sur l'emploi. Il nous semble en effet que la plupart des décisions de licenciement sont des décisions stratégiques réfléchies, c'est-à-dire de véritables décisions prises en situation de gestion et non en situation de crise : elles sont alors l'expression d'un choix stratégique. Ainsi, dans le cas de Sigma, on trouve dans l'argumentaire économique du projet de licenciement :

**Sigma**

Enfin, l'établissement de Remiremont sera reconverti : cession de l'activité industrielle à un tiers, et regroupement de l'ensemble des activités du SIS sur le site de Haute-Marne.

De même qu'il existe une justification économique de la décision de licencier, il existe une justification de gestion de cette décision. C'est cette dernière qui se dévoile lorsque l'on analyse la justification économique. Il convient, pour dépasser l'idée d'un automatisme entre des conditions externes économiques et une décision de licenciement de noter que les mêmes prémisses ne conduisent pas nécessairement à la même décision. Ainsi, dans un contexte de droit d'alerte, nous avons analysé un plan de redressement d'une entreprise qui n'avait annoncé aucun licenciement et qui commençait par ces deux transparents (avant de décliner les mesures opérationnelles découlant de la stratégie définie dans le plan de redressement) :

<p>Le diagnostic (selon les trois aspects)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution du CA (net, hors taxe) (depuis 94)</li> </ul> <p><b>La baisse des ventes se poursuit...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution des frais de structure (depuis 95)</li> </ul> <p><b>Dans le même temps les coûts de structure augmentent...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution de la rentabilité (depuis 94)</li> </ul> <p><b>La dégradation du résultat est alarmante...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Érosion de la productivité commerciale (depuis 97)</li> </ul> <p><b>L'action commerciale est de moins en moins efficace...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dégradation des performances commerciales sur notre clientèle captive (depuis l'an dernier)</li> </ul> <p><b>Notre réservoir de clientèle est beaucoup moins rémunérateur...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Médiocrité de la qualité du service (depuis 99)</li> </ul> <p><b>Nous perdons des clients... nous gaspillons de l'argent...</b></p>
<p><b>Le diagnostic</b></p> <p>Constat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendence structurelle conduisant à l'échec</li> </ul> <p>Conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire les frais fixes pour sécuriser le résultat</li> <li>• Réorienter notre politique commerciale</li> <li>• Améliorer à très court terme la qualité de service</li> </ul> <p>Impératif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser toutes les énergies car le changement est indispensable pour faire face à ce défi</li> </ul>

En dépit des craintes exprimées par le comité d'entreprise, deux ans plus tard, alors que les autres entreprises françaises de ce secteur ont déjà licencié une partie de leur effectif, cette société n'a procédé quant à elle à aucun licenciement.

Les difficultés économiques réelles et sérieuses qui sont invoquées dans ce plan de redressement n'ont jusqu'ici conduit à aucun licenciement mais ont mené à l'élaboration d'une stratégie destinée à dépasser les difficultés économiques avérées. Ainsi, toute difficulté économique, malgré son caractère économique réel et sérieux ne conduit pas directement et moins encore automatiquement à une décision de licenciement, ce qui confirme le caractère stratégique de la décision de licenciement.

#### **d. Difficultés économiques et choix des actionnaires**

Lorsque les difficultés économiques de l'entreprise paraissent ne plus pouvoir être surmontées par d'autres moyens que les licenciements, les actionnaires paraissent comme la dernière chance pour les salariés d'échapper à la décision des dirigeants de l'entreprise. C'est ainsi, par exemple, que le comité d'entreprise, lorsque des faits préoccupants apparaissent, peut s'informer sur la situation de l'entreprise et sur la gestion des dirigeants pour faire part de ses remarques aux actionnaires grâce à la procédure de droit d'alerte (article L432-5 du code du travail) ; les actionnaires peuvent aussi recapitaliser l'entreprise et lui donner un temps de répit. S'ils ne semblent pas *a priori* directement impliqués dans la décision de licenciement, les actionnaires peuvent parfois donner une alternative aux licenciements.

C'est ainsi, que dans le cas économiquement particulièrement difficile de Neuronal, l'expert note que :

**Neuronal** (extrait du rapport d'expertise)

C'est dans ces conditions que la direction a présenté au Comité d'entreprise un plan de redressement visant à « faire passer les dépenses de 12 à 8 millions de francs par mois à partir du dernier trimestre année2 ». Ce plan présente trois défauts majeurs :

- Il n'explique pas comment les dépenses pourraient être réduites de 4 MF . la réduction des effectifs prévue porte essentiellement sur la France et ne peut expliquer que 1,3 MF d'économie
- Il n'éclaire pas l'avenir. Toutes les prévisions qui nous ont été communiquées s'arrêtent en décembre année2.
- Enfin, et surtout, il ne devrait pas permettre d'atteindre la fin de l'année année2 sans que survienne une crise de trésorerie.

Il faut accorder à ce point une attention particulière : les prévisions réalisées par la direction montrent qu'en l'absence d'un nouvel apport de fonds, une situation de cessation de paiement devrait intervenir en novembre malgré l'application du plan de redressement. Si cette prévision devait se réaliser —et il ne nous a pas été fait part d'une décision ou d'un engagement des actionnaires à réaliser un tel apport de fonds— le dirigeant de la société aurait alors, en vertu de l'article 3 de la loi 85-98 du 25 janvier 1985, 15 jours pour demander l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire.

Dans ce contexte, nous ne comprenons ni les raisons qui ont conduit à proposer ce plan de redressement (sauf à supposer qu'il a été bâti dans l'urgence et la précipitation), ni sa pertinence dans la mesure où il n'est pas, en l'état actuel des informations à notre disposition, de nature à redresser la situation.



Si les actionnaires sont parfois considéré comme d'éventuels sauveteurs, ils peuvent aussi être à l'origine de la décision de licenciement. Dans le cas de Chausson, les deux actionnaires, suite à des accords avec d'autres partenaires industriels, ont souhaité ne pas prolonger leur coopération au travers de Chausson. Lors d'une réunion entre eux hors de la présence de la direction de Chausson, le 30 décembre 1991 (un an et demi avant la mise en place du premier plan de licenciement conduisant à la fermeture) ils constatent, selon les termes tenus lors de la réunion, leur volonté de fermer l'entreprise Chausson :

**Chausson** (compte rendu de la réunion entre PSA et Renault le 30/12/1991)

Il a été convenu que la détermination des règles de gestion pendant cette période de fermeture devrait s'appuyer sur une prévision détaillée et conjointe de l'évolution prévisionnelle des principaux facteurs suivants : volume, activités, frais fixes, plans sociaux.

Peugeot s'interroge du point de vue de la gestion de cette longue période : il est permis de se demander s'il ne serait pas souhaitable d'annoncer d'emblée aux partenaires sociaux la fermeture à terme. Renault considère que, concernant la politique d'annonce, l'annonce très prochaine d'une fermeture à terme serait trop dangereuse et préférerait que le plan social 92-93 ne soit pas annoncé comme placé dans une telle perspective. Peugeot n'y voit aucun inconvénient.

Les actionnaires peuvent donc aussi jouer un rôle déterminant dans la décision de licenciement. En effet, lorsque la société en difficulté fait partie d'un groupe, les décisions peuvent être prises par des dirigeants d'entreprises actionnaires. Selon un expert : « l'existence d'un groupe donne, en cas de licenciement, plusieurs marges de manœuvres supplémentaires à la direction. La première, la plus simple, la plus évidente, est de déconnecter les responsables de la décision du périmètre juridique portant les contrats de travail et devenant donc l'employeur. La décision de licencier est prise par le comité de direction ou par un comité directeur d'une division, ou par la tête du groupe, ou par toute autre structure *ad hoc*, sans existence légale (ce qui ne signifie pas bien sûr, qu'elle soit illégale, mais simplement qu'il est possible de nier son existence ou de nier qu'elle ait pris la décision). »

Le groupe devient la forme de plus en plus courante de l'activité économique :

	1980	1989	1995
<b>Groupe de plus de 10 000 salariés</b>	73	92	84
<b>2 000 à 9 999 salariés</b>	223	241	292
<b>500 à 1 999 salariés</b>	383	820	1027
<b>Moins de 500 salariés</b>	627	1230	5279
<b>Total</b>	1306	2383	6682

Le développement le plus spectaculaire est celui des plus petits groupes, ce qui montre combien ce phénomène touche largement l'ensemble des entreprises du tissu économique français. Toujours selon l'Insee, en 1996, un salarié sur deux travaille dans une société faisant partie d'un groupe. On comprend donc l'importance de la définition du périmètre de l'entreprise, car dans ce cas, la justification de gestion qui motive la décision peut ne pas être entièrement dans l'intérêt de l'entreprise.

Dans le cas d'une fusion à la suite d'un rachat, certaines sociétés, ou certains site de production d'une entreprise, peuvent être l'objet de procédure de licenciement économique collectif. Ainsi, dans le cas de Old Aspray : depuis 1989, date à laquelle le groupe international Aspray a décidé de supprimer l'activité de production de matériel X et à laquelle il a externalisé cette activité dans la société Old Aspray, les investissements pour renouveler les matériels X ont été réduits à un volume négligeable. L'usine française a été rachetée par Arschymär comme partie du groupe Old Aspray. À la rubrique « Rationalisation des moyens de production – Spécialisation des usines du nouveau groupe » du « document économique », le motif de la décision de licenciement apparaît sous les traits d'une justification industrielle :

**Old Aspray**

Ce faible investissement est dû aux choix stratégiques des actionnaires précédents de Old Aspray qui ont orienté leurs investissements pour le développement et la consolidation de la gamme S. [conçue et produite en Italie]

En conséquence le site français a un retard considérable dans ses équipements de fabrication.

La décision de licenciement apparaît alors comme immédiatement justifiée par des motifs industriels : le site industriel est dépassé, tout comme sa production (partiellement redondante avec d'autres produits du groupe). En réalité, la décision

est aussi, selon le témoignage du consultant chargé de la mise en place de la stratégie du groupe Arschymär, de ne pas licencier dans les usines nationales de ce groupe, qui est attaché à ses racines, cela d'autant plus que le site français d'Old Aspray n'intéressait pas Arschymär lors de la fusion (le site italien, en revanche, avait constitué l'attrait principal d'Old Aspray). Dans ce cas, la décision stratégique de licencier résulte clairement d'un arbitrage industriel et domestique de l'actionnaire.

Mais les actionnaires sont aussi ceux qui peuvent maintenir l'activité de l'entreprise et donner des garanties :

**Béral**

LES MESURES ENVISAGÉES PAR L'ACTIONNAIRE

Après avoir investi plus de 100 millions de dollars au cours des années précédentes, les actionnaires de Béral France ont réaffirmé leur volonté de présence en France en 199a et 199b.

[...]

C'est dans la mesure de ses ressources notamment, que le groupe entend poursuivre ses efforts pour maintenir une activité en France, en dépit des graves difficultés aujourd'hui rencontrées.

Le Groupe financera le coût du plan social.

Contrairement à l'idée très largement répandue selon laquelle les actionnaires sont à l'origine des licenciements (Chevalier, Dure, 1994 ; Beaujolin, 1997), leur rôle semble bien plus complexe et variable : s'ils peuvent effectivement être à l'origine de la décision de licenciement dans des groupes (car ils en sont de fait les dirigeants plus que les actionnaires), ils peuvent aussi être à l'origine d'une décision de sauvegarde d'emploi. L'exigence de rendement des actions qui serait posée par les acteurs des marchés financiers, qui est pointée par le discours dominant, laisse aussi supposer que la principale justification des licenciements serait la satisfaction des actionnaires. Ce point est l'objet du chapitre suivant.

## CHAPITRE 3.

### LES REPRÉSENTATIONS QUI STRUCTURENT LES ACTIONS DE L'ENTREPRISE : LICENCIEMENTS ET MARCHÉS FINANCIERS

---

Le rôle des marchés financiers dans la vie des entreprises s'est largement accru depuis les années 80. C'est aussi à partir de cette période, avec l'émergence du modèle connexionniste, que l'activité économique s'est orientée vers une recherche d'affranchissement par rapport aux contraintes spatiales, matérielles et temporelles : les entreprises décentralisent, externalisent leurs activités, adoptent des structures plus souples, en réseaux ouverts. Le lien qui existait jusqu'alors entre l'employeur et l'employé (la « *convention salariale fordiste* » selon les termes de Boyer et Orléan (1994)) n'est plus conçu comme une relation longue susceptible de s'appuyer sur la confiance mais comme une relation circonscrite au temps d'un projet (Veltz, 1996). Pour le courant de pensée dominant, les marchés financiers, accélérateurs de l'économie mondiale, caractérisés par l'ubiquité, l'instantanéité et la virtualité tiennent une place centrale dans la vie de ces entreprises : ils endossent, à travers les actions des entreprises, la responsabilité de la fragilisation de la relation salariale (Beffa, Boyer, Touffut, 1999).

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. De plus, les vagues d'offres publiques d'achat (OPA) ont ajouté à ce sentiment d'instabilité et incitent les

dirigeants à se protéger en cherchant à fidéliser l'actionnariat de l'entreprise. Les fonds de pension étrangers, détenant en moyenne plus de 32 % du capital des entreprises du CAC 40 (Champarnaud, Romey, 2000), jouent un rôle important dans la structure de leur capital. Même si le pouvoir dont ils disposent tient plus à l'impact de leur départ (la vente des actions qu'ils détiennent et le risque associé de brusque chute du cours de l'action pouvant entraîner une OPA hostile) qu'à leur poids en droits de vote, qu'ils exercent très rarement de manière coercitive (Charlét, 2001), les entreprises se sentent contraintes d'émettre des signaux attractifs à l'intention des marchés financiers et des investisseurs (Carroz, Texier, 1999).

Ainsi, pour montrer leur attachement à la satisfaction de leurs actionnaires, les entreprises ont mis en place des indicateurs de gestion comme l'EVA (*Economic Value Added*)<sup>70</sup> et ses dérivés. Elles se sont fixées des objectifs élevés de taux de rentabilité de leur titre et ont cherché à restructurer leurs activités autour de « leur cœur de métier ». Cependant, le facteur « travail » apparaissant toujours 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 aux dirigeants le moyen le plus sûr de donner un signe tangible d'une saine gestion.

Les vagues de licenciement dans des entreprises en bonne santé économique, en apparence saluées par les marchés financiers par une hausse du cours de l'action, ainsi que l'importance de l'actionnaire dans les discours des managers<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> L'EVA est égale à la différence entre le rendement des capitaux investis et la rémunération exigée par les apporteurs de capitaux (capitaux propres et dettes financières). Lorsqu'elle est positive, l'entreprise est considérée comme créatrice de valeur ; dans le cas contraire, elle est censée subir une destruction de valeur.

$EVA = ROAI - \text{cm}pc \times CI$ . « ROAI » (en anglais *NOPAT*, *net operating profits after taxes*) désigne le résultat opérationnel après impôt, « CI » correspond aux capitaux investis par l'entreprise et « cm<sub>pc</sub> » au coût du financement. Pour plus de précisions, voir Bessire (1998).

L'EVA apparaît, selon Montagne et Sauviat (2001), comme « un objet relativement conventionnel à partir duquel les entreprises témoignent de leur allégeance aux financiers sans pour autant constituer un réel outil de pilotage interne », les indicateurs traditionnels restant systématiquement utilisés et ayant un effet direct sur les décisions prises par les dirigeants.

<sup>71</sup> Les discours sur la « création de valeur (pour l'actionnaire) », la référence constante aux « principes de *Corporate Governance* » ou encore la mise en place d'indicateurs de gestion comme l'EVA sont les signes de la volonté des managers de donner une place déterminante aux intérêts des actionnaires dans leurs décisions.

tendent à appuyer l'idée de l'existence d'une « dictature des marchés financiers et des fonds de pension » qui confond et réduit l'intérêt de l'entreprise à celui de l'actionnaire.

Si cette interprétation des principes de *Corporate Governance* qui veut que les réductions d'emploi soient une bonne chose pour les investisseurs est dénoncée par des chercheurs (Chevalier, Dure, 1994 ; Beaujolin, 1997) et fortement contestée par de nombreux mouvements politiques et citoyens, sa pertinence et sa justesse sont beaucoup moins souvent interrogées et contestées. Les marchés financiers et les fonds de pension attendent-ils des entreprises qu'elles licencient ? à quel point ces décisions sont valorisées et quel en est l'impact sur le cours de l'action ?

L'application mimétique (Orléan, 1999) de l'interprétation de la *Corporate Governance* qui lie l'exigence conventionnelle de rendement de l'action à des licenciements, ne semble pas perçue positivement par les marchés financiers. De nombreuses études<sup>72</sup> montrent que la bourse ne réagit pas favorablement à ces annonces. Non seulement les entreprises qui licencient ne voient pas leur cours de bourse s'apprécier, mais leur situation économique ne paraît pas plus s'améliorer après une réduction d'effectif. La revue de la littérature venant en appui de cette analyse est complétée et soutenue par l'analyse des facteurs non financiers qui déterminent les décisions des gestionnaires de portefeuille.

---

C'est ainsi que, selon Lordon (2000) : « *on licencie pour la valeur, on fusionne pour la valeur, on innove pour la valeur, on spin off pour la valeur, et si on faisait le contraire de tout ça ce serait encore au nom de la valeur* ».

<sup>72</sup> Ces études sont des études d'évènements analysant les rendements anormaux : « *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).

La période sur laquelle s'étend ces études d'évènements est assez longue (de 1970 à nos jours). Malgré les différences de contextes historiques et économiques sur cette période, ces études montrent des résultats particulièrement convergents, ce qui nous semble renforcer la généralité de notre propos et de ses conclusions.

## A. LES PRINCIPES DE LA CORPORATE GOVERNANCE<sup>73</sup>

Les principes issus de la perspective « standard » en matière de *Corporate Governance* posent comme objectif premier la recherche de l'intérêt de l'actionnaire, dans la lignée des principes définis par la théorie de l'agence. La recherche de l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires, d'une part, et d'autre part, la transparence de l'information (c'est-à-dire l'accès le plus direct et le plus rapide aux informations sur l'entreprise, sa stratégie et ses actions) destinée à réduire les asymétries d'information sont les principes fondateurs de la *Corporate Governance*.

### 1. CORPORATE GOVERNANCE, MARCHÉS FINANCIERS ET DIFFÉRENCES NATIONALES

Lors d'un entretien publié dans le journal **Le Monde** (11 octobre 1994) Michel Albert, membre du conseil politique monétaire de la Banque de France tenait ces propos à Eric Le Boucher :

*Le mouvement du « Corporate Governance », le « gouvernement d'entreprise », est-il une mode ou le début d'un changement important dans l'organisation et le gestion des firmes ?*

C'est plus que cela. C'est une véritable révolution au sein même du capitalisme. Comme toute révolution, celle-ci fait appel au peuple, et le peuple du capitalisme, ce sont les actionnaires ; souvent représentés, d'ailleurs, par de grandes organisations de gestion collective de l'épargne. Comme toujours, le peuple mobilisé pour une révolution réclame des têtes. Ici les premières ont été les plus prestigieuses. En quelques mois, une bonne demi-douzaine de patrons de grandes entreprises américaines ont été remplacés : IBM, Apple, General Motors, Kodak, American Express... Une liquidation qui n'a pas de précédent dans l'histoire économique contemporaine. Il s'agit de l'expression d'une nouvelle légitimité du capitalisme aux États-Unis.

Le « gouvernement d'entreprise » consiste à ne plus donner aux dirigeants des firmes qu'un seul et unique but, celui de maximiser le profit et les dividendes. Les

---

<sup>73</sup> Les définitions de la *Corporate Governance* varient selon les auteurs et la perspective analytique. Schématiquement, on peut distinguer un courant déterminant les moyens de l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires (c'est ce que nous avons appelé la perspective « standard ») et/ou justifiant cet alignement par des considérations d'optimalité économique (approche *shareholder*) et un autre courant qui adopte une approche *stakeholder* et qui vise à étendre la notion d'intérêt de l'entreprise à l'ensemble ou à une partie de ses parties prenantes.

actionnaires renforcent leur pouvoir en se donnant les moyens de contrôler étroitement les comptes grâce, en particulier, à la nomination de comité d'audit externes. Quel changement ! Il y a trente ans, on expliquait qu'il fallait se méfier de l'actionnaire et, au contraire, compter sur les managers. Nous sommes ici à l'opposé de cette « ère des organisateurs ». Les organisateurs ne sont plus que des employés et, souvent, à titre précaire.

*Quelles en seront les conséquences ?*

Cette tendance est, à mes yeux, fondamentale. Non seulement pour les entreprises elles-mêmes mais pour la société tout entière. Une bonne part du droit et des pratiques des entreprises est en cause, en particulier la fonction des gestionnaires. Ils sont placés en état d'instabilité virtuelle et ne peuvent espérer faire une carrière qu'à la condition de rester compétitif.

Tout naturellement, le « gouvernement d'entreprise » fait système avec l'autre innovation récente du capitalisme anglo-saxon : le « *reengineering* ». Produire plus, *hic et nunc*, tel est le but de ces méthodes introduites l'an passé à la suite du livre de Michael Hammer et James Champy, *le Reengineering* (Dunod), qui s'est vendu à un million d'exemplaires, dont 200 000 au Japon. On y lit : « *la diminution du personnel due à la réorganisation des processus de gestion ne doit pas être de l'ordre de 15% ou 20% mais de 80% à 90%. Le temps nécessaire pour mettre un nouveau produit en service ne doit pas passer de 6 à 5 mois, mais de 6 mois à trois semaines.* » Le moyen de cette réorganisation radicale est un bouleversement du concept d'entreprise, celle-ci devant en permanence réviser ses arbitrages entre ce qu'elle fait elle-même et ce qu'elle sous-traite.

Partout on assiste au remplacement d'une relation salariale stable par une relation commerciale instable. Dans cette nouvelle logique, l'emploi à durée indéterminée apparaît irrationnel, voire incongru. On est à l'opposé du modèle « rhénan » ou du modèle japonais, dont la philosophie profonde est qu'il peut s'établir une harmonie entre progrès économique et progrès social, notamment en personnalisant et en stabilisant les emplois de plus en plus qualifiés et donc peu interchangeables.

Perçus de la sorte, les principes de *Corporate Governance* semblent devoir déconnecter l'efficacité économique de la solidarité sociale. Elle paraît aussi être à l'origine du glissement vers le marché évoqué par M. Veltz (1996). 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.

**a. *Corporate Governance* et contrôle : une analyse du conseil d'administration basée sur la théorie de l'agence**

La vocation des principes de *Corporate Governance* est de permettre aux actionnaires, représentés par le conseil d'administration, de contrôler les décisions des dirigeants et d'intervenir dans la stratégie de l'entreprise. Il s'agit donc de rendre compatible, malgré la séparation des fonctions de propriété (attribuées aux actionnaires) et des fonctions de directions (attribuées aux dirigeants), les intérêts des managers et des actionnaires. Cette compatibilité est assurée à travers le contrôle exercé par les actionnaires au sein du conseil d'administration. Un des moyens considéré par les chartes de *Corporate Governance* comme étant à mettre en œuvre le plus largement est l'information des actionnaires. Les différences d'informations (asymétries) entre les dirigeants et les actionnaires apparaissent en effet comme une des difficultés principales du contrôle. Pour cette raison, la théorie de l'agence paraît appropriée pour éclairer les principes de *Corporate Governance* du point de vue des financiers (Schleifer, Vischny 1997) et ce d'autant plus que ce type d'analyse est à l'origine des chartes.

Le principe fondateur de la théorie de l'agence, ainsi que la question corollaire de la meilleure forme possible d'entreprise, ont été abordés dès Adam Smith (qui concluait d'ailleurs à l'inefficacité économique des Grandes Compagnies du fait de la dissociation des fonctions de propriété et de direction), puis ont été relancés par Berle et Means (1932). Les dirigeants étant les représentants (les agents) des actionnaires, ils doivent gérer l'entreprise conformément aux intérêts des actionnaires. Un système de contrôle efficace doit assurer la convergence de leurs intérêts. Si ce système de contrôle fonctionne efficacement, l'entreprise sera performante du point de vue des actionnaires. Les principes de *Corporate Governance* ont vocation à constituer ce système de contrôle efficace.

Selon Charreaux (1994), il existe trois motifs pour expliquer les divergences d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants :

La composition du patrimoine des dirigeants, l'horizon de décision des dirigeants et les prélèvements qu'ils effectuent.

En règle générale, les investisseurs qu'ils soient petits porteurs ou institutionnels, possèdent un portefeuille très diversifié. La limitation du risque qui en résulte, entraîne *a priori* une perception des risques encourus différente de celle des dirigeants dont la richesse dépend pour une partie majeure de la valeur de la société dirigée. [...] L'intérêt du dirigeant est de ce point de vue de choisir une stratégie moins risquée que ce qui serait conforme aux intérêts des actionnaires.

La deuxième source de conflit trouve son origine dans les divergences d'horizon entre actionnaires et dirigeants. En caricaturant, l'horizon du dirigeant est conditionné par sa présence à la direction de la société [en France au maximum une dizaine d'années]. Inversement l'horizon des actionnaires n'est *a priori* pas limité puisque pour les sociétés cotées, la possibilité de revente sur le marché lié au caractère négociable des actions fait que la valorisation se détermine sur un horizon infini. [...] Il s'ensuivrait selon cet argument un biais en faveur des décisions privilégiant le court terme<sup>74</sup>.

La politique de prélèvement (entendue au sens large) constitue la troisième source de conflit. Au sens strict (c'est-à-dire pour les avantages en nature), on peut certes considérer, qu'il s'agit dans les grandes sociétés d'un élément négligeable, les sommes en jeu pouvant être considérées comme minimales. En revanche, si on inclut dans cette politique, certains investissements de prestige (financements de clubs, parrainages...) dont l'intérêt direct pour le développement des activités de l'entreprise n'est pas toujours évident, les conflits d'intérêt peuvent se révéler significatifs.

Selon ces arguments, les dirigeants cherchent à tirer profit de leur position de direction. Ainsi, les dirigeants seraient enclin à avoir comme objectif de conserver leur poste, préserver la valeur de leur patrimoine personnel et tirer le plus possible de bénéfices non pécuniaires à travers l'exercice de leur fonction : le dirigeant vise à maximiser la valeur des investissements dont le caractère spécifique dépend de sa présence à la direction (Schleifer, Vishny 1989), il cherche à rendre son remplacement coûteux pour les actionnaires. Un autre

---

<sup>74</sup> Dechow, Sloan, 1991, *Executive incentives and the horizon problem*, **Journal of accounting and Economics**, Vol. 14 ; ces deux auteurs montrent en particulier que les dépenses de R&D chutent lorsque le dirigeant approche de la fin de ses fonctions.

moyen utilisé par les dirigeants pour « s'enraciner » consiste à investir dans des activités qui ne peuvent être contrôlées et évaluées que difficilement par les actionnaires (comme par exemple les investissements en Recherche & Développement). De cette façon, les dirigeants en place découragent le recrutement de nouveaux dirigeants ainsi que le contrôle des actionnaires. Dans cette perspective, les choix d'investissement des dirigeants ne seraient pas conditionnés par la recherche du plus grand bénéfice pour l'entreprise et l'actionnaire mais bien plutôt par la volonté de contrer les mécanismes de contrôle mis en place par les actionnaires.

Dans le même ordre d'idée, Charreaux (1994) continue :

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 investissement<sup>75</sup>, 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.

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* 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

---

<sup>75</sup> 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.

l'écart entre la stratégie mise en place par les dirigeants et celle qui maximiserait la richesse des actionnaires.

La répartition du capital d'une entreprise est donc au cœur des préoccupations des acteurs financiers lorsqu'il s'agit du contrôle des dirigeants. L'intensité du conflit entre actionnaires et dirigeants est fonction de la répartition du capital (Jensen et Meckling, 1976) : selon ces auteurs, plus le dirigeant possède une part importante du capital, plus ses intérêts sont convergents avec ceux des actionnaires, moins les conflits entre actionnaires et dirigeants sont nombreux. Il y aurait donc, pour eux, une convergence d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires lorsque les dirigeants détiennent une part importante du capital. Demsetz (1983) soutient quant à lui que la structure du capital n'est pas une variable susceptible d'influencer la valeur de l'entreprise, c'est la thèse de la neutralité. Mais la thèse de l'enracinement vient encore contredire ces points de vue puisque selon elle, plus la part du dirigeant est importante, moins il peut être sanctionné par les actionnaires, et par conséquent moins il est poussé à réaliser des performances conformes aux attentes des actionnaires.

Les nombreux tests empiriques réalisés très majoritairement sur des sociétés américaines, qui tentent d'établir une relation entre la performance et le capital détenu par les dirigeants, donnent des résultats contradictoires qui sont dus notamment à la diversité des mesures de performance et de détention de capital utilisée. Il semblerait cependant que la relation entre les deux dimensions ne soit pas linéaire et que le résultat obtenu dépende de la zone considérée (en terme de pourcentage de capital détenu). (Charreaux, 1994).

L'influence de la structure du capital sur la performance des dirigeants n'est pas très nette et relève plus de situations particulières et ponctuelles devant être appréciées au cas par cas que d'une règle stable et incontestable.

Le conseil d'administration a pour rôle de représenter les intérêts des actionnaires et constitue à ce titre le lieu privilégié de contrôle des dirigeants. Ses moyens d'action sur les dirigeants sont, dans la stricte perspective de la théorie de l'agence, la fixation de la rémunération des dirigeants et leur révocation.

Il existe trois types de rémunération des dirigeants : les rémunérations indépendantes de leurs performances (salaires, assurance vie, par exemple), celles qui sont fonction de la performance du dirigeant et qui sont évaluées en fonction de l'évolution du cours de l'action (*stocks options*, attribution d'actions), et

celles qui dépendent directement des résultats comptables de l'entreprise comme le bonus. Les rémunérations indépendantes de toute évaluation de la performance des dirigeants favorisent (selon la théorie de l'agence) l'enracinement, avec les conséquences que l'on a vu. Les rémunérations s'appuyant sur les résultats comptables favorisent quant à elle le travestissement de ces résultats par manipulation comptable (Gillet 1998) mais constituent un moyen de rapprocher les intérêts des dirigeants de ceux des actionnaires. Les rémunérations fondées sur le lien avec l'évolution du cours de l'action sont considérées comme les plus à même de rapprocher les intérêts des actionnaires et des dirigeants. Ainsi, d'après une étude réalisée par Monks en 1990 et 1991 sur la France et la Grande Bretagne, 90% des PDG et 80% des DG percevraient un bonus dont le montant représenterait entre 25 et 33% de la rémunération globale annuelle. Environ 80% des chefs d'entreprise de plus de 800 personnes bénéficieraient de plans d'options sur actions dont le montant représenterait de une à deux fois leur salaire annuel.

Les *stocks options* constituent donc un des moyens les plus communément mis en œuvre pour aligner les objectifs des dirigeants avec les intérêts des actionnaires. Pourtant, une partie importante des évolutions boursières échappe aux dirigeants d'entreprise. De plus, Jensen et Murphy (1990) ont calculé qu'une augmentation de la richesse des actionnaires de 1000\$ entraîne une augmentation de la rémunération globale du PDG de 0,0325\$, dont 2,5 *cents* issus de l'amélioration du cours de ses propres actions. D'où la remarque, piquante (et illustrative de la stratégie d'enracinement et de la politique de prélèvement des dirigeants), dans un texte ultérieur de Jensen : « une perte de 10 millions de dollars de la valeur actionnariale ne coûte que 32 500\$ au PDG moyen. En termes pratiques cela veut dire que le PDG moyen qui aime voyager confortablement, peut se commander sur le compte de l'entreprise un JET Lear (environ 10 millions de dollars) et l'opération lui coûtera personnellement moins que l'achat d'une BMW. ». Il convient d'ajouter que les études empiriques (Jensen, Murphy, 1990 par exemple) portant sur la corrélation entre les performances des entreprises et les types de rémunérations des dirigeants montrent une corrélation très faible.

Le deuxième moyen d'action des actionnaires sur les dirigeants concerne la capacité du conseil d'administration à révoquer les dirigeants. La justification logique d'une telle décision est bien entendu une baisse des performances de

l'entreprise, évaluée à partir de ses résultats comptables ou de l'évolution du cours de bourse. Les très nombreuses études empiriques réalisées aux Etats-Unis (et recensées par Charreaux, Pitol-Belin 1990) concluent que la performance permet de prédire en partie les changements de dirigeants. Plus la performance de l'entreprise est mauvaise, plus la probabilité de voir un changement de dirigeants est importante. En revanche, si les résultats des autres entreprises du secteur sont tout aussi mauvais, les actionnaires en tiennent compte et temporisent leur sanction. Toutefois du fait de la difficulté à connaître les raisons exactes des départs des dirigeants (révocation ou départ volontaire) les études cherchant une corrélation entre le départ de dirigeants et l'augmentation du cours de l'action de l'entreprise concernée ne permettent pas de tirer de conclusions (les résultats sont contradictoires).

On comprend donc que les principes de *Corporate Governance* posent comme conditions premières une information complète et rapide des actionnaires (afin de réduire les asymétries d'information entre les dirigeants et les actionnaires) et mettent tout particulièrement l'accent sur la mise en place de comité d'audit externes susceptibles de contrôler efficacement les dirigeants. En effet, ces comités d'audit externes devant être composés d'experts et/ou d'anciens dirigeants d'entreprise, le contrôle qu'ils peuvent exercer est d'autant meilleur et efficace qu'ils ont une connaissance intime du fonctionnement interne des entreprises.

#### **b. Les différentes pratiques nationales de la *Corporate Governance***

Les pratiques de la *Corporate Governance* diffèrent selon les pays. Elles ont toutes vocation à assurer une communauté d'intérêt des actionnaires et des dirigeants, mais reposent sur des modalités du contrôle de ces derniers qui diffèrent dans l'importance donnée aux différents moyens de contrôle possibles.

Les mécanismes de contrôle possibles sont généralement répartis entre deux catégories : les mécanismes de contrôle interne et les mécanismes de contrôle externe (à l'entreprise). Les mécanismes de contrôle externe à l'entreprise s'appuient sur les marchés des biens et des services produits par l'entreprise, le marché financier (c'est par l'intermédiaire de ce marché que s'effectuent les prises de contrôle), les relations de financement avec les banques (que l'on ne doit pas confondre avec le rôle des banques qui sont d'importants actionnaires et siègent au conseil d'administration) et l'environnement légal. Les mécanismes de

contrôle interne, qui peuvent venir en appui des mécanismes de contrôle externe ou inversement s'appuient sur le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance entre dirigeants, les contrôles formels ou informels mis en place par les salariés et sur le contrôle du conseil d'administration.

À partir de ces deux types de contrôles on peut décrire deux systèmes opposés dans leur application de la *Corporate Governance*: un modèle s'appuyant particulièrement sur la dimension marchande et concurrentielle, représenté tout particulièrement aux États-Unis et en Grande Bretagne, le modèle anglo-saxon ; et un modèle s'appuyant sur la collégialité et les relations interpersonnelles, le modèle germano-nippon.

L'importance des différences de contraintes légales et réglementaires est primordiale dans l'explication des différentes pratiques de *Corporate Governance* selon les pays. (voir tableaux)

CONTRAINTES LEGALES ET REGLEMENTAIRES DU *CORPORATE GOVERNANCE* (Source : Prowse, 1994).

Institution	États-Unis	Grande Bretagne	Japon	Allemagne
<b>Banques</b>	Toute participation au capital de l'entreprise est interdite ou sinon nécessite l'approbation préalable de la Réserve Fédérale. La participation doit être « passive ». Source : Glass-Steagall et BHC Act.	La banque d'Angleterre peut dissuader la participation pour des raisons prudentielles.  Les règles d'adéquation du capital dissuadent la détention d'importantes parts.	Avant 1987 les banques pouvaient détenir jusqu'à 10% du capital d'une entreprise. Depuis 1987, elles peuvent en détenir 5% au maximum.  Source : Anti Monopoly Act.	Pas de restrictions mis à part quelques généreuses règles prudentielles.
<b>Compagnies d'assurance vie</b>	Peuvent détenir jusqu'à 2% des titres du capital d'une compagnie. Peuvent détenir jusqu'à 20% de leurs actifs en titres de participation. Source : NY Insurance Law.	Auto limitation des capitaux de l'entreprise investis dans une société X en raison d'une contrainte de liquidité.	Peuvent détenir jusqu'à 10% du capital d'une entreprise.  Source : Anti Monopoly Act.	Peuvent détenir jusqu'à 20% des actions du capital d'une entreprise  Source : Insurance Law.
<b>SICAV</b>	Pénalités fiscales et restrictions réglementaires si la participation au capital de l'entreprise dépasse les 10%. Source : Investment Company Act, IRS.	Ne peuvent détenir d'importantes parts dans les entreprises.  Source : Financial Service Act, 1986.	Pas de restrictions.	Pas de restrictions.
<b>Fonds de pension</b>	Doivent se diversifier.  Source ERISA.	Auto limitations des capitaux de l'entreprise investis dans une société X résultant d'un besoin de liquidité.		
<b>Général</b>	Divulgence publique obligatoire pour participation de 5%  Lois anti-trust interdisent les retenues d'information de la hiérarchie. La réglementation du délit d'initié dissuade la participation active. Le créancier dirigeant une entreprise est passible de subordination de ses prêts. Source : Bankruptcy case law.	La réglementation du délit d'initié dissuade les gros porteurs d'exercer un contrôle. Source : Insider Dealing Act		Notification réglementaire obligatoire pour une participation de 25%.

CRITÈRES DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DANS DIFFÉRENTS PAYS (source Frontezak, 1999)

PAYS	Séparation des pouvoirs (conseil à 2 niveaux)	Comité d'audit	Comité de rémunération	Comité de rémunération	Comité de rémunération	Comité de rémunération	Comité des nominations	Transparence & information	Cumul des mandats	% administrateurs étrangers
FRANCE	OUI (25% des stés du CAC40 à directoire et cons. de surv.)	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI (Pas de limitation)	FAIBLE
ALLEMAGNE	OUI (vorstand / aufsichtsrat)	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI (Obligation légale de publication)	FAIBLE (Actionariat germanique)
JAPON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NC	NON (Keiretsu & participations)

										croisées)
BELGIQUE	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	NON	OUI	NC	FAIBLE
ITALIE	OUI (Conseil unitaire en pratique)	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NC	FAIBLE
RU	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NC	FAIBLE
USA	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NC	NC
CANADA	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NC	NC
SUÈDE	OUI	NC	NC	NC	NC	NC	NC	OUI	OUI (limitations)	FAIBLE
ESPAGNE	NC	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NC	TRÈS FAIBLE
PAYS-BAS	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NC	ENVIRON 24%

NB : " oui " signifie que le thème est traité dans les dispositions relatives au gouvernement d'entreprise du pays concerné

À travers l'analyse de ces tableaux, on voit que les institutions financières allemandes et japonaises bénéficient d'une plus grande capacité légale à participer au capital d'entreprises que les banques anglaises ou américaines : elles peuvent donc plus facilement exercer un contrôle sur ces entreprises.

En revanche, dans les pays anglo-saxons (aux États-Unis et en Grande Bretagne), et comme le fait remarquer Charléty (1994), le marché financier est resté le principal moyen d'exercice de la *Corporate Governance* à travers les OPA :

Jenkinson et Mayer (1993) ont estimé qu'environ un quart des offres publiques lancées au Royaume Uni depuis le début des années 70 sont hostiles, alors qu'en Allemagne on ne repère que quatre cas d'offres inamicales depuis la seconde guerre mondiale (Franks et Mayer, 1993). Or ce sont surtout les offres hostiles (c'est à dire lancées malgré le désaccord de la direction en place) qui sont par nature disciplinaires, comme l'atteste le taux de remplacement élevé de l'équipe dirigeante dans les deux ans suivant l'acquisition : Franks et Mayer (1992b) ont évalué ce taux à 90% contre 20% en période normale. [...]

Cette situation traduit probablement la confiance dans le marché et l'importance accordée à la liquidité au Royaume Uni comme aux États-Unis : le cours reflète les performances de l'entreprise (efficience des marchés) et en cas de mauvais résultats, il suffit pour les actionnaires de vendre le titre (« Wall Street Walk »).

Cette situation s'explique aussi par le caractère dispersé de l'actionnariat dans ces pays : il est en effet plus facile de prendre le contrôle d'une entreprise lorsque son actionnariat est dispersé que lorsqu'une importante partie de son capital est



détenue par des actionnaires « amis » de la direction en place. Le Glass Steagall Act (1933) qui interdit aux banques de détenir et d'échanger des actions et le Bank Holding Co. Act (1956) qui interdit aux holding de banques la détention de plus de 5% des votes d'institutions non bancaires contribuent au maintien d'une certaine atomocité sur le marché des actions aux États-Unis.

Toutefois, l'appui sur les fusions et acquisitions afin de sanctionner les dirigeants en place constitue un moyen coûteux et incertain de contrôle sur les dirigeants. C'est un moyen coûteux pour les candidats au rachat dans la mesure où, en plus des coûts de transaction inhérents à ce type d'opération du fait des intermédiaires, la prime versée aux actionnaires de l'entreprise visée est d'autant plus importante qu'ils souhaitent obtenir un prix meilleur que celui anticipé dans le cas où l'OPA réussirait. Il faut ajouter que les mesures anti-OPA qui peuvent être mises en œuvre par les dirigeants en place peuvent surenchérir le cours de l'action, et donc augmenter le coût de la prise de contrôle, voire même la rendre impossible. Le coût des OPA ne se limite pas au seul coût de l'achat d'un nombre d'actions suffisant : il a aussi un coût pour les cocontractants de l'entreprise : les prises de contrôle associées à un changement de dirigeants s'accompagnent souvent de ruptures de contrats avec les salariés (dans le cas de synergies par exemple), avec des fournisseurs (créanciers de l'entreprise) et parfois aussi avec des clients qui peuvent être lésés du fait de ce changement.

Le grand nombre d'OPA qui a eu lieu dans les années 80 a conduit les entreprises à mettre en place des mesures susceptibles de les protéger. C'est pourquoi aujourd'hui la valeur créée par une OPA doit être très élevée pour pouvoir avoir lieu. Ce phénomène ne se limite d'ailleurs pas seulement aux États-Unis et à la Grande Bretagne puisque les dirigeants qui souhaitent aujourd'hui mener une OPA doivent justifier (pour emporter l'adhésion des actionnaires) d'une « création de valeur » nette qui sera directement issue de cette OPA (d'où les difficultés à mener à bien certaines OPA dont la rentabilité n'est pas évidente). C'est ainsi que le modèle anglo-saxon de *Corporate Governance* se tourne un peu plus aujourd'hui vers des modalités de contrôle interne : le rapport Cadbury en Grande Bretagne (1992) et les *Principles of Corporate Governance* (1993) aux États-Unis en sont le signe.

Le contrôle interne s'appuie essentiellement, comme on l'a vu sur le conseil d'administration. Sa structure est révélatrice des différences de *Corporate Governance* entre les pays.

Les conseils d'administration américains et anglais se ressemblent beaucoup. Du fait de la structure diffuse du capital, ces conseils d'administration sont relativement faibles. En réalité, c'est le PDG qui y choisit le conseil d'administration. Habituellement il est constitué d'une part importante de l'équipe de direction opérationnelle (les dirigeants). En effet, il est rare qu'un actionnaire ait suffisamment de poids (en termes de droits de vote) pour qu'il soit représenté dans le conseil d'administration. De plus, les administrateurs externes, qui sont censés être à même de contrôler le conseil, sont nommés par le PDG et ils bénéficient généralement d'une information assez incomplète (d'où l'insistance sur la disponibilité et la complétude de l'information transmise aux administrateurs dans les chartes de *Corporate Governance*) et qu'il serait coûteux de rassembler (d'où la nécessaire gratuité de la transmission de l'information, à laquelle il est fait référence dans ces chartes) ce qui ne les met pas en position de discuter les décisions du PDG et encore moins de s'y opposer, lorsqu'ils souhaiteraient le faire.

La structure du conseil d'administration des entreprises japonaises est assez proche de celle du modèle anglo-saxon. Pour Aoki (1988) la plupart des membres du conseil d'administration de la firme J sont les responsables des principales divisions et directions fonctionnelles du groupe. Le *shacho* (*chef de la société* c'est-à-dire le dirigeant de la société) désigné par le conseil d'administration est en fait pressenti et désigné par son prédécesseur et il choisit lui-même les administrateurs internes. C'est un système comparable sur ce point au modèle anglo-saxon. Pourtant, du fait de la concentration plus importante de l'actionnariat, les actionnaires de référence peuvent réunir l'information nécessaire, lors des réunions à caractère non officiel du « club » de Présidents qui ont lieu entre entreprises ayant des rapports de réciprocité (participation croisée et liens à travers une des six grandes familles d'entrepreneurs japonais) (Aoki 1988). Les cadres supérieurs, les gros porteurs et les créanciers importants collaborent lors de ces réunions régulières mais hors des structures de la *Corporate Governance* au sens strict, c'est à dire hors du cadre légal de l'entreprise. Ce « second conseil », selon le terme de Prowse (1994), ressemble au conseil de surveillance allemand. L'influence des banques dans le conseil d'administration des entreprises japonaises est surestimée par les études comparatives du fait de la surestimation du taux d'endettement (c'est aussi le cas des entreprises en France, voir Batsch, 1996) entre autre pour des raisons réglementaires d'évaluation des dettes dans les entreprises japonaises (Aoki

1988). Les salariés à vie de l'entreprise sont appelés en japonais *shain* qui est aussi le terme qui sert à désigner les actionnaires en droit des sociétés, ce qui fait écrire à Aoki (1988) que « la firme J est une coalition de l'ensemble des actionnaires et de l'ensemble des salariés, coalition que réalise la direction qui s'efforce de susciter un équilibre entre les intérêts des deux parties ».

Les sociétés anonymes allemandes sont structurées par deux conseils distincts : le directoire et le conseil de surveillance (c'est une forme juridique qui existe en France mais qui est plutôt peu utilisée : 17% des entreprises de l'indice SBF 120 l'ont adoptée (KPMG, 1997) et le plus souvent pour faciliter une transition ou une succession (Ploix, 1997)). Le directoire assure la gestion et la direction quotidienne de l'entreprise et ses membres sont nommés par le conseil de surveillance auquel il rend compte. C'est le conseil de surveillance qui contrôle les activités du directoire mais il ne peut en aucun cas se substituer à lui pour diriger même si certains actes nécessitent son accord formel. Dans les grandes sociétés, le conseil de surveillance est constitué pour moitié de représentants des actionnaires et pour l'autre moitié de représentants des salariés. Les banques y occupent une place importante, souvent celle de président du conseil de surveillance.

### **c. Le modèle français de *Corporate Governance***

En France, ce sont la loi du 24 juillet 1966 et la loi du 15 mai 2001 (dite NRE), intégrées au nouveau code de commerce, qui définissent le cadre juridique de l'application des principes de *Corporate Governance* dans l'entreprise, c'est-à-dire le cadre de la société anonyme à conseil d'administration et celui de la société anonyme à directoire et conseil de surveillance. C'est une spécificité française d'avoir deux formes différentes de société anonyme.

Traditionnellement, à la tête de la société anonyme à conseil d'administration se trouvait le président du conseil d'administration qui assurait la présidence du conseil d'administration et la direction générale de la société. À la différence du système anglo-saxon, le PDG remplissait à lui seul les fonctions de CEO (*chief executive officer*), c'est-à-dire de directeur général, et de *chairman*, c'est-à-dire de président du conseil d'administration. Cette séparation existait en France avant 1940 mais avait disparu à cause de la dilution des pouvoirs qu'elle entraînait. Elle est réapparue avec la loi NRE qui pose le principe de séparation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Désormais, le

directeur général<sup>76</sup> est investi des pouvoirs relatifs à la direction générale de la société et à la représentation de celle-ci à l'égard des tiers. Le président a pour mission de veiller au fonctionnement des organes sociaux et de représenter le conseil d'administration. Toutefois, cette distinction des fonctions n'interdit pas au conseil d'administration de confier l'une et l'autre à une seule et même personne. On retrouve alors pratiquement le même schéma qu'antérieurement.

La loi NRE a également modifié de manière plus conforme à la pratique la mission du conseil d'administration en lui confiant, outre le contrôle de la gestion de la direction, le soin de fixer les orientations stratégiques de la société et de veiller à la bonne marche de celle-ci. Les administrateurs siégeant au conseil d'administration délibèrent sur les grandes orientations de la société et contrôlent la gestion du président. Le conseil est censé être un contre-pouvoir à ce dernier. C'est pour cette raison qu'il dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir, en toutes circonstances, au nom de la société (L.225-35 al.2 du code de commerce), comme d'ailleurs le directeur général (L.225-56, I, al.1 du code de commerce). Les actionnaires décident des actes importants affectant la vie de la S.A. lors des assemblées générales (modification des statuts, approbation des comptes, opérations sur le capital). Cette assemblée nomme les administrateurs, qui choisissent parmi eux leur président, qu'ils peuvent révoquer à tout instant (tout comme eux-mêmes peuvent l'être par l'assemblée générale).

La société anonyme à directoire et conseil de surveillance sépare les pouvoirs de gestion de la société, exercés par le directoire (les *executive directors* du modèle anglo-saxon) et les pouvoirs de contrôle de la gestion, exercés par le conseil de surveillance (composé quant à lui de *non executive directors*). Cette forme juridique est assez peu utilisée : 1,62% des sociétés anonymes l'ont adoptée (en 1995) et 13% des sociétés du CAC 40 ont choisi cette forme.

En droit français, le débat sur la mission du conseil d'administration, c'est-à-dire la question de l'objet de l'entreprise (créer des richesses pour les actionnaires ou adopter une conception plus large de l'intérêt de l'entreprise, qui engloberait aussi par exemple les salariés, sous-traitants, clients) trouve un écho particulier. Ce débat, qui est celui de l'approche de la *Corporate Governance* en termes de *shareholder* ou en termes de *stakeholder*, est alimenté par l'article 1833 du Code civil qui dispose que « toute société doit avoir un objet licite et être constituée

---

<sup>76</sup> L'ancienne fonction de directeur général devient celle de directeur général délégué.

dans l'intérêt commun des actionnaires » et la jurisprudence Fruehauf<sup>77</sup>. C'est cette dernière définition qui est retenue par le droit français (civil et pénal), alors que l'intérêt de la société, tel qu'il est défini dans le Code civil, n'est plus considéré que comme étant à l'origine de l'association et se diluant dans celle-ci lorsqu'elle se constitue comme personne morale.

Le rapport Viénot (1995) prend acte de cette conception lorsqu'il énonce que :

L'intérêt social peut ainsi se définir comme l'intérêt supérieur de la personne morale elle-même, c'est à dire de l'entreprise considérée comme un agent économique autonome, poursuivant des fins propres, distinctes notamment de celles de ses actionnaires, de ses salariés, de ses créanciers dont le fisc, de ses fournisseurs et de ses clients, mais qui correspondent à leur intérêt général commun, qui est d'assurer la propriété et la continuité de l'entreprise.

Cette position n'est pas celle du modèle anglo-saxon, pour lequel les dirigeants sont les mandataires exclusifs des actionnaires (et donc devant agir dans leur seul intérêt).

La réglementation des marchés de capitaux a imposé une plus large diffusion des informations financières des entreprises à toutes les catégories d'actionnaires. En France, c'est à la COB (Commission des Opérations de Bourse) que revient la responsabilité d'assurer l'existence, l'exactitude, la disponibilité et la compréhensibilité de cette information pour les petits actionnaires (puisque les grands actionnaires, parce qu'ils siègent au conseil d'administration, ont entièrement accès à cette information).

Le système des OPA, moyen du contrôle externe privilégié par le modèle anglo-saxon de *Corporate Governance* n'a pas ce poids en France. Ainsi H. Ploix (1997) écrivait :

En France, je ne me souviens pas d'OPA hostiles qui aient réussi. Il y a environ 20 ou 30 OPA par an, ce qui est un nombre appréciable étant donné le faible nombre d'entreprises cotées. Cependant, il faut les considérer plutôt comme des moyens de restructuration et d'expansion des groupes que comme des moyens de sanctionner l'équipes de direction. L'OPA d'Axa sur l'UAP, en novembre 1996, entre bien dans

---

<sup>77</sup> 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 catégorie. Dans les quelques essais d'OPA hostiles : Valéo, Labinal, les dirigeants en place, quelquefois avec le soutien du gouvernement, ont pu créer un « noyau dur » qui les aide à contre-attaquer.

Quant à la question des comités et des administrateurs indépendants, en plus des dispositions légales, le patronat français, commanditaire des deux rapports Viénot (1995 et 1999) ainsi que le récent rapport Bouton (2002), suggère des dispositifs et des règles qui tentent de répondre au mieux aux principes de *Corporate Governance* sans toutefois en souhaiter la concrétisation sous forme juridique (Paillusseau, 2002).

Le modèle français de *Corporate Governance*, habituellement situé sur un continuum entre les modèles anglo-saxon et germano-nippon, se révèle constituer une interprétation spécifique de la *Corporate Governance*. Il est d'ailleurs difficile de ne pas considérer chaque interprétation nationale comme un modèle de *Corporate Governance* à part entière (Ploix 1997, Batsch 1996).

## **2. LES MODÈLES D'ENTREPRISES NATIONAUX**

L'approche à travers les modèles de coordination s'appuie et interagit avec l'approche par les modèles d'entreprises nationaux. Cette analyse repose sur les travaux de M. Aoki à propos des modèles des entreprises japonaises et américaines (plus particulièrement à partir d'une comparaison entre les fabricants d'automobiles américains et japonais). Cette comparaison ne doit pas être considérée comme limitée à ce secteur et ces pays, au contraire, ils représentent une véritable modélisation d'organisation interne d'entreprises selon deux schémas : celui de l'entreprise A (pour américaine) centralisée et hiérarchisée selon un modèle bureaucratique, et celui de l'entreprise J (pour japonaise) décentralisée, où la coordination est horizontale et non verticale comme dans l'entreprise A.

La firme A est composée de ressources générales (pouvant s'échanger sans difficulté sur un marché c'est à dire qu'elles ne sont pas spécifiques à l'entreprise), ordonnées au sein de l'entreprise par la hiérarchie. Le management y centralise la connaissance des techniques de production des différents ateliers et est capable, sur la base des informations qui remontent jusqu'à lui par la filière hiérarchique, de déterminer la solution optimale puis de la faire exécuter. C'est le

principe de la « coordination verticale ». La firme J, quant à elle, ne centralise pas la coordination. Les ateliers construisent et élaborent par apprentissage des solutions particulières aux difficultés qu'il peuvent rencontrer dans le cours de leurs actions et dans leur coordination avec les ateliers voisins dont ils élaborent une connaissance locale. Ainsi, dans le modèle J, les ateliers sont dotés d'une autonomie propre et se situent dans une chaîne amont-aval de relations fournisseur-utilisateur qui constitue ce qu'Aoki appelle la coordination horizontale (Aoki, 1990). En situation d'information parfaite, la firme A est supérieure à la firme J. Par contre, lorsque des événements imprévus émergent, la firme J peut être supérieure car l'organisation horizontale favorise l'apprentissage et l'identification de ces situations imprévues.

Ces deux modèles apportent une perception de l'entreprise centrée sur les recours et les méthodes qu'elles emploient pour s'adapter en situation d'incertitude. L'existence et la persistance de ces deux modèles de firme laisse supposer qu'on ne peut affirmer qu'il en existe un meilleur que l'autre dans tous les cas. La première raison de cette indécision est que des événements imprévus peuvent se régler parfois plus rapidement et simplement par un recours au marché (cas de la firme A), que par un recours au savoir construit par l'entreprise (Aoki 1988).

À la différenciation dans la détention des savoirs particuliers s'ajoute une différenciation dans les mécanismes de la prise de décision. Ainsi, la prégnance de la hiérarchie dans la firme A ne laisse pas de place à la participation égale dans les décisions alors que la firme J fait généralement appel au consensus dans la prise de décision. Il ne faudrait pas pour autant céder à la tentation de voir dans le système de la firme J un modèle d'organisation égalitaire de l'entreprise : la hiérarchie y existe mais ne repose pas sur une définition de fonctions spécialisées. La firme A utilise essentiellement la hiérarchie comme l'instrument de la production et de la médiation d'obligations alors que la firme J l'utilise essentiellement comme une incitation pour ses salariés à acquérir des compétences utiles pour l'organisation du travail.

La firme A repose sur une spécialisation des tâches, elle associe à cette spécialisation un système de coordination des ateliers par la hiérarchie dont c'est une des fonctions spécifiques. Aussi bien au niveau des ateliers qu'à celui des relations mutuelles, les tâches de coordination et de production sont nettement séparées et spécialisées. Dans la firme J, la résolution autonome des problèmes

dans les ateliers est associée à une participation réciproque de ceux-ci à la coordination entre eux. Les tâches de coordination et de production tendent alors à être intégrées. Cette intégration, poussée à l'extrême par les entreprises japonaises aboutit à la pratique de l'emploi à vie (Aoki 1988). Cette pratique se traduit par des obligations réciproques et implicites pour l'entreprise et le salarié : le salarié doit la fidélité à l'entreprise (celle-ci étant favorisée par les dispositifs de sécurité sociale et de retraite qui sont souvent liés à la structure de l'entreprise), tandis que l'entreprise s'engage à lui fournir un emploi à vie et à le former à chacun de ses changements de poste. Dès lors, deux problèmes d'ajustement se posent pour l'entreprise.

L'ajustement quantitatif des ressources humaines aux besoins de l'entreprise se fait, selon les cas par un recours à la sous-traitance ou à des intérimaires mais bien souvent aussi, lorsque la pénibilité du travail le permet, par un recours à l'emploi féminin. Il est en effet courant au Japon qu'une femme quitte son emploi lorsqu'elle se marie, ce qui offre un réservoir de main d'œuvre aux entreprises japonaises. L'ajustement qualitatif des ressources humaines aux besoins de l'entreprise constitue la plus importante des difficultés. C'est pour cette raison que le recrutement d'un salarié repose avant tout sur une évaluation de ses capacités d'ouverture et de sa capacité d'apprentissage. C'est ainsi qu'il est courant de trouver à des postes financiers des diplômés de disciplines autres que la finance ou l'économie. La gestion du personnel dans la firme J suppose donc une attention toute particulière à la formation de généralistes. La firme J « fabrique », à partir de généralistes, des spécialistes changeant de poste environ tous les trois ans. Cette rotation de postes peut être ralentie dans le cas où la formation nécessaire à l'occupation d'un poste est longue. La firme J est caractérisée, au niveau de sa gestion des ressources humaines, par une extrême centralisation, un personnel généraliste dans sa formation et par la recherche prioritaire du développement interne.

La structure de la firme A, centrée sur la spécialisation, répond d'une façon radicalement différente aux impératifs de la gestion des ressources humaines. Le critère déterminant d'une embauche n'est plus la capacité d'évolution dans l'entreprise à long terme mais l'adéquation entre le savoir acquis et exploitable rapidement d'un candidat et la description du poste à pourvoir. La spécialisation des postes et de ceux qui les occupent aboutit à une conception cloisonnée de l'évolution dans l'entreprise. Ainsi, les évolutions de carrière se font au sein d'une



filrière de spécialistes car, quel que soit son domaine d'activité et sa spécialisation, la légitimité d'un salarié repose sur son expertise technique. Dans la perspective d'une exploitation rapide des connaissances d'une personne, la formation professionnelle est considérée comme un investissement dont le prix, ou du moins l'initiative, revient au salarié. Un employé est embauché pour ses compétences, s'il investit pour les améliorer, il est en droit de les monnayer et donc de partir s'il trouve mieux ailleurs.

La firme A et la firme J peuvent être rapprochées respectivement des modèles de coordination industriel et domestique : la firme A s'appuie sur un modèle de coordination industriel et la firme J sur le modèle de coordination domestique. Il convient d'ajouter que la flexibilité et l'instantanéité du modèle marchand se retrouvent dans l'appel à la sous-traitance, l'intérim et dans la précarisation du travail féminin. Ces rapprochements ne sont en aucun cas des recouvrements : la firme J, bien qu'ayant de nombreuses caractéristiques communes avec une entreprise fonctionnant selon le modèle de coordination domestique, n'en reste pas moins définitivement attachée à une perspective descriptive et historiquement située des grandes entreprises industrielles japonaises.

Le modèle d'entreprise J repose sur la création et le maintien de liens forts et durables entre l'entreprise et son personnel. On comprend aisément que le lien entre les marchés financiers et les décisions d'emploi ne puisse s'y concevoir avec l'automaticité dénoncée par Chevalier et Dure ou Beaujolin. À l'inscription dans la durée des relations entre l'entreprise et ses salariés répond une inscription toute aussi durable des relations entre les investisseurs et les entreprises. Cet état est le résultat de l'évolution historique de l'économie japonaise et de sa culture. Aoki décrit et analyse cette relation sous l'angle de la question du contrôle réel de la stratégie de l'entreprise. Cette analyse, qui réfute, au moins en grande partie, la thèse de l'impuissance des actionnaires dans les entreprises japonaises sera développée dans la deuxième partie.

## **B. LE MODÈLE DE COORDINATION INDUIT PAR LES PRINCIPES DE CORPORATE GOVERNANCE**

Les principes de *Corporate Governance* ne peuvent constituer à eux seuls un modèle de gestion de l'entreprise : ils ne sont, en tant que tels, qu'un modèle de gestion des relations entre actionnaires et dirigeants. Il résulte pourtant de ces principes qu'en plaçant la satisfaction de l'actionnaire au premier plan des

objectifs, on assiste à la mise en place d'une véritable *convention de financiarisation* dans la gestion des entreprises. La recherche de l'adhésion des investisseurs au projet de l'entreprise conduit à lier, sans les confondre, la convention de financiarisation au modèle d'entreprise connexionniste qui place le projet comme modalité essentielle de son fonctionnement.

## 1. MODÈLE CONNEXIONNISTE, CONVENTION DE FINANCIARISATION ET *CORPORATE GOVERNANCE*

### a. Les fondements de la convention de financiarisation

C'est dans le chapitre 12 de sa **Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie** (que J. M. Keynes qualifie de « *digression [...] dont les conclusions devront surtout s'inspirer de l'observation pratique des marchés et de la psychologie des affaires* ») que le concept de convention apparaît comme pouvant être lié aux marchés financiers.

Dans la pratique, nous sommes tacitement convenus, en règle générale, d'avoir recours à une méthode qui repose à vrai dire sur une pure *convention*. Cette convention consiste essentiellement - encore que, bien entendu, elle ne joue pas toujours sous une forme aussi simple - dans l'hypothèse que l'état actuel des affaires continuera indéfiniment à moins qu'on ait des raisons définies d'attendre un changement. Ceci ne signifie pas que nous pensions réellement que l'état des affaires continuera indéfiniment. [...] Dans la pratique nous supposons, en vertu d'une véritable convention, que l'évaluation actuelle du marché, de quelque façon qu'elle ait été formée, est la seule *correcte*, eu égard à la connaissance actuelle des faits qui influenceront sur le rendement de l'investissement, et que ladite évaluation variera seulement dans la mesure où cette connaissance sera modifiée [...]. En fait il entre dans l'évaluation du marché toutes sortes de considérations qui n'ont aucun rapport avec le rendement futur.

Dans ce paragraphe, Keynes montre l'importance de la convention comme facteur de stabilité dynamique de la coordination marchande. D'une part, la convention permet de garantir la stabilité des évaluations, tant qu'elle est respectée et que la coordination s'appuie sur cette convention<sup>78</sup> ; d'autre part, la convention postule la justesse de la représentation commune traduite par l'évaluation.

---

<sup>78</sup> « Néanmoins la méthode conventionnelle de calcul indiquée ci-dessus est compatible avec un haut degré de continuité et de stabilité dans les affaires, *tant que l'on peut compter sur le maintien de la convention.* », Keynes (1969).

Keynes définit donc cette convention des marchés financiers comme l'hypothèse que l'évaluation faite par les acteurs des marchés financiers est juste, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de décalage entre la valeur issue des transactions et la valeur « théorique » du titre. Cette convention de « normalité », selon les termes d'A. Orléan (2000), apporte aux investisseurs « *une certaine sécurité dans l'évaluation de leur richesse financière et, d'autre part, la reconnaissance sociale de cette évaluation* ». La théorie économique orthodoxe fait une hypothèse semblable lorsqu'elle énonce que les prix sur les marchés financiers reflètent pleinement et correctement toute l'information disponible à l'instant considéré. Il convient cependant de distinguer la convention keynésienne des marchés financiers de l'hypothèse orthodoxe d'efficience des marchés financiers : la première, selon la lecture d'A. Orléan, suppose que le prix reflète pleinement et correctement toute l'information disponible *relativement aux capacités cognitives des intervenants sur le marché*, alors que l'hypothèse d'efficience orthodoxe suppose que le prix rend parfaitement compte de la valeur fondamentale<sup>79</sup> de l'entreprise<sup>80</sup>.

Nous situons le cadre de notre réflexion sur la convention de financiarisation dans celui tracé par Keynes<sup>81</sup>. Toutefois, si nous utilisons le terme de « convention de financiarisation » au lieu de « convention des marchés financiers », c'est qu'il nous semble que la question de l'évaluation des entreprises par les acteurs des marchés financiers dépasse le strict cadre de l'analyse de ces marchés. Si la convention décrite par Keynes se limite aux évaluations faites sur les marchés financiers, la convention de financiarisation en constitue l'extension dans l'économie « réelle », celle des entreprises, des clients, des salariés, des fournisseurs et des citoyens en général. En effet, en postulant que l'évaluation

---

<sup>79</sup> La valeur fondamentale est égale à la valeur actuelle de la suite illimitée des dividendes escomptés ou bien, si l'entreprise cesse son activité, à la série des dividendes actualisés uniquement jusqu'à la fin de l'exploitation à laquelle on ajoute la valeur résiduaire actualisée de l'entreprise à la date de la cessation d'activité.

<sup>80</sup> On retrouve ici la distinction entre la rationalité limitée, liée aux capacités cognitives limitées des intervenants sur le marché et la rationalité substantielle, qui dote les individus de capacités de calcul infinies.

<sup>81</sup> « L'état de la prévision à long terme est souvent assez stable ; et lors même qu'il ne l'est pas, les autres facteurs exercent leurs effets compensateurs. Ce que nous voulons simplement rappeler, c'est que les décisions humaines engageant l'avenir sur le plan personnel, politique ou économique ne peuvent être inspirées par une stricte prévision mathématique, puisque la base d'une telle prévision n'existe pas ; c'est que notre besoin inné d'activité constitue le véritable moteur des affaires, notre cerveau choisissant de son mieux entre les solutions possibles, calculant chaque fois qu'il le peut, mais s'effaçant souvent devant les impulsions dues au caprice, au sentiment ou à la chance. », Keynes (1969).

des marchés financiers traduit correctement l'état économique « fondamental » de l'entreprise, la convention de financiarisation déplace l'objectif de réussite de l'entreprise à travers la génération (et le maintien) de profits vers un objectif d'amélioration rapide du cours de l'action.

C'est ainsi que la convention de financiarisation apparaît au plus grand nombre comme la « dictature des marchés financiers et/ou des fonds de pension ». Elle est alors perçue comme une évidence qui s'impose aux chefs d'entreprise, une réalité incontournable. Elle constitue un modèle qui structure le discours et les actes des dirigeants d'entreprise. La convention de financiarisation est donc la représentation de ce que le conseil d'administration et les dirigeants de l'entreprise pensent être les attentes des actionnaires, elle s'exprime à travers la compréhension et la mise en œuvre par le conseil d'administration et les dirigeants de la *Corporate Governance*.

Dans l'esprit des dirigeants d'entreprise, la convention de financiarisation repose sur le rôle prépondérant des marchés financiers dans le financement des entreprises, mais aussi sur l'hypothèse que les marchés financiers évaluent correctement les entreprises et soutiennent par leur financement (en attendant, bien entendu, un retour sur investissement) les entreprises performantes. Une entreprise qui adopte cette convention comme règle de fonctionnement s'appuie, dans ses relations avec les marchés financiers, sur la recherche de l'adhésion des investisseurs au projet de l'entreprise : l'appréciation du cours de l'action apparaissant alors à la fois comme le signe tangible d'une meilleure performance économique de l'entreprise et comme susceptible d'en être à l'origine selon une hiérarchie enchevêtrée qui relève des « paradoxes de l'erreur créatrice » que sont les prophéties auto-réalisatrices (Dupuy, 1992).

#### **b. Modèle connexionniste et convention de financiarisation**

La convention de financiarisation 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 70 leur a permis, bien qu'étant une forme de coordination incomplète, de devenir le mode légitime d'évaluation des richesses (Orléan, 2000). La caractérisation lapidaire de la convention de financiarisation 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 une caractéristique du modèle connexionniste.

Le choix du terme de convention de financiarisation 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, par exemple, de la question de la qualité). Toutefois, le raccrochement, pour notre analyse, de la convention de financiarisation au modèle connexionniste, constitue une base de lecture de la convention de financiarisation.

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 de financiarisation 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, de communiquer aux investisseurs, à travers les signaux qu'elle émet, que le projet de l'entreprise est 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, qui est au cœur de ce processus de communication.

### c. L'apprentissage de l'actionnaire

Pour les membres du conseil d'administration, l'actionnaire est une image construite et modifiée au gré de leur expérience. Ce type de modification résulte d'un apprentissage, à travers l'expérience, des attentes des actionnaires. Mais cet « 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 cet actionnaire-type 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 faveur de l'actionnaire ».

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, par une entreprise, 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 comme un agent économique satisfait par la réduction des coûts dans l'entreprise, et en particulier par une 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 63, Nelson, Winter 82). 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 59, Steinbruner 74). 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 55, Siegel 57).

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 qui sont 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 néo-classique 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.

#### **d. Les chartes de *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 qui doivent être appliqués dans les entreprises qui souhaitent voir entrer dans leur capital ces fonds de pension.

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 sur l'idée (issue de la crise de 29) 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 intérêt 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 :

Les résultats financiers et les résultats d'exploitation de l'entreprise ;

Les objectifs de l'entreprise ;

Les principaux détenteurs de participations 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.

#### **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 :

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.

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 et par le droit français (jurisprudence Fruehauf).

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 entre l'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 contrôle qui se rattache à cette question (*shareholder* : l'entreprise doit être contrôlée au seul profit et dans le seul intérêt des actionnaires ; *stakeholder* : l'entreprise doit être contrôlée au profit et dans l'intérêt de « ceux qui ont un intérêt dans 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 de financiarisation qui s'appuie sur la perspective *shareholder*.

## **2. LES SIGNES DE L'ÉMERGENCE DE LA CONVENTION DE FINANCIARISATION**

Le lien entre une convention de financiarisation 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.

#### **a. Convention de financiarisation 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 mécanique, 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 mécanique » de la décision de licencier, s'est construit 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 a conduit 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 ajouté à ce sentiment d'instabilité et conduisent 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, 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, membre du conseil d'administration, et même 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.

#### **b. La convention de financiarisation appliquée par les dirigeants**

Si la convention de financiarisation 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. Le poids de ces derniers 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 et qui sont menées par des analystes des fonds de pension :

Fidelity, premier gestionnaire pour tiers au plan mondial, annonce par exemple avoir réalisé 24500 visites d'entreprises aux USA et 6500 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, 1998).

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 engagement 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, 1998).

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 d'ailleurs plus 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 de l'entreprise.

### **c. L'expression de la convention de financiarisation**

La convention de financiarisation trouve son expression dans les discours des dirigeants d'entreprise cotées. On peut ainsi citer Batsch (1999) :

Quel est le taux requis sur actions retenu par le 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 5 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 95 à l'assemblée des actionnaires (Les Échos, 28/06/95). Deux ans plus tard, Option Finance (1/4/97) 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 5/5/97).

La convention de financiarisation dispose aussi d'un vocabulaire particulier<sup>82</sup> : elle 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 de financiarisation, 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 de financiarisation 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 le *recentrage* des entreprises sur leur *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.

Cette adoption, par les chefs de grandes entreprises cotées, des principes de la convention de financiarisation, 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.

### **C. LES ILLÉGITIMITÉS DE LA CONVENTION DE FINANCIARISATION DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE**

La nécessité de satisfaire les actionnaires se traduit, dans la convention de financiarisation, notamment par des licenciements censés permettre d'améliorer le rendement des actions (que ce soit sous forme de dividendes ou d'augmentation du cours de l'action). Les grèves et actions violentes qui ont pu avoir lieu dans ces cas et qui ont nettement marqué le débat autour de la loi de modernisation sociale (et certainement aussi celui autour de la loi NRE, même si c'est de manière moins nette) montrent combien cette convention de financiarisation peut être illégitime dans ce cas. Il nous est donc apparu nécessaire de prendre la mesure de cette illégitimité pour en tirer les conséquences quant à la validité et la pérennité de cette convention dans la gestion des relations sociales dans les entreprises.

#### **1. L'ILLÉGITIMITÉ DE LA CONVENTION DE FINANCIARISATION DANS LA GESTION DES RH**

À la suite de notre étude des argumentaires économiques de projets de licenciement, il nous apparaît que la convention de financiarisation n'est 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 de financiarisation ne sont pas

---

<sup>82</sup> Les termes en italiques apparaissent comme très typiques de la rhétorique de financiarisation et recouvrent ceux qui sont typiques de la convention connexionniste.



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 l'a montré) des licenciements par des motifs économiques la concernant directement comme la 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. [...]

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 la même chose dont on parle.

Du strict point de vue juridique, les décisions prises par les dirigeants l'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 cocontractants (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 ne résulte qu'exceptionnellement 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 15 ans :

*Dans un cas comme Michelin, dont on dit qu'il 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 ce n'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 10 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 volonté stratégique de la direction dans cette opération de licenciement ne peut être réduite à la seule volonté d'une amélioration du cours de l'action, puisqu'elle est 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 l'enquête<sup>83</sup> de 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 bourse.

---

<sup>83</sup> « Sur les 2000 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 1000 salariés, soit au total près de 130000 salariés représentés. ».

## 2. L'ILLÉGITIMITÉ D'UNE GESTION FINANCIÈRE DES RH SELON LES MARCHÉS FINANCIERS : L'INEFFICACITÉ ÉCONOMIQUE DE LA CONVENTION DE FINANCIARISATION

### a. Les études du lien entre cours de bourse et décision de licenciement

La convention de financiarisation repose sur une *theory in use* des membres des conseils d'administration et des dirigeants d'entreprises. Elle résulte de la perception qu'ils 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 sur les marchés financiers est celui d'une assez bonne efficience, dite semi-forte (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 sont des études d'événements analysant les rendements anormaux<sup>84</sup>.

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

---

<sup>84</sup> « 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).

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) sur 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 intéressant de constater que ces rendements 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 14 études couvrant (mises bout à bout) 1970 à 1997 et portant sur les rendements anormaux constatés autour des annonces de licenciements ([-1jour ; +1jour]). Selon eux, la réaction des marchés financiers à ces annonces est clairement négative, quelque soit l'époque des 30 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 qui sont plus 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 résultats. 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 soit 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 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).

#### **b. 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 autres études plus approfondies et plus récentes : la première, celle de Denison (1984) trouve une corrélation entre les données financières et les données sociales de 34 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. Cette étude confronte les indicateurs de rentabilité comptable et le Q de Tobin<sup>85</sup> de 17 entreprises ayant licencié en 1989 avec ceux de 35 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 5479 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'actifs<sup>86</sup>.

---

<sup>85</sup> 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.

<sup>86</sup> « 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

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 2 à 3 ans, ce qui réduit le sens des mots du DRH évoqué par Beaujolin à propos des licenciements 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 ».

---

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 pas à l'une 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).



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 avait 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.

### **3. COMMENT LES MARCHÉS PRENNENT LEUR DÉCISION**

Les décisions des marchés financiers sont au cœur des préoccupations des dirigeants d'entreprise. L'adoption des principes de *Corporate Governance*, qui suffit à provoquer une amélioration de quelques points du cours de l'action (Deshayes *et alii* 1999), montre l'importance de cette préoccupation pour une entreprise. Les attentes des actionnaires, et plus particulièrement des grands intervenants sur les marchés financiers, ont souvent servi d'argument justifiant ou du moins pesant fortement sur les décisions de licenciement. Pourtant, les marchés financiers ne sont pas particulièrement avides de réductions d'effectifs. Il semblerait même que l'emploi puisse apparaître comme un des indicateurs de la santé de l'entreprise et que par conséquent, les licenciements peuvent être considérés comme une décision qui ne créera pas de valeur pour l'actionnaire et par conséquent ne pas être valorisés à travers le cours de l'action.

Afin de mieux comprendre les liens entre l'évolution du cours de l'action d'une entreprise et ses décisions d'emploi, il faut comprendre comment se prend une décision quelconque sur les marchés financiers. Les principaux décisionnaires

des marchés financiers sont les traders : ce sont eux qui décident du moment, du montant et de l'objet de la transaction. Selon leurs objectifs, leurs décisions varient, mais les méthodes sur lesquelles ils s'appuient restent les mêmes. Les méthodes permettant aux traders de prendre des décisions s'appuient sur des données financières et des techniques d'évaluation qui utilisent ces informations, mais aussi sur des données non financières qui sont elles aussi d'une grande importance.

Les traders s'appuient sur des modèles d'évaluation qui leur permettent d'être guidés dans leurs choix. Ces modèles servent à faciliter une prise de décision rapide et limitant autant que possible les risques de perte. Ils sont adaptés par les institutions financières qui les utilisent mais reposent tous sur des principes communs.

Les modèles d'évaluation financières des entreprises ne sont pas la seule source d'information des traders. Ils disposent de sources d'informations diverses qui peuvent leur être fournies en temps réel (comme les dépêches d'agence par exemple) ou qui peuvent être distribuées et commentées hors d'un contexte d'urgence (comme les notes de conjoncture). C'est la combinaison de ces informations financières et non financières qui permet aux acteurs des marchés financiers de prendre des décisions.

#### **a. Les appuis techniques de la décision : les modèles d'anticipation**

Le travail des traders consiste à vendre un titre lorsqu'ils anticipent une baisse et à acheter lorsqu'ils anticipent une hausse. Ces opérations d'achat et de vente ont lieu dans un contexte où la rapidité de la décision est déterminante : les cours des actions sont réactualisés toutes les 15 secondes et c'est le temps maximal pour prendre une décision à propos d'un titre. La rapidité et la répétition de la prise de décision nécessitent un flux d'informations permanent et l'existence de routines ou procédures opérationnelles standards (Cyert, March 1963) pour décrypter et traiter ces informations.

Afin de décider d'acheter ou de vendre certains titres, les traders s'appuient sur des méthodes qui leur permettent d'anticiper l'évolution du cours de l'action. Ces méthodes reposent sur des principes différents et divergents. La méthode des fondamentaux repose sur la recherche de la valeur réelle de l'entreprise, la méthode chartiste s'appuie sur l'évolution passée des cours et la méthode mimétique sur l'imitation des autres traders. Chacune de ces méthodes d'aide à la

décision constitue un modèle de décision qui peut être appliqué directement sous cette forme mais qui peut aussi être combiné avec un autre ou avec les deux autres.

Le modèle de décision fondamentaliste repose sur l'hypothèse économique que les acteurs des marchés financiers, par leur intervention d'achat et de vente sur les actions des entreprises cotées, assurent la cohérence entre la sphère économique réelle et la sphère financière : c'est à dire entre la valeur de l'entreprise (dite valeur fondamentale) et la valeur boursière de l'entreprise, c'est à dire le cours de l'action. Ils achètent donc les actions des entreprises qu'ils estiment sous-évaluées et vendent les titres des entreprises qu'ils estiment surévaluées. Pour utiliser le modèle de décision fondamentaliste, le trader doit avoir une idée de la valeur réelle de l'entreprise<sup>87</sup>. Cette valeur réelle est évaluée à partir de données internes ou externes, issues d'analyses comptables et de rapports financiers.

Cette évaluation peut se faire en référence à des transactions déjà réalisées : on observe alors un prix de marché et on le transpose à l'entreprise observée. Ces méthodes s'attachent donc à trouver les caractéristiques communes qui permettent de rapprocher une entreprise d'une autre (sur le plan de l'évaluation). Ainsi, on observe, par exemple, que telle entreprise s'est vendue x fois son chiffre d'affaire, et on applique ce coefficient au chiffre d'affaire de l'entreprise que l'on souhaite évaluer. Il existe d'autres méthodes basées sur le ratio prix/bénéfice (dit P/B ou PER c'est à dire Price Earning Ratio). Ici, l'hypothèse qui sous tend ce modèle est que le cours mesure la capitalisation du bénéfice : il exprime le cours « théorique » de l'action comme un multiple du bénéfice par action. Une dernière méthode d'évaluation s'appuie sur le calcul de la valeur de remplacement : l'entreprise est alors évaluée en fonction des éléments de son patrimoine, cette méthode a notamment permis, dans les années quatre-vingt aux États-Unis, le rachat d'entreprise pour les revendre « par appartements » c'est-à-dire les liquider en vendant tous les actifs possibles lorsque le cours était inférieur à la somme de ces actifs plutôt que d'attendre que le cours de l'action remonte du fait de sa sous-évaluation.

---

<sup>87</sup> Ces méthodes sont décrites de manière approfondies par Batsch (1999) dans son chapitre « méthodes comparatives et patrimoniales ».

Les difficultés des méthodes comparatives sont dues aux caractères spécifiques des entreprises : la comparaison est différente selon les lieux, l'activité, le moment de ces comparaisons. C'est pour cette raison qu'elles peuvent être combinées avec d'autres méthodes destinées à anticiper les cours futurs d'actions. L'approche patrimoniale ne se confond pas avec l'évaluation comptable stricte : elle traite les entreprises comme des collections d'actifs indépendants. Pour évaluer ces actifs, elle doit souvent s'appuyer sur les méthodes actuarielles, comparatives ou même sur des études empiriques à partir de prix de marché constatés.

Les méthodes actuarielles selon la terminologie de Batsch (1999) ou méthodes chartistes, se basent quant à elles sur l'observation des données passées afin de prévoir l'évolution future du cours d'une action. Les modèles chartistes font comme hypothèse que les évolutions futures sont identiques aux évolutions passées. Cette hypothèse de récurrence des séries, bien qu'incompatible avec les hypothèses de la théorie des marchés quand à leur efficacité est couramment admise comme justification d'une décision d'achat ou de vente.

Ces méthodes d'aide à la décision s'appuient sur des modèles économétriques adaptés par chaque institution financière mais qui reposent, pour ce qui est de leur principe, sur le MEDAF (Modèle d'Évaluation Des Actifs Financiers) :

Le risque de l'actionnaire est lié à l'activité économique d'une part, à la structure financière d'autre part. Le coût du capital-actions est le taux requis par les actionnaires pour un investissement de même niveau de risque économique et financier.

Le risque économique est lié au type d'activité de l'entreprise. Le risque financier mesure l'impact de l'endettement sur le taux de rentabilité de l'actionnaire, du fait que les créanciers ont une garantie de règlement indépendante du résultat économique de l'entreprise (effet de levier).

Dans les hypothèses du modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF), le risque est évalué par la dispersion des rentabilités autour de leur moyenne, et cette dispersion est mesurée par la variance des taux de rentabilité. Plus le cours de l'action est erratique, plus la dispersion des rentabilités est grande. Le risque est donc mesuré par la volatilité de la rentabilité de l'action.

En outre, la composition d'un portefeuille combine l'actif sans risque (obligations d'État) et des titres risqués. L'espérance de rentabilité d'une action A s'écrit :

$$E(R_a) = R_f + \beta_a(E(R_m) - R_f)$$

où  $R_f$  est le rendement d'un actif sans risque (emprunt d'État à court terme),  $E(R_m)$  l'espérance de rendement du marché,  $\beta_a$  la sensibilité du titre « a » aux variations du marché. Quand la rentabilité du portefeuille de marché varie d'un point, la rentabilité du titre « a » varie de  $\beta_a$  point(s).

Batsch 1999.

Le  $\beta$  des actions est déduit de façon empirique à partir des observations faites sur le titre, sa volatilité, la variation de ses cours. Ces modèles sont fortement présents dans les salles de marché et servent d'outils à la décision (Tadjidine 1996). Ils servent à mesurer le risque spécifique à chaque titre : le coefficient  $\beta$  est la mesure du risque pris par le trader lorsqu'il intervient sur un titre. Ils constituent la base du contrôle exercé par la banque (back office) sur les décisions financières prises par les traders (front office).

Le principal défaut de ces modèles est qu'ils sont défaillants dès qu'intervient une discontinuité résultant d'un choc exogène non anticipé. Leur caractère prévisionnel est limité à un monde figé. Le deuxième défaut de ces modèles est que le coefficient  $\beta$ , qui est l'essence de ces modèles est très difficile à déterminer en pratique pour chaque entreprise. C'est pour cette raison que ce type de modèle n'est pas utilisé exclusivement mais combiné par exemple à un modèle fondamentaliste qui permet de mieux apprécier les spécificités de chaque entreprise, malgré les difficultés et les limitations de cet exercice. Toutefois, tant que l'environnement économique reste stable, et compte tenu de la dimension autoréférentielle des marchés financiers<sup>88</sup>, la règle de décision chartiste est profitable pour le trader : que les cours antérieurs d'une action soient ou non un critère valable d'anticipation de sa valeur future, si tous les traders utilisent ce modèle de décision, ils anticiperont tous la même évolution. Par exemple, s'ils anticipent une hausse du cours d'une action, ils achèteront tous de ces actions, ce qui fera monter le cours et réalisera leur prévision.

Le dernier type de modèle est celui de la décision mimétique, c'est à dire que pour prendre sa décision, le trader décide de *faire comme* un autre trader. Cette

---

<sup>88</sup> « Ces remarques conduisent à souligner la dimension autoréférentielle des marchés financiers. Un système autoréférentiel se définit par le fait que la grandeur par rapport à laquelle est évaluée la position des différents éléments le composant n'est pas une norme extérieure, comme dans les structures hétéro-référentielles, mais le produit même de l'interaction des stratégies élémentaires. Il s'ensuit que cette grandeur de référence est définie circulairement. Ainsi, [...], l'opinion moyenne est simultanément le résultat des anticipations individuelles et l'objet qui sert de base à la détermination de ces mêmes anticipations. » (Orléan 1989)

forme de règle de décision peut se rapprocher de la méthode chartiste mais elle s'en éloigne en ce qu'elle ne repose sur aucun modèle reconnu mais plutôt sur l'opinion d'un autre, supposé mieux informé. Ainsi, les traders américains sont souvent considérés comme mieux informés sur le marché français que les traders français qui adoptent souvent un comportement mimétique lorsqu'ils ont vent de leurs décisions (Tadjedine, 1996). De la même façon, certains traders, comme G. Soros par exemple, sont reconnus comme ayant une très grande influence sur les autres traders. Une telle règle de décision ne peut bien évidemment que générer des effets boule de neige sur les marchés financiers, qui peuvent alimenter une bulle financière.

Ces outils d'aide à la décision sont largement utilisés par tous les traders, mais ils le sont en combinaison avec d'autres moyens d'informations comme les notes, les informations externes et la connaissance des marchés.

#### **b. L'évaluation des entreprises : les autres moyens**

En dehors des modélisations utilisées pour anticiper l'évolution du cours d'une action, les traders utilisent, pour prendre leurs décisions d'achat ou de vente d'un titre, des informations issues de travaux d'analystes, de conversations informelles, d'informations sur le contexte économique général ou sectoriel et des informations issues des entreprises elles-mêmes. Ainsi, lors d'un entretien avec un trader :

*Comment décidez-vous d'investir dans telle ou telle entreprise ?*

Moi j'ai été embauché parce que j'ai fait ma coopération là-bas. Je connais plutôt bien le terrain, la géographie et les gens. J'y retourne assez souvent pour voir des projets, alors je ne perds pas le contact avec le terrain. Quand je suis arrivé à F... [nom de la banque], il y a eu un changement dans le gouvernement Eltsine. Les médias ont dit qu'il y avait deux communistes dans ce gouvernement, et que c'était le retour des communistes au pouvoir. À F... tous les gestionnaires ont parlé de ça alors que ces deux ministres étaient déjà dans le précédent gouvernement mais pas sous cette étiquette... J'ai pondu des tas de notes économiques pour leur expliquer la situation là-bas, je ne savais pas encore bien comment ça marchait. En fait c'est dans les conversations que ce genre d'information passe.

Bon, mais il y a aussi des notes de F... Equity qui sont faites par des analystes très pointus. Ce sont des notes sur les entreprises mais il y en a aussi sur les matières premières. Là, ces notes font le point sur une entreprise par rapport à son secteur. Ce

sont des documents plutôt bien faits. En haut il y a une série d'infos sur le nom de l'entreprise, son secteur, sa nationalité et un conseil (buy, underperform, sell...). Et puis après, sur la première page, il y a un texte qui résume en quelques points les informations et les données importantes, le nom de l'analyste (c'est important, certains sont meilleurs que d'autres) et en bas de la page il y a les ratios comptables et financiers importants. Après, le document c'est des commentaires et des analyses sur l'entreprise avec des graphiques et tout. Selon l'analyste on fait plus ou moins confiance, X il reçoit chaque année le prix du meilleur analyste. Ses notes sont fiables et intéressantes.

Les sources d'information des traders sont variées tant dans leur forme que dans leur impact. À chaque type d'information correspond un poids différent dans les décisions qui seront prises. L'origine de l'information est déterminante dans son interprétation. Pour être considérée comme fiable et pertinente, une information doit être située par rapport à sa source. Ainsi, les notes qui circulent n'ont pas le même poids selon qu'elles viennent d'un trader (les notes d'Ale ont eu beaucoup moins d'impact sur ses collègues que les conversations informelles où il faisait état de sa connaissance du terrain, peut être du fait de la culture de l'oral qui prévaut dans ce métier) ou qu'elle vienne d'un analyste interne ou externe et selon leur auteur.

Les notes sur les entreprises, comme les notes de conjonctures, lorsqu'elles sont issues de la filiale de la banque (lorsqu'elles sont produites en interne) et qu'elles donnent un conseil quant à la décision à prendre sur un titre, ne sont pas impératives : le trader reste autonome dans sa décision :

*Vous devez respecter le conseils des notes en haut de la page ? Vous pouvez faire autrement ?*

Non, ces notes c'est que de l'information, on fait ce qu'on veut. On a une enveloppe de risque et du coup on fait ce qu'on veut tant qu'on est dans l'enveloppe. Les notes n'ont aucun caractère impératif. On décide avec nos connaissances du pays et aussi avec ces notes mais c'est seulement indicatif, ça fait partie des informations qu'on a pour décider. Quand on se trompe, l'enveloppe de risque diminue c'est tout.

Ces notes, dont le rôle informatif ne doit pas être sous estimé, et qui font une dizaine de pages, font un diagnostic aussi poussé que possible de l'entreprise analysée. Il nous a été possible de lire certaines de ces notes : elles montrent que la dimension financière n'est de loin pas la seule prise en compte. Ainsi, une

grande entreprise pétrolière dont la situation paraissait assez mauvaise était décrite comme (dans l'ordre de présentation) : ayant un mauvais *Return On Equity* par rapport à ses concurrents, un problème de court terme lié à une politique d'investissement désastreuse et un important problème de management. Cette dernière partie occupait la moitié de la note et était décrite, entre autre comme liée à des problèmes de culture d'entreprise plus qu'à une question d'effectif (« *We believe that the group needs a role model far more than it needs benchmarking* »). La question de l'emploi n'apparaît donc pas comme négligée par les analystes des institutions financières. De plus, les analyses de l'emploi n'appellent pas nécessairement à des réductions drastiques des effectifs et adoptent un point de vue de long terme.

Cette dimension de long terme est présente dans les relations entre les fonds de pension et les entreprises. Les *road shows* sont des réunions durant lesquelles les investisseurs (en particulier les fonds de pension) viennent recueillir de l'information auprès des entreprises qui les organisent. Ces grandes opérations de communication s'insèrent dans la logique des principes de *Corporate Governance*. À ces réunions un peu convenues qui ont lieu en général deux fois par an s'ajoutent les réunions en face à face.

Ce type de recherche de l'information montre que les fonds de pension sont prêts à investir pour avoir une information pertinente et fiable. 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 engagement de long terme.

La raison de l'approfondissement de ces investigations quant à la consistance de la stratégie de moyen et long terme de l'entreprise réside dans la durée d'investissement des fonds de pension dans les entreprises. Cette durée est de deux à quatre ans, avec des valeurs extrêmes de 18 mois à 5 ans (Morin 1998 ; Maréchal, 1998). Ce ne sont donc pas des investissements de long terme mais ce ne sont certainement pas non plus des investissements de court terme. Les fonds de pension ne pratiquent pas d'allers-retours rapides et spéculatifs : ils pratiquent une gestion financière classique, investissant des sommes importantes pour des durées assez longues, réalisant leurs bénéfices au bout de 3 ans. Le départ d'un fonds de pension de l'actionnariat d'une entreprise est généralement suivi de l'investissement d'un autre fonds dans ce même capital, il n'y a donc pas à



craindre de puissants effets destabilisateurs lorsqu'un fonds décide de vendre ses titres.

L'outillage de la décision d'achat ou de vente sur les marchés financiers s'appuie sur des dispositifs variés qui rappellent les logiques d'actions (Eymard-Duvernay 1989, 1990) : les modèles d'évaluation des entreprises, qui s'appuient sur des hypothèses communes avec le fonctionnement et la logique marchande ; les modèles économétriques de décision (les modèles chartistes), qui s'approcheraient plus de la logique industrielle en ce qu'ils fonctionnent par comparaisons, analogies et en recherchant *les répétitions* du marché ; l'évaluation par les analystes (tout particulièrement en ce qui concerne les fonds de pension) pourraient être rapprochés des logiques d'action domestiques dans la mesure où cette évaluation se situe dans un contexte de relation de moyen terme et dans la perspective d'une recherche de confiance : les analystes essaient de déterminer si l'on peut faire confiance aux dirigeants pour mettre en œuvre une stratégie de long terme compatible avec leurs intérêts.

L'évaluation des analystes pèse lourdement dans les décisions d'achat ou de vente d'actions d'une entreprise. Lorsque ces analystes cherchent à déterminer le degré de confiance que l'on peut accorder à une équipe de dirigeants, leur analyse s'appuie largement sur des facteurs non financiers dont il nous appartient de déterminer le poids.

### **c. Les facteurs non financiers pris en compte par les décisionnaires**

L'enquête de Mavrinac 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 tout 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 de 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.

Mavrinac, 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 est dirigée 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, Siesfeld, 1998).

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 management	7
	Qualité de la politique organisationnelle	16
	Style de direction du PDG	24
Efficacité du développement des nouveaux produits	Leadership technologique	9
	Efficience du développement des nouveaux produit	14
	Temps de renouvellement de la gamme	17
	Pourcentage du CA du aux 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
	Turn over 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 39 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, seule « 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 qui 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 qui souhaitent 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-nippon, 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<sup>89</sup>.

Les enjeux de la *Corporate Governance* dépassent l'approche standard des chartes issues des fonds de pension. Avec et au-delà de la question du contrôle, de l'intérêt et du profit de l'entreprise se pose la question de la responsabilité sociale de l'entreprise. Pour pouvoir aborder cette question, l'étude de la notion d'entreprise, tant en droit qu'en économie, est indispensable.

---

<sup>89</sup> Ce constat, établi à partir des travaux de Mavrinac et Siesfield (1998) sur les Etats-Unis nous a été confirmé par des traders et analystes français et par l'étude de Lee (2001) sur la Finlande.

## CHAPITRE 4.

### SE REPRÉSENTER L'ENTREPRISE :

#### ANALYSE ÉCONOMIQUE ET JURIDIQUE DE LA NOTION D'ENTREPRISE

---

##### *A. LA NÉCESSITÉ D'UNE DÉFINITION DE L'ENTREPRISE*

Les nouvelles formes de l'entreprise, qui deviennent de plus en plus répandues, visent à accroître la flexibilité de la production de l'entreprise. Dans le modèle de financiarisation, qui se combine avec un modèle de production à dominante connexionniste, les contours de l'entreprise sont particulièrement flous (Paillusseau, 1999). Lorsque sa responsabilité est en cause, ses contours fuyants sont un rempart qui la coupe de la menace de sa mise en cause (Robé, 2001).

Les contraintes de la *Corporate Governance* et des nouvelles formes d'entreprises, notamment les réseaux, les groupes de plus en plus protéiformes et les liens de plus en plus étroits entre fournisseurs et clients nécessitent de donner une définition opérationnelle à l'entreprise. Pour cela le détour par le droit, pour connaître les limites légales de l'entreprise et par conséquent le cadre de l'action *sur* l'entreprise est indispensable, permet de replacer l'entreprise comme objet central de la *Corporate Governance* pour en améliorer le fonctionnement plutôt que de n'améliorer seulement celui des marchés financiers (Bissara, 1998).

La question de la répartition du pouvoir dans l'entreprise est au cœur de notre analyse de la *Corporate Governance* : notre interrogation ne concerne pas seulement le pouvoir de l'actionnaire dans l'entreprise mais bien la répartition de

ce pouvoir, et plus largement la balance des pouvoirs dans l'entreprise. Il s'agit donc, par un détour théorique, de définir l'entreprise pour en comprendre le fonctionnement et donner des moyens d'actions sur une réalité souvent insaisissable : le rapprochement du droit et de l'économie semble en effet, le moyen de « faire progresser l'analyse économique de l'entreprise et de la relation d'emploi en direction d'une théorie positive » (Jeammaud, Kirat, Villeval, 1996).

L'entreprise est une réalité incontestable pour les acteurs sociaux. Elle se présente comme une unité alors que ni les juristes, ni les économistes orthodoxes ne la considèrent comme telle. En tant qu'unité, elle semble singulièrement absente de leurs préoccupations et n'est classiquement considérée qu'à travers des concepts l'identifiant à une personne. Ce n'est pourtant pas faute d'être une entité dont l'importance historique et sociale est considérable. Historiquement, l'entreprise apparaît comme l'outil déterminant du développement<sup>90</sup>. Nombre de théories économiques du développement, et celle de Rostow en particulier pour citer la plus connue, lui ont donné une place déterminante dans leur analyse. Ainsi, l'accumulation du capital et la mise en place de structures marchandes qui permettent son émergence donnent à l'entreprise le rôle d'amorce du passage d'une société agraire à une société industrielle. Pour Aron (1962), la naissance de la société industrielle est celle de « l'entreprise séparée de la famille », elle apparaît lorsque l'activité économique se sépare de l'ensemble social pour se dissoudre dans le marché. L'entreprise est donc un facteur dominant des changements économiques et son évolution en est révélatrice.

La théorie marxiste de l'exploitation du travail a pour propriété paradoxale de confirmer l'entreprise comme une donnée irréversiblement fondatrice de la relation sociale. C'est sans doute l'idée exprimée par Polanyi (1944) lorsqu'il écrit que « les relations sociales s'étaient retrouvées encastrées dans le système économique au lieu que l'économie soit encastrée dans les relations sociales ». À ce titre, l'entreprise est certainement une entité fondamentale de la structuration sociale des deux derniers siècles. Pourtant, son analyse économique est en construction et les visions classiques de celle-ci sont particulièrement défailtantes. Son importance est telle que dans une économie qui ne raisonnerait pas en termes de marché, sa persistance est assurée. L'entreprise est donc par excellence le lieu privilégié de l'activité économique. Même dans un monde

---

<sup>90</sup> Dans le sens que lui donne Perroux (1964) « d'ensemble des changements des structures mentales et des habitudes sociales qui permettent la croissance du produit réel global ».



débarrassé du marché, de la monnaie et de l'État, la disparition de l'entreprise est impossible. Seul le cadre idéologique de perception de l'activité économique dans lequel elle s'insère change puisque les plus hardis réformateurs « le comte de Saint-Simon, les socialistes utopiques et Comte firent le pari qu'il serait possible d'inventer une nouvelle « sociabilité contractuelle » qui, tout en entérinant la logique des entrepreneurs, lui assignerait une finalité ultime d'essence éthique » (Segrestin, 1990).

## 1. LA PRÉSENTATION ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

La plus orthodoxe présentation économique fait de l'entreprise une unité économique qui combine des facteurs de production destinés à être vendus sur un marché. Cette définition repose sur les hypothèses néo-classiques de concurrence pure et parfaite<sup>91</sup> et de rationalité illimitée<sup>92</sup> des participants à l'activité économique. Les échanges sur les marchés se font sous l'égide d'un commissaire priseur qui centralise les offres et les demandes pour fixer les prix auxquels se feront les échanges. Dans ce cadre, les relations entre les individus sont complètement médiatisées par les biens, et les marchés sont les seuls lieux de mise en valeur de ces biens. Walras, dans ses *Éléments d'économie politique pure* (1874), ne considère donc jamais l'entreprise comme un groupe humain. Elle est d'ailleurs inexistante et n'est représentée qu'à travers le producteur, c'est-à-dire l'entrepreneur. Ç'eût été, pour Walras, déroger au strict individualisme méthodologique qu'il s'était imposé s'il avait fait de l'entreprise autre chose qu'un individu représenté comme maximisant son profit sous la contrainte d'une fonction de production. Mais cette représentation de l'entrepreneur comme une fonction mathématique maximisée sous contrainte n'est certainement pas propice à la prise en compte, selon nous nécessaire, d'autre chose que des phénomènes d'allocation de ressources matérielles. Ce n'est qu'une « translation pure et

---

<sup>91</sup> La concurrence pure et parfaite nécessite l'existence de cinq conditions fondamentales : l'atomicité, qui nécessite une multitude d'acheteurs et de vendeurs individuellement incapables d'influencer la détermination du prix du bien ; la libre entrée, qui suppose que tout agent peut entrer et sortir d'un marché et formuler sans coût une offre ou une demande sur ce marché ; l'homogénéité des produits, qui appelle une parfaite standardisation ; la transparence des marchés, qui concerne une information parfaite et gratuite des offreurs et des demandeurs ; et enfin la mobilité des facteurs, supposés pouvoir se déplacer à tout moment d'un marché à un autre.

<sup>92</sup> C'est l'idée que l'individu poursuit des fins cohérentes entre elles et qu'il utilise des moyens cohérents entre eux et adaptés aux fins poursuivies. Ceci suppose de la part des agents des capacités de calcul pratiquement illimitées.

simple du schéma de l'*homo oeconomicus* au domaine de la production » (Lebraty, 1974).

Qu'est-ce donc que l'entrepreneur walrassien sinon une machine à calculer déterminée de façon exogène ? Dans ce cas, l'entrepreneur existe-t-il véritablement encore alors qu'il est privé de capacités d'adaptation à son environnement et qu'il est incapable d'apprendre et d'acquérir de quelconques avantages ? L'entrepreneur walrassien ne décide pas, il réagit au prix de façon déterminée et c'est ainsi qu'avec la personnalité de l'entrepreneur, toute dimension stratégique disparaît. L'analyse orthodoxe de l'entreprise est donc pratiquement inexistante, même lorsque l'on accepte la confusion entreprise-entrepreneur. Cette vision de l'entreprise, totalement éloignée de toute observation empirique, a été amendée par les conceptions directoriales et behaviouristes de la firme qui recherchent, à partir d'une méthodologie inductiviste, opposée au déductivisme néo-classique, une meilleure prise en compte des processus réels de décision et des actes auxquels ils conduisent. Les behaviouristes souhaitent élaborer une théorie relative aux buts des organisations, à leurs anticipations, leurs choix et leur contrôle. La théorie directoriale ajoute à cette volonté de description fidèle des comportements une volonté de réalisme dans l'exploration des motivations.

Cette présentation consiste à substituer à la fonction de maximisation du profit, une fonction de maximisation d'une autre variable, les ventes par exemple, ou même à remplacer cette fonction de maximisation du profit par une fonction d'utilité. On peut cependant noter l'existence des mêmes travers que ceux de l'approche néo-classique dans les théories directoriales. Il y a toujours la même recherche d'un maximum qui ne laisse aucune place à l'indétermination des préférences et des objectifs, ainsi que la représentation unitaire de l'entreprise sous la forme du directeur. On pourrait presque se demander avec Kreps s'il y a, dans cette perspective, quelque chose à dire sur l'entreprise<sup>93</sup>. Ce sera donc vers l'hétérodoxie économique que l'on devra se tourner pour la définir et l'analyser avec une meilleure acuité et une meilleure compréhension.

---

<sup>93</sup> Un important article de Kreps (1990) sur la culture d'entreprise commence ainsi : « En tant que théoricien néo-classique, en tant que micro-économiste, et sachant ce qu'écrivent les théoriciens de la gestion, Porter par exemple, je n'ai rien à dire sur l'entreprise. ».

## 2. PRÉSENTATION JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE

Alors que les acteurs de la vie sociale ne voient dans l'entreprise qu'une unité réifiée par son sigle, le juriste y voit avant tout de la diversité. Le droit des affaires ne la perçoit, comme l'économie orthodoxe, qu'à travers un prisme réducteur. Selon Paillusseau (1984), « il n'est pas étonnant que les juristes aient ignoré l'entreprise à l'époque où se construisait l'essentiel du droit des sociétés. La notion d'entreprise n'a été dégagée que très tardivement par les économistes qui la confondaient avec la personne de l'entrepreneur, personne physique ou groupement ». C'est donc dans un cadre inadapté à l'entreprise et conçu dans une autre perspective historique que celle qui l'a vu émerger que les juristes la conçoivent. C'est à travers les concepts de *société* et de *personnalité juridique* qui sont les deux fondements juridiques de la société que l'entreprise est perçue.

L'article 1832 du code civil français, rédigé en 1804, définit la société comme « un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent de mettre quelque chose en commun, dans la vue de partager le bénéfice qui pourra en résulter ». Depuis 1978, son but peut aussi être de profiter de l'économie qui pourra résulter de cette mise en commun. Indubitablement, le caractère de groupement de personne est une des caractéristiques majeures de la société en tant que concept juridique, d'autant plus que l'*affectio societatis*<sup>94</sup> est exigé comme un élément constitutif de celle-ci. Cependant, l'attribution de la personnalité morale à la société tend à modifier substantiellement la dimension de groupe humain qu'on pouvait lui attribuer. Ce n'est plus à la personnalité ou aux qualités des associés que se rattache la société mais à celle de groupe incarné par une personne morale qui en est l'émanation. Cette conception, issue de la thèse de la réalité de la personne morale et consacrée par la jurisprudence, fait de la société un être juridique autonome et séparé de ceux qui lui ont donné vie par un contrat de société.

Si la notion d'entreprise existe dans le code civil dès sa création, l'intérêt porté à cette notion par les juristes date véritablement de la seconde guerre mondiale. C'est en effet par l'ordonnance du 22 février 1945 qu'apparaît le comité

---

<sup>94</sup> Pour définir l'*affectio societatis*, sans rendre compte des controverses doctrinales relatives à cette notion, on peut dire qu'il se caractérise par la volonté de s'associer avec quelqu'un. Les critères de son existence se rapportent au caractère volontaire de la collaboration des associés, à la participation à la gestion, à l'absence de lien de subordination, à la convergence d'intérêts. L'élément personnel est donc déterminant dans l'*affectio societatis*.

d'entreprise. Cette ordonnance a eu pour effet de montrer que les salariés d'un même employeur n'étaient pas une collection d'individus liés à leur patron par des contrats individuels, mais bien une collectivité : l'entreprise, entendue ici au sens étroit du terme. Le droit commercial s'est alors penché sur cette notion en considérant que le chef d'entreprise dont le droit du travail fait un de ses objets n'est autre que le président du conseil, mandaté par les actionnaires. La notion d'entreprise est alors entendue au sens large comme la collectivité des actionnaires et des salariés (Didier, 1992). Pour Didier, l'entreprise est caractérisée par « l'exercice d'une activité marchande autonome » (1993) et revêt naturellement la forme de société qui lui est synonyme. Cette perspective est celle qu'adoptent Champaud et Paillusseau qui recherchent « dans la réalité économique le principe d'un droit nouveau, le droit économique, reconstruit « scientifiquement » sur la base indiscutable des faits » (Hannoun, 1985). Selon ces auteurs, la société anonyme est une technique d'organisation de l'entreprise dont l'évolution fait apparaître la nature de l'entreprise.

Pourtant, le cadre de la société est trop étroit pour l'entreprise puisqu'elle recouvre souvent plusieurs sociétés. Le juriste la conçoit alors comme une somme d'éléments, une somme de contrats. Elle est, dans cette perspective, la mise en œuvre combinée de la propriété des moyens de production et de la liberté contractuelle. L'entreprise s'identifie à un nœud de contrats. La société, sa façade élémentaire et pourtant radicalement différente dans ses contours, est elle-même un contrat. La société est régie par des contrats résultants de la rencontre de volontés indépendantes qui poursuivent chacune leurs intérêts propres. De cette conception résulte une conception despotique du gouvernement de l'entreprise. La caractéristique de la société étant d'avoir une personnalité juridique distincte des individus qui la possèdent et/ou la dirige, on pourrait alors faire un parallèle entre la vision économique et la vision juridique, puisque chacune de ces deux visions refuse de prendre en compte l'existence de l'entreprise comme une réalité dont le traitement doit lui être particulier. Ce serait cependant négliger la profonde différence de réalité perçue par les termes de société et d'entreprise. « L'entreprise est une organisation économique et humaine, alors que la société n'est qu'un cadre juridique. Mais sans un minimum d'organisation juridique, l'entreprise ne peut exister et se développer, aussi la société est-elle, pour elle, la structure d'accueil qui lui permet d'accéder à la vie juridique » (Paillusseau, 1984).

Il est indispensable de les distinguer. Le terme de société est le seul à exister en droit. C'est un concept juridique à part entière qui ne fait appel à aucune notion de sociologie, d'économie ou de politique. C'est, du fait de son rôle de support juridique de l'entreprise, la première approximation de celle-ci. Mais elle n'est pas réductible à la société. En effet, ce que l'on entend par entreprise peut aussi recouvrir ce que les juristes appellent un groupe de sociétés. Là encore, la réduction de l'entreprise à une structure sociétaire est impossible. Aussi complexe et évoluée soit-elle, cette structure, qui peut être ainsi constituée pour des motifs comptables, fiscaux ou de répartition des risques et des responsabilités, ne rend pas compte de l'unité de l'organisation économique qu'est l'entreprise et qui reste, dans sa perception, radicalement distincte de sa structure juridique.

Les termes de société et de groupe de sociétés pour le droit, comme celui d'entrepreneur pour l'économie, ne prennent en compte que les intérêts des associés et non ceux des salariés, fournisseurs, consommateurs et plus généralement de l'environnement que le terme d'entreprise oblige à prendre en compte. Les économistes et les juristes sont donc incapables de traiter l'entreprise à travers leur cadre classique d'analyse<sup>95</sup>. C'est donc à travers des modèles et des conceptions moins orthodoxes que devra se faire la recherche d'un cadre analytique adapté à l'entreprise.

Nous partirons d'une perspective centrée sur les acteurs de l'entreprise, puis nous essaierons une lecture systémique de celle-ci, plus adaptée aux nouvelles formes d'entreprises et de management (en particulier pour ce qui concerne leur dimension connexionniste) pour finalement rechercher les perspectives d'enrichissement mutuel de ces conceptions de la définition de l'entreprise.

## **B. L'ENTREPRISE ET SES ACTEURS**

L'économie s'est d'abord construite comme science de la coordination des activités humaines à travers le marché. La pensée libérale a tenu dans l'élaboration de cette perspective analytique un rôle fondateur qui s'est aussi retrouvé dans la construction de la structure juridique des sociétés occidentales<sup>96</sup>.

---

<sup>95</sup> Cette recherche d'une définition de l'entreprise est d'autant plus importante que, comme le remarque Alain Supiot (1985), « la notion d'entreprise est insaisissable et incontournable ».

<sup>96</sup> Sur ce point voir Manent (1987), qui conçoit l'émergence du libéralisme comme moyen d'émancipation du modèle de pensée de l'Église et comme amorce d'une pensée politique, juridique et économique libérée des présupposés religieux.

Ainsi, le modèle de l'entreprise s'est-il construit sur une hypothèse individualiste qui faisait de la personne de l'entrepreneur la limite et le noyau de l'entreprise. La recherche d'un cadre d'analyse adapté à l'entreprise passe par la remise en cause de sa réduction, d'origine historique, à l'entrepreneur pour l'économie et le droit. Cette étape nécessite d'autonomiser l'entreprise par rapport à l'entrepreneur mais aussi par rapport à ses composantes jusque là ignorées en tant que telles et perçues par d'autres biais. Dès lors, nous pourrions montrer les enrichissements que permettent les théories qui considèrent l'entreprise du point de vue de l'action, pour les analyses économiques, et celles qui la décrivent en termes de pouvoir, pour l'approche juridique.

## **1. LA DIFFICILE AUTONOMISATION DE L'ENTREPRISE ET DE SES COMPOSANTES**

La dissociation de l'entreprise et de l'entrepreneur est le fondement de notre démarche d'autonomisation, mais elle nécessite aussi de prendre en compte l'importance des salariés qui, dans le schéma néo-classique standard ne sont considérés que comme étant en relation avec l'entreprise à travers le marché du travail sans en faire partie. Nous verrons alors qu'il existe, sur cette voie une certaine similitude de points de vue dans le droit et l'économie, la démarche d'autonomisation en droit se révélant sensiblement plus difficile qu'en économie puisque le concept d'entreprise n'y existe pas.

### **a. Les démarches d'autonomisation en droit et en économie**

Le strict individualisme méthodologique qui prévaut dans les approches économiques orthodoxes et qui exclut nécessairement la prise en compte d'un quelconque phénomène de groupe pèse sur les tentatives d'autonomisation des composantes de l'entreprise par rapport à celle-ci. La perspective walrassienne doit donc être sévèrement remise en cause par le rejet de certaines de ses hypothèses fondatrices. Rappelons que la théorie néo-classique se fonde sur la rationalité des comportements individuels, réduite à l'optimisation et sur la coordination des comportements individuels, réduite au marché. Ainsi, ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise n'est pas étudié car les tenants de cette théorie ne considèrent pas cette prise en compte comme nécessaire pour comprendre ce qui se passe à l'extérieur, c'est-à-dire sur le marché. Le passage de la vision réductrice de la théorie standard à celle, élargie par l'abandon de la stricte

perspective marchande, de la théorie standard étendue<sup>97</sup> permet de mettre à jour la structuration de l'entreprise par les règles. Lorsque la médiation par le commissaire priseur ne s'impose plus comme unique moyen de coordination, l'existence de règles, et du lien hiérarchique en particulier, peut ouvrir de nouvelles perspectives d'analyse.

Dans notre cheminement, ce sera à travers le lien hiérarchique que l'entreprise sera d'abord considérée. Le lien hiérarchique existe entre un employeur et un employé. La prise en compte de ce lien apparemment évident pour les juristes<sup>98</sup> est pourtant une hardiesse pour l'économiste orthodoxe qui ne perçoit dans la relation employeur-employé qu'un échange ponctuel sur le marché du travail. C'est à Coase que l'on doit d'avoir le premier développé une réflexion sur ce thème. Dans un article célèbre (Coase, 1974), il pose une question qui jusque là n'avait jamais été traitée : pourquoi les entreprises sont-elles des organisations, dirigées par un responsable qui en coordonne le fonctionnement, et non pas un lieu de transformation technique de facteurs achetés sur un marché en produits qui seront vendus sur d'autres, comme le soutient la théorie néo-classique ? L'explication qu'il donne repose sur l'existence de coûts spécifiques aux échanges sur le marché et ayant deux origines. La première est l'existence d'un coût spécifique à l'information sur les prix d'un marché. La seconde considère tout échange sur un marché comme un contrat entre deux agents économiques. Il faut donc en préciser toutes les clauses afin d'éviter d'éventuelles divergences d'interprétation et veiller à sa bonne exécution. Si ce contrat doit être renouvelé fréquemment dans des circonstances légèrement différentes, la répétition de sa rédaction et du suivi de son exécution peut entraîner des coûts élevés. De plus, si le contrat est complexe il peut être impossible de prévoir toutes les éventualités et de définir sans ambiguïté l'attitude des parties face à chacune d'entre elles.

Dans certaines situations, l'utilisation des procédures contractuelles de marché est coûteuse et peu efficace. L'organisation des échanges se fait alors selon d'autres modalités : on conclut un contrat aux termes duquel une des parties

---

<sup>97</sup> Les termes de « théorie standard, » de « théorie standard étendue », sont empruntés à Favereau (1989).

<sup>98</sup> Si le Code du travail ne donne pas de définition du salariat (pas plus que du contrat de travail), la doctrine et la jurisprudence comblent cette lacune. La qualité de salarié y est fonction de trois critères : le *lien de subordination*, qui est le critère décisif (Cass. Soc., 13 nov. 1996, n°94-13.187, Bull. Civ. V, n°386, p.275), la rémunération et la convention (c'est-à-dire le contrat de travail ou l'accord par lequel une personne met sa force de travail au service d'une autre).

s'engage, pour une rémunération fixée d'avance et dans un cadre déterminé, à exécuter les instructions que l'autre partie lui donnera. Ce type de relations est celui qui commande à l'élaboration du contrat de travail. Dans ce cas, l'allocation des ressources n'est plus effectuée par le système de prix, mais par voie d'autorité. « Si un travailleur se déplace du département y au département x, ce n'est pas à cause d'un changement dans les prix relatifs, mais parce qu'on le lui commande » (Coase, 1974). Il apparaît ainsi une organisation hiérarchique et coordonnée de manière administrative, qui n'est autre que l'entreprise. Le contournement du marché centralisateur se fait à travers la notion d'un contrat global, le contrat de travail, qui remplace la multitude de contrats ponctuels et spécifiés qui sont supposés exister dans une économie marchande de concurrence pure et parfaite. L'introduction de la permanence du lien employeur-employé est le pivot d'une caractérisation de l'entreprise et de son fonctionnement interne. Le passage d'une analyse en terme de marché externe régulé par les prix vers une régulation par les règles du marché interne (Favereau, 1989) est donc le fondement de l'extension de la théorie standard et d'une autonomisation de l'entreprise de ses composantes enfin prises en compte. Cet article de Coase<sup>99</sup> conduit à de nouvelles perspectives de réflexion sur la nature de la firme, que nous étudierons par la suite, même « s'il ne marque pas une véritable rupture (...) puisque le marché reste le seul espace de calcul pertinent, l'efficacité de la forme entreprise ne résidant que dans la réduction des « frottements » (la métaphore est utilisée par Williamson) » (Eymard-Duvernay, 1992).

C'est à travers les développements de Despax (1957) qu'il convient de rendre compte de l'autonomisation de l'entreprise par rapport à l'entrepreneur en droit. Le premier obstacle à cette autonomisation vient du fait que le code civil fait de l'entreprise un élément du patrimoine de l'entrepreneur qui ne jouit à ce titre d'aucune spécificité. Elle est en quelque sorte « cachée sous la propriété » (Ripert, 1946) et se trouve confondue avec l'entrepreneur. C'est dans l'article 632

---

<sup>99</sup> Coase est aussi l'un des fondateurs du courant de pensée « Law and Economics », il a ainsi amorcé des recherches sur les problèmes d'environnement, les relations entre la responsabilité pénale et civile des entreprises. Soulié (1992) relève que « selon certains, l'influence de Coase aux États-Unis est plus grande dans les milieux juridiques que dans les cercles d'économistes. Ses travaux ont exercés une influence certaine sur les décisions prises par les juridictions américaines. Il est d'ailleurs significatif, à cet égard, que Coase ait rejoint les juristes de l'école de droit de l'université de Chicago, et que l'un de ses disciples les plus fervents, Posner, soit juge dans une cour d'appel fédérale ».



du code de commerce<sup>100</sup> qu'apparaît pour la première fois la notion d'entreprise. Elle n'y est pas explicitée et n'y apparaît pas comme centrale. C'est pourtant à partir de cet article que Despax tente de dissocier l'entreprise de l'entrepreneur dans la théorie classique de la commercialité. Au lendemain de la Révolution, les rédacteurs du code de commerce entendirent rompre avec le système traditionnel et subjectif de l'Ancien Régime. Pour pouvoir prétendre à l'objectivité, ils rédigèrent non pas un code de commerce qui établissait un droit des commerçants mais un droit des actes de commerce. L'économie d'une définition de l'acte de commerce était alors impossible. Toute aussi impossible paraissait une définition en compréhension des actes de commerce. C'est pourquoi le législateur a défini en extension l'acte de commerce, précisant tout ce qui lui semblait devoir être ainsi qualifié. Mais une telle énumération ne peut prétendre être complète et ses manques sont bien vite apparus, ce qui lui ôte toute aspiration à un caractère limitatif qui aurait été en l'occurrence inadmissible<sup>101</sup>.

Il a donc fallu rechercher les critères de l'attribution de la qualité d'acte de commerce. La doctrine explore principalement deux critères, celui de la circulation et celui de la spéculation. Le critère de la circulation repose sur les réflexions de Thaller qui part du postulat qu'un simple achat est le propre du consommateur, la vente sans achat le propre du producteur et que le commerçant, qui fait circuler les produits, doit acheter pour revendre et que le rapprochement de ces deux opérations les rend toutes deux commerciales. Mais ce critère, s'il prend effectivement en compte les actes énoncés dans la loi, n'en est pas moins aussi incomplet qu'elle. Le critère de spécularité n'est guère plus satisfaisant bien que très utilisé par la jurisprudence. L'achat à un prix donné en vue de revendre à un

---

<sup>100</sup> « La loi répute acte de commerce : tout achat de biens meubles pour les revendre, soit en nature, soit après les avoir travaillés et mis en oeuvre ; tout achat de biens immeubles aux fins de les revendre, à moins que l'acquéreur n'ait agi en vue d'édifier un ou plusieurs bâtiments et de les vendre en bloc ou par locaux ; toutes opérations d'intermédiaire pour l'achat, la souscription ou la vente d'immeubles, de fonds de commerce, d'actions ou parts de sociétés immobilières ; toute *entreprise* de location de meubles ; toute *entreprise* de manufacture, de commission, de transport par terre ou par eau ; toute *entreprise* de fournitures, d'agences, bureaux d'affaires, établissements de ventes à l'encan, de spectacles publics ; toute opération de change, banque et courtage ; toutes les opérations de banques publiques ; toutes obligations entre négociants, marchands et banquiers. Entre toutes personnes, les lettres de change. » Si la notion d'entreprise n'est pas inconnue au droit commercial elle n'est que secondaire puisque c'est l'acte qui est en réalité le fondement de la commercialité.

<sup>101</sup> La vente par un commerçant de ses propres produits ou les opérations d'assurances terrestres par exemple ne font pas partie de l'énumération faite dans l'article 632 du code de commerce et sont pourtant des actes de commerce, heureusement reconnus comme tels.

prix supérieur au prix d'achat par un individu doit, selon ce critère, le soumettre au régime du droit commercial. « La notion de spéculation est à la fois trop large ou trop étroite » (Despax, 1957). La vente au-dessous du prix de revient pour augmenter sa part de marché ne serait pas, selon ce critère, de nature commerciale. À l'opposé, l'achat isolé d'un immeuble dans l'intention de le revendre avec un bénéfice ne devrait plus être soumis aux règles civiles. Les professions civiles<sup>102</sup> et artistiques sont elles aussi dominées par la pensée du profit sans pour autant être de nature commerciales. Le critère de spéculation impose de plus la recherche de l'intention spéculative dans l'action d'une personne, ce qui n'est pas pour faciliter son application. Il apparaît donc qu'un système objectif, fondé uniquement sur la notion d'acte de commerce, ne peut être élaboré.

Si l'on abandonne la recherche d'une définition de l'acte de commerce pour établir la commercialité, c'est vers le commerçant que l'on doit se tourner. Une fois encore, on bute sur la rédaction du code de commerce qui définit dans son premier article les commerçants comme « ceux qui exercent des actes de commerce et en font leur profession habituelle »<sup>103</sup>. Avec l'abolition du système corporatiste de l'Ancien Régime, l'obtention de la qualité de commerçant n'est plus subordonnée à l'inscription à un registre spécial, ce qui aurait eu pour effet de couper court à toute hésitation. La définition de l'acte de commerce ayant échoué, c'est vers l'idée de « profession habituelle » que Despax va se tourner. C'est là que se clôt ce qu'il appelle « le cercle vicieux de la théorie classique ». La définition de la profession implique l'habitude de certains actes, c'est-à-dire l'exercice d'une activité continue et habituelle. La difficulté réside ici dans le fait que la profession commerciale repose sur l'accomplissement d'actes de commerce dont on n'a pu définir le contenu. Le commerçant ne peut être défini que par rapport à l'acte de commerce et l'acte de commerce par rapport au commerçant.

C'est pour briser ce cercle vicieux que la dissociation de l'entreprise et de l'entrepreneur a été tentée par de nombreux juristes. Dans cette perspective, le droit commercial n'est plus le droit des commerçants ou des actes de commerce,

---

<sup>102</sup> Il s'agit là des professions communément appelées libérales, avocats, médecins, journalistes par exemple.

<sup>103</sup> Comme le fait justement remarquer Guyon (1986), « puisque cette règle est énoncée par l'article 1, on pouvait s'attendre à voir définis les actes de commerce dans l'article 2 ».

mais devient le droit des entreprises<sup>104</sup>. Dès lors, le support de l'acte est déplacé de la personne du commerçant à l'organisation qu'implique l'exercice habituel et répété d'une activité commerciale. L'entreprise servira désormais de critère à la commercialité. « Dans cette nouvelle conception de la commercialité, le droit se libère définitivement de tout problème de finalité de l'acte et met l'accent sur la donnée tangible et objective de l'organisation à forme commerciale, abstraction faite de la personne du commerçant qui se trouve à la tête de l'entreprise » (Garrigues, 1947). Cette position suppose la différenciation de l'entreprise et de la profession. Elles ont cependant en commun d'impliquer l'exercice continu d'une activité. Les professions civiles supposent pourtant ce même caractère de continuité, mais sont radicalement différentes des entreprises commerciales dans la mesure où le rôle de la personnalité du professionnel ou de l'entrepreneur est déterminant dans le premier cas et pas dans le second<sup>105</sup>. De plus, le but de l'activité de l'entrepreneur est orientée vers la production économique alors que celui des professions civiles n'implique pas cette poursuite d'un but économique. Différentes par le but de leur activité, entreprise et profession civile diffèrent alors également par les moyens mis en œuvre pour atteindre ce but. C'est la présence d'un support matériel qui constitue le trait caractéristique de l'organisation<sup>106</sup>. Ainsi, dans la profession civile, l'organisation dont peut s'entourer le professionnel

---

<sup>104</sup> Il ne faut pas pour autant en conclure que le droit commercial ne s'applique qu'aux entreprises, son domaine reste beaucoup plus large.

<sup>105</sup> Il convient toutefois de noter que dans un arrêt rendu le 7 novembre 2000 (Cass. 1<sup>er</sup> Civ., 7 novembre 2000, Bull. civ. I, n° 283, n° 98-17-731), la Cour de cassation a opéré un revirement de jurisprudence très important : elle a estimé qu'une clientèle attachée à l'exercice d'une profession libérale (en l'espèce une clientèle médicale) pouvait être cédée, sous condition de ne pas porter atteinte à la liberté de choix du patient.

La jurisprudence considérait jusqu'alors que les clientèles civiles des professions libérales ne pouvaient être cédées parce qu'étant "hors du commerce" (au sens de l'article 1128 du Code civil). L'arrêt consacre ainsi un nouveau bien, le fonds libéral et entérine l'évolution vers la commercialisation des professions libérales. Il met fin également à la distinction entre clientèles civiles et clientèles commerciales. La notion de fonds libéral y est consacrée : comme pour le fonds de commerce, la clientèle en est l'élément essentiel.

Le régime du fonds libéral est plus flou : en l'absence d'une réglementation spécifique, il peut être vu sous l'angle du droit des biens (valeur économique reconnue par le droit et universalité de fait) et sous celui des contrats (application des règles de contrats du Code civil).

<sup>106</sup> Il nous semble que c'est dans l'attachement à un support matériel de l'entreprise que réside la cause de l'échec de la dissociation tentée par Despax. Sans pour autant confondre profession et entreprise il est possible de caractériser l'entreprise par des processus qui ne seraient pas nécessairement physiquement directement perceptibles. Les voies de recherche explorées actuellement par les gestionnaires pour valoriser une entreprise cherchent ainsi à mesurer les « immatériels ».

ne joue qu'un rôle secondaire par rapport à la personnalité de l'individu alors que d'une manière générale, l'entreprise peut se passer de la personnalité d'un de ses acteurs sans pour autant perdre le fondement de son activité. Dans l'entreprise c'est l'organisation qui est essentielle. L'échec de cette tentative de dissociation est dû, selon Despax, à l'impossibilité de donner une définition unique de l'entreprise dans la mesure où trois pôles se dégagent de ces réflexions : il existerait l'entreprise-organisation dotée d'une infrastructure matérielle et d'intérêts commerciaux, la profession civile qui concerne l'exercice personnel d'un art où la confiance exclut une posture commerciale et le commerçant sans organisation. Eymard-Duverney note que « l'on peut rapprocher ces différentes façons de fonder l'entreprise, respectivement des natures industrielle, domestique et marchande » (1990a).

Ce demi échec que l'on pourrait attribuer au cadre adopté pour la dissociation de l'entreprise et de l'entrepreneur, celui du droit commercial qui n'admet pas l'existence de l'entreprise autrement que dans le sens de contrat d'entreprise (Champaud, Paillusseau, 1970), peut être contourné par les développements du droit européen de la concurrence qui, lui, reconnaît la notion d'entreprise. Cette branche du droit est la plus directement ancrée sur le modèle du marché puisque son objectif est de soutenir le fonctionnement de la concurrence. Les traités instituant les Communautés européennes ont choisis comme destinataires principaux de leurs règles les entreprises. Le traité instaurant la CECA a donné les moyens d'une définition de l'entreprise qui n'a cependant pas permis de construire une véritable notion juridique<sup>107</sup>. La Cour de Justice s'est contentée de partir des notions de sujets de droit et de décréter « que toute personne juridique, si elle possède certains biens organisés en vue d'un but économique déterminé, donnera lieu à l'existence d'une entreprise »<sup>108</sup> (Mach, 1974). Le traité instituant la

---

<sup>107</sup> L'article 80 de ce traité énonce que « les entreprises, au sens du présent traité, sont celles qui exercent une activité de production dans le domaine du charbon et de l'acier à l'intérieur des territoires visés à l'article 79, premier alinéa, et en outre, en ce qui concerne les articles 65 et 66, ainsi que les informations requises pour leur application et les recours formés à leur occasion, les entreprises ou organismes qui exercent habituellement une activité de distribution autre que la vente aux consommateurs domestiques ou à l'artisanat ».

<sup>108</sup> On peut voir là le même type de représentation de l'entreprise que celle évoquée par Despax qui insistait sur le caractère d'organisation de l'entreprise. Affaire Mannesman, CJCE, 13 juillet 1962, aff. 19/61 : Rec., p. 675 : « L'entreprise est constituée par une organisation unitaire d'éléments personnels, matériels et immatériels, rattachés à un sujet juridiquement autonome, et poursuivant d'une façon durable un but économique déterminé. ». Cette définition reste ambiguë car elle paraît reconnaître deux facteurs, dont l'un est économique (l'organisation autonome de production) et l'autre juridique (la personnalité morale de son propriétaire) comme

CEE évoque l'entreprise à travers deux articles fondamentaux pour sa définition, les articles 85 et 86. Ici encore, la notion d'entreprise n'est pas définie, bien qu'essentielle. La Cour de Justice donne, à travers l'affaire Hydroterm, une définition de l'entreprise indiquant qu'elle doit être considérée « comme désignant une entité économique du point de vue de l'accord en cause, même si du point de vue juridique, elle est constituée de plusieurs personnes physiques ou morales »<sup>109</sup>. On perçoit l'extrême souplesse d'une telle définition de l'entreprise qui se satisfait d'une unité économique « *du point de vue* » de l'accord en cause. L'intérêt de cette définition réside pour nous dans l'indépendance de l'entreprise à un support juridique unitaire ou autonome. Le droit européen de la concurrence pourrait donc « attacher des conséquences aux formes d'organisation des entreprises, ce, en fonction des finalités qui lui sont propres sans tenir compte du statut juridique qu'elles revêtent » (Goldman, Lyon-Caen, Vogel, 1994). Si le droit européen de la concurrence peut séparer l'entreprise de l'entrepreneur et même de toute structure juridique *a priori* c'est sans doute grâce à une vision de l'entreprise sur le plan temporel et le plan spatial, c'est à dire centrée sur sa construction et sa position sur le marché (Mach, 1974). L'appui sur l'économie, par la référence à l'activité économique est donc un fondement de l'autonomisation de l'entreprise en droit.

#### **b. Une similitude de points de vue**

La perspective économique et la perspective juridique présentent d'intéressantes similitudes de raisonnement dans leurs tentatives d'autonomisation de l'entreprise. Pourtant séparées par des objectifs différents dans cette démarche, le droit cherchant à construire un concept inexistant dans son raisonnement bien que très souvent utilisé<sup>110</sup> tandis que l'économie devait analyser un concept existant mais peu étudié du fait de la prééminence du marché dans les réflexions économiques, ce rapprochement n'est pas artificiel. La tentative d'objectivation des actes de commerce peut être rapprochée, selon Eymard-Duvernay (1990a),

---

caractères de l'entreprise. Il semble à Mach qu'il ne s'agit pas en réalité d'un concept vraiment mixte car cela supposerait la reconnaissance véritable de la réalité économique de l'entreprise par le droit et que cette définition est « ambivalente et équivoque ».

<sup>109</sup> CJCE, Hydrotherm Gerätbau, 12 juillet 1984, aff. 170/83 : Rec., p. 2999.

<sup>110</sup> « Réunirait-on tous les textes où l'expression a été employée par le législateur, on ne serait pas beaucoup plus avancé pour donner une définition juridique, car le législateur use du mot quand il lui est commode de le faire, sans se soucier de l'employer toujours dans le même sens. » (Ripert, 1946).

de la séparation des produits et des personnes opérée par l'économie libérale. C'est donc par la caractérisation de l'entreprise à travers l'objet de la médiation qu'elle instaure, à travers les actes sur lesquels elle imprime sa marque, que les juristes et les économistes ont tenté de séparer l'entreprise de l'entrepreneur. Ainsi, l'amointrissement du poids de la méthodologie individualiste dans le droit et l'économie ouvre la porte à une autonomisation encore limitée de l'entreprise, puisqu'en dernier ressort c'est encore l'entrepreneur qui est le sujet agissant. On a cependant pu s'apercevoir des limites d'une telle approche. C'est lorsque l'entreprise ajoute à une dimension spatiale de placement sur un marché une dimension dynamique par l'introduction du temps dans l'analyse que cette autonomisation peut exister.

La dimension temporelle a d'abord été introduite dans des questions relatives à la répétition des contrats pour l'économie et sur la notion de répétition en droit commercial, soutenue par une organisation matérielle. En fait, dans les deux cas, l'introduction du temps sous la forme d'un suivi et d'une continuité dans les actions de l'entreprise conduit à considérer l'importance du lien qui unit l'entrepreneur aux employés. C'est au droit du travail qu'incombe de régler les relations entre l'employeur et l'employé. Son émergence, qui date du début de notre siècle, est donc marquée par des impératifs et une perception de la société qui sont radicalement différents de ceux que le code civil ou le code de commerce peuvent avoir intégrés. Il ne s'agit pas là de considérer la définition et les attributions que le droit du travail octroie à l'entreprise<sup>111</sup> mais bien de percevoir la similitude de point de vue qui existe dans l'autonomisation de l'entreprise par le droit et l'économie lorsque l'on introduit le lien hiérarchique dans l'analyse. Ainsi, l'entreprise n'est-elle plus perçue comme entièrement résumée par sa réduction à l'entrepreneur, pour le droit comme pour l'économie, puisqu'elle revêt un caractère organisationnel qui n'est plus réductible à un ensemble strictement matériel mais qui s'étend à un corps de règles internes. L'économie, notamment à travers les travaux de Piore et Doeringer (1971), prend très largement en compte les conceptions découlant de cette analyse : « Le concept central autour duquel cet ouvrage est construit est celui du « marché interne du travail », unité administrative (par exemple : un établissement industriel), où la rémunération et

---

<sup>111</sup> Comme le relève justement Mach (1974), la notion d'entreprise est très inégalement développée selon les branches du droit et nous avons présenté ici les deux extrêmes avec la vision purement juridique et classique du droit civil et du droit commercial et celle plus moderne, et liée à l'économie par sa référence constante au marché, du droit européen de la concurrence.

l'allocation du travail sont gouvernées par un ensemble de règles et de procédures administratives ». Ainsi, en économie comme en droit, c'est par l'éloignement du marché que les règles propres à l'entreprise peuvent être abordées et de cette façon, l'entreprise autonomisée.

La communauté d'approche de l'économie et du droit passe donc par l'ajout à la perspective spatiale de l'entreprise d'une dimension temporelle, propre aux relations humaines en ce sens que c'est l'humain qui la structure et « l'étalonne », permettant la prise en compte de l'échafaudage social qui la compose indépendamment du marché. L'autonomisation de l'entreprise par rapport à l'entrepreneur passe par la considération de phénomènes que le contrat et l'échange marchand pur ne peuvent saisir du fait de l'immédiateté qui les caractérisent. Toutefois, une telle tentative d'autonomisation se doit d'être approfondie par une présentation détaillée des mécanismes internes et interpersonnels qui la construisent, soit en terme d'acteurs et de coordination en économie, soit en terme de pouvoir pour l'analyse juridique. Une telle démarche nécessite l'affaiblissement de la deuxième hypothèse fondatrice de la pensée néo-classique qui concerne la rationalité et les capacités illimitées de calcul des agents économiques. Le droit, quant à lui, prend la mesure des phénomènes humains de pouvoir dont la présence ne se limite pas au lien hiérarchique caractéristique du contrat de travail et se perçoit dans l'organisation « démocratique » de la société, socle de l'entreprise.

## **2. LES APPROCHES ÉCONOMIQUES DE L'ENTREPRISE**

Dans cette présentation de l'entreprise en économie nous suivons la démarche proposée par Favereau (1989) partant de l'amoindrissement des hypothèses de régulation économique strictement marchande et de rationalité illimitée pour finalement présenter les travaux de l'économie des conventions qui représentent la théorie économique non-standard. C'est donc à partir des propositions d'amendements aux hypothèses néo-classiques de Coase que nous nous tournerons vers les approches économiques institutionnalistes et néo-institutionnalistes pour finalement considérer les travaux des « conventionnalistes ».

### **a. L'approche économique institutionnaliste**

C'est à Coase que l'on doit de s'être, le premier, interrogé sur la caractérisation économique de l'entreprise. Mais sa réflexion, bien que riche en perspectives de

développements, reste dans les limites de la théorie économique orthodoxe puisqu'elle maintient le marché comme moyen privilégié de la coordination économique. En effet, « l'hypothèse suivant laquelle les transactions, même internalisées, restent soumises aux lois du marché permet l'intégration de ces organisations internes dans le modèle de marché, sans modification majeure » (Eymard-Duvernay, 1989). On lui doit cependant d'avoir mis en valeur le lien hiérarchique dans l'entreprise puisque son analyse repose sur le remplacement du contrat « spot » sur le marché du travail par un contrat global, le contrat de travail. Simon (1951) a approfondi cette idée du lien hiérarchique dans l'entreprise. Il insiste sur la flexibilité que permet la relation d'autorité, à la fois au sein de l'entreprise dans la gestion de ce qu'il est convenu d'appeler les « ressources humaines »<sup>112</sup> et dans les relations de l'entreprise avec l'extérieur. Un contrat de travail sous relation d'autorité est économiquement plus efficace en situation d'incertitude sur la demande, car autorisant une plus grande flexibilité, qu'un contrat de vente ordinaire qui spécifierait complètement le produit à livrer. La démonstration de Simon repose sur « la viabilité d'un contrat dans lequel l'entrepreneur et le salarié définissent d'un commun accord un sous-ensemble d'actes de travail à l'intérieur d'un ensemble plus large (et complet) » (Salais 1989). Le salarié, en contrepartie d'un salaire connu et déterminé à l'avance, accepte l'autorité de l'entrepreneur sur ce sous-ensemble d'actes : il obéit efficacement à toute décision lui enjoignant de réaliser un acte déterminé dans ce sous-ensemble. Cette sélection est plus efficace que le contrat de vente, car elle permet une adaptation à l'instant où la demande se manifeste, au lieu de devoir prévoir et fixer irrévocablement à l'avance sa stratégie de production. Il y a dans cette perspective, selon Eymard-Duvernay (1990a), « l'introduction d'une sorte de méta-bien dont l'échange passe par des formes contractuelles différentes de celles du marché ».

Selon Williamson (1975), l'hypothèse selon laquelle les transactions, même internalisées, restent soumises aux lois du marché, manque de vraisemblance. L'internalisation des transactions est, selon lui, une source de modification de l'évaluation des biens et des personnes. Les travailleurs, par exemple, sont évalués sur le long terme et non à chaque transaction. Des échanges spécifiques peuvent se réaliser entre un petit nombre d'acteurs, alors que le fonctionnement régulier du marché suppose de nombreuses transactions. L'introduction de la

---

<sup>112</sup> Sur ce point, voir l'ouvrage de March, Simon (1958).



spécificité dans la nomenclature des biens et services, en rejetant l'hypothèse d'homogénéité, caractéristique du marché walrassien, permet de redonner à l'individu un rôle particulier qui prend en compte sa personnalité. En effet, lorsqu'il s'agit de ressources spécifiques, l'identité des parties prenantes à l'échange importe. Dans cette optique, les biens ne sont plus détachés des personnes ; elles marquent de leur personnalité leur production. Les mécanismes du marché sont alors insuffisants pour décrire la qualité des biens et lever l'incertitude qui nuit fortement à l'efficacité de ses mécanismes. Dès lors, le rôle de l'entreprise est de désopacifier le cheminement à travers le réseau de personnes et de permettre, en rendant celles-ci visibles, les échanges qui valoriseront ces ressources spécifiques. La relation d'autorité permet de simplifier la vision de l'entreprise, qui sans elle serait un réseau de contrats, pour certains implicites, presque inextricables et d'une complexité pratiquement dissuasive.

La totale spécification des contrats est en réalité plus un problème qu'une solution pour l'analyse de l'entreprise et de ses structures internes. Il existe deux explications à l'existence de ces contrats incomplets, qui reposent sur la limitation des capacités cognitives des agents (hypothèse rejetée par les théoriciens de la théorie standard étendue) ou sur les coûts prohibitifs qu'entraînerait la rédaction d'un contrat contingent complet, qui ne serait pas, dans cette hypothèse « cognitivement » impossible<sup>113</sup>. Pour les tenants de la théorie standard étendue, l'incomplétude des contrats est un problème d'une extrême importance. Le programme de recherches de la théorie standard étendue consiste à modéliser les institutions comme des règles dans un jeu formel qui est ensuite analysé stratégiquement. Un contrat incomplet ouvre donc la voie à des comportements opportunistes dans les cas où surviendrait un événement qui n'avait pas été prévu par ce contrat. La catégorie des contrats de travail est sur ce point caractéristique de l'incomplétude qui peut exister dans les contrats. La relation d'autorité pouvant s'avérer inefficace si elle n'est pas appuyée par un contrôle, on mesure mieux l'importance de cette question. On se trouve là dans une perspective de jeu non-coopératif, ce qui ne va pas sans poser de graves problèmes, à la fois pour ce qui est de la conclusion des contrats (Akerlof, 1970) et pour ce qui est de leur respect. Plusieurs voies d'étude ont été considérées pour expliquer et dénouer ces situations d'incomplétude, recherchant dans la

---

<sup>113</sup> Nous entendons ici que la liste des états de la nature peut être établie de façon fixe et certaine, que les capacités de calcul des agents sont illimitées et qu'il ne peut exister par conséquent d'authentique surprise.

confiance ou la menace la solution à de tels états. Une autre voie d'intégration de cette dimension d'incomplétude passe par l'idée que les lacunes observées dans les contrats ne seraient qu'apparentes du fait de l'existence de textes législatifs, réglementaires, des conventions collectives, de règlements d'entreprise qui combleraient les apparents vides de ces contrats. Le droit compléterait alors le contrat qui pourrait alors être considéré comme contingent et complet (Reynaud, 1988). « Le droit aurait alors soit une fonction normative de protection de certains agents en position d'infériorité sur « le marché du travail » (dans l'optique de la règle-contrainte), soit une fonction sociale d'économie de coûts de transaction interindividuels (dans l'optique de la règle-contrat) » (Favereau, 1993a). Le questionnement sur l'incomplétude dans les contrats est fondamental pour notre analyse de l'entreprise car la spécificité des contrats de travail se rattache directement au problème du statut analytique de la firme.

Le modèle néo-classique orthodoxe de l'entreprise la réduisait à l'entrepreneur et à une simple fonction de production qui ne reflétait que les contraintes techniques qui s'imposent aux entreprises d'une façon générale et sans adaptation à leur situation particulière. Mais les aménagements institutionnalistes et néo-institutionnalistes évoqués précédemment font apparaître l'entreprise comme le lieu d'un mixage de composantes hétérogènes de contraintes techniques, de relations sociales comme le lien hiérarchique, et de relations marchandes de type contractuel. La description de l'entreprise bloque cependant sur l'analyse des modes d'accord qui s'y font jour. Ceux-ci sont observés du point de vue de la rationalité individuelle dans les contrats pour les néo-classiques et dans les règles fondant les liens d'autorité pour les néo-institutionnalistes. Ce n'est donc pas à travers la perspective néo-institutionnaliste que nous pourrions résoudre ce problème crucial : nous devons procéder à l'amoindrissement de l'hypothèse de rationalité standard et pour cela présenter les travaux de l'économie des conventions.

#### **b. La présentation de l'économie des conventions**

Le programme de recherches de l'économie des conventions fait de l'identification des formes d'accords qui ne sont ni des contrats, ni des contraintes un de ses principaux objectifs. Cette perspective repose sur un positionnement théorique opposé à celui de la théorie néo-classique puisque ses deux hypothèses fondamentales sont rejetées, bien que sur un plan épistémologique,

l'individualisme méthodologique reste à la base de la réflexion<sup>114</sup>. Ainsi, les liens d'autorité dont on a pu saisir l'importance pour l'analyse de l'entreprise nous ouvrent-ils, à travers l'analyse de l'économie des conventions de nouvelles pistes de réflexion. Le passage à une hypothèse de rationalité limitée en est le fondement. Ainsi, les liens entre la technique, le marché et le social pourront être saisis plus complètement.

La théorie standard étendue réduit, on l'a vu, les objets collectifs à des équilibres dans des jeux non-coopératifs. L'entreprise soumise aux problèmes de l'aléa moral et/ou de la sélection adverse<sup>115</sup> apparaît comme « une clique de tricheurs potentiels » (Favereau, 1993a) poussés à l'adoption de comportements non-coopératifs par l'utilisation d'une rationalité illimitée. Pourtant, l'incomplétude des contrats peut se révéler être d'un puissant effet incitatif à la coopération si l'extrême rigidité de cette dernière hypothèse est amoindrie. Mais il faut alors admettre que certaines situations sont imprévisibles. Keynes (1921) est sans doute le premier à avoir émis l'hypothèse que certaines situations d'incertitude peuvent ne pas être probabilisables. Pour lui, cette difficulté augmente l'exigence de rationalité. L'incertitude ne conduit pas à l'inaction, à la paralysie de l'acteur, mais bien à un choix qui peut être celui d'agir ou celui de ne pas agir, ce dernier étant un choix de non-action tout différent de l'impossibilité de faire un choix, qu'une situation d'incertitude peut selon Akerlof provoquer. Le choix est donc entre un comportement de « préférence pour la liquidité » (l'inaction) et un comportement dit « d'instinct animaux » (celui qui pousse à agir malgré l'incertitude). Ce que montre Keynes, c'est qu'un comportement rationnel pousse à l'action et non à une inaction qui condamnerait un projet à l'échec, puisque l'action crée un risque de succès. Ainsi, la coopération se trouve-t-elle justifiée sachant qu'une entreprise dans laquelle chacun rechercherait égoïstement son profit à court terme serait irrémédiablement condamnée à disparaître à plus ou

---

<sup>114</sup> Sur ce point, il est indispensable de se référer à l'introduction du numéro sur l'économie des conventions de la Revue économique (Dupuy, Eymard-Duvernay, Favereau, Orléan, Salais, Thévenot, 1989). On peut aussi voir, pour un aperçu global des réflexions méthodologiques sur la tension individualisme-institutionnalisme méthodologique, Padiou (1992).

<sup>115</sup> L'aléa moral et la sélection adverse sont deux concepts empruntés au droit des assurances, utilisés par les économistes proches de la théorie standard étendue (voir, par exemple, les réflexions d'Akerlof et de Stiglitz à ce sujet), et qui se rapportent à des situations d'asymétrie d'information. L'aléa moral résulte d'une situation dans laquelle un cocontractant rompt l'équilibre du contrat, *pendant son exécution*, sans que l'autre partie le sache, en

moins long terme. Williamson (1983) montre que l'acceptation de l'incomplétude par la fourniture d'un « otage » (l'immobilisation de certaines ressources dans une entreprise par exemple), est le signe de la volonté d'entrer dans un schéma de coopération à long terme. L'incomplétude ne rend plus, dans cette perspective, la coopération impossible mais au contraire la provoque et la rend possible. La distinction entre le long terme et le court terme prend, dans une théorie de la rationalité, une importance fondamentale dans la formation d'une rationalité en quelque sorte étendue par sa limitation en capacité de calcul. Ainsi, le simple fait d'accepter l'incomplétude est la preuve d'une volonté de coopération et d'engagement dans une relation durable. On peut alors conclure avec Favereau (1993) que « l'incomplétude est une solution au problème qu'elle pose, elle n'est pas le problème, elle est la solution ».

L'entreprise n'est pas caractérisée que par l'existence du lien hiérarchique, celui-ci a pour fin de réduire l'incertitude qui pèse sur les actions des salariés, mais repose sur un système de rationalisation de la coopération dans un univers *a priori* ne lui étant pas favorable. Ce système, véritablement caractéristique de l'entreprise dans sa vision économique, permet aussi d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise dans ses relations avec les objets des marchés internes et externes. Eymard-Duvernay (1990a) donne l'exemple de l'horaire de travail dans une entreprise pour montrer que la coordination par les règles et le contrat est insuffisante pour saisir la question de la formation d'un accord sur l'horaire de travail. L'horaire de travail établi au niveau de l'entreprise y est analysé comme une forme de coordination commune à tous les salariés qui établit des articulations étroites entre les personnes et les équipements. Ces éléments humains et matériels se trouvent là fortement coordonnés suivant un réseau de relations qui diffère nettement du mode de coordination marchand. On ne peut considérer ici le temps comme un bien objet d'une coordination marchande ou comme une règle issue d'une contrainte hiérarchique. L'objet de la réflexion de Eymard-Duvernay est ici de montrer que l'entreprise est un dispositif de coordination soutenant un mode spécifique de qualification des biens. Il n'y a donc pas ici de questions relatives à l'incertitude sur la qualité de ces biens car cela supposerait l'existence d'une qualité intrinsèque de l'objet en dehors de tout dispositif de coordination.

---

modifiant de façon substantielle les risques ou la nature de l'échange. La sélection adverse résulte d'une asymétrie d'information *au moment* de la formation du contrat.

C'est à partir des travaux de Boltanski et de Thévenot (1991) que Eymard-Duvernay procède à cette réflexion qui lui permet d'approfondir l'analyse de la définition des biens en liaisons avec les dispositifs de coordination. Selon la présentation de ces auteurs, l'ajustement qui s'opère entre les éléments humains et matériels est une convention. Ce terme permet de bien distinguer ce qui est du domaine de la contrainte (la règle-contrainte) de ce qui est de celui de la coordination (la règle-convention ou convention). La particularité de l'horaire de travail est que les êtres qui sont liés par lui le sont aussi par ceux qui les entourent (les êtres et les machines, en l'occurrence). Le processus central est dans le renforcement du lien par la généralisation de son existence et de sa mise en œuvre. Il n'est bien entendu pas question de nier la possibilité d'une règle qui s'appliquerait par un mécanisme de contrainte, ni celle de son expression dans un contrat, mais ce qui compte c'est « ce qui tient l'ensemble ». La pure contrainte n'aboutirait pas à un résultat nécessairement plus solide et l'expression de cette règle de coordination dans un document n'en est pas le fondement mais ce que l'on pourrait considérer comme un début d'irréversibilisation. En fait, la règle-convention s'affirme à travers un processus d'auto-renforcement et s'impose alors grâce à lui. Cette forme d'équilibre entre les volontés individuelles et la force du collectif et de l'environnement pourrait être comparée à la contrainte qu'aurait pu établir le marché si elle n'avait reposé sur un dispositif de nature profondément différente et plus évoluée.

Un dispositif d'entreprise tel que l'horaire de travail s'élabore à travers un processus de conflits entre ressources propres à plusieurs cités qui peuvent être celles de l'opinion, inspirée, civique, domestique, industrielle ou marchande. Chacune correspond à un des six principes fondamentaux appelés grandeurs dégagés par Boltanski et Thévenot (1991), possédant chacun leur propre cohérence et permettant un ordonnancement des objets et des hommes autour de celles-ci. Bien qu'apparemment autonomes, les ressources propres à ces cités peuvent être mobilisées par un agencement basé sur un compromis. Ainsi, l'horaire de travail est-il le fruit d'une harmonisation entre les cités industrielle et domestique<sup>116</sup>. Il existe, dans un tel compromis, une telle tension entre les grandeurs que la stabilité d'une telle convention peut être fragile. Une fois institué,

---

<sup>116</sup> Dans la cité domestique, la grandeur s'inscrit dans une chaîne hiérarchique et est définie comme la capacité de renfermer dans sa personne la volonté des subordonnés. Dans la cité industrielle, la grandeur est celle de la position hiérarchique dans l'entreprise, cette cité est tournée vers la production, la technique et la réalisation d'objets dont le faible coût de production est l'objectif.

un tel compromis peut-être plus ou moins consolidé et c'est en ce sens que l'on peut parler d'auto-renforcement de la convention. Toutefois, dans le cas de l'horaire de travail, les grandeurs sont si inextricablement liées que ce compromis n'est pas soumis à un déchirement consécutif à de trop importantes tensions entre les grandeurs industrielles et domestiques. On peut alors parler, au sujet de l'entreprise, d'un « dispositif spécifique dans lequel les grandeurs s'établissent par le rapprochement entre les différents êtres qui le composent » (Eymard-Duvernay, 1990a). Cette présentation de l'entreprise lui donne une véritable épaisseur en l'instituant comme lieu privilégié d'une coordination multiforme dans laquelle intervient une pluralité de formes de jugements qui permettent d'aboutir à des conventions plus ou moins stables et sans cesse remises à l'épreuve.

### **3. L'APPROCHE JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE EN TERMES DE POUVOIR**

Le droit, on a pu s'en apercevoir, est particulièrement réticent à faire de l'entreprise un concept juridique à part entière, doté d'une définition et de caractéristiques particulières. Pourtant, certains auteurs ont pu tenter cette démarche de construction du concept d'entreprise. Celle-ci repose alors sur l'analyse du pouvoir dans l'entreprise et débouche sur la nécessité de sa personnification en tant qu'unité autonome et dotée elle-même de pouvoirs.

#### **a. Le pouvoir et l'entreprise**

La notion de pouvoir n'est que rarement considérée dans les manuels de droit privé. Lorsqu'elle l'est, c'est pour la distinguer ou la rapprocher de celle de droit subjectif. La notion de pouvoir s'est surtout développée dans les droits « spéciaux » (régimes matrimoniaux, droit du travail ou droit des sociétés) mais il n'en existe pas de théorie générale. C'est à Gaillard (1985) qu'il revient d'avoir fait la seule synthèse récente sur le sujet. Il y montre qu'on oppose généralement les « droits-pouvoirs » aux « droits-fonctions », les premiers étant conférés à leurs titulaires dans leur propre intérêt (ce sont les droits subjectifs) et les seconds conférés dans l'intérêt d'autrui<sup>117</sup> (ce sont les pouvoirs pris au sens large de prérogatives). Nous nous intéresserons donc tout particulièrement à cette notion en droit des sociétés et en droit du travail.

---

<sup>117</sup> Pour Rouast (1946), « le droit de propriété est le type le plus remarquable de ces droits mixtes », « sa fin est double : d'abord procurer le bien particulier du propriétaire ; dans cette mesure la propriété est un droit. Ensuite, procurer le bien de la communauté, c'est-à-dire augmenter la production des richesses et assurer la subsistance de tous ; c'est la part fonctionnelle de la propriété ».

Le droit utilise la société comme première approximation de l'entreprise. Dans ce cadre juridique, pourtant trop étriqué pour elle, elle apparaît déjà comme le lieu d'exercice de pouvoirs. Ces pouvoirs seront considérés à travers la notion d'abus de majorité en droit des sociétés et de sa manifestation à travers le lien hiérarchique en droit du travail. Depuis le début du siècle, les tribunaux ont eu le souci de protéger les actionnaires minoritaires contre les manœuvres éventuelles de ceux qui, avec la majorité, détiennent le pouvoir de décision dans les sociétés. La doctrine a songé très tôt à faire appel à la notion, issue du droit administratif, du détournement de pouvoir qui est caractérisé par l'utilisation des pouvoirs par leur titulaire « pour une autre fin que celle en vue de laquelle ils lui avaient été conférés »<sup>118</sup>. Par hypothèse, dans le cas du détournement de pouvoir, l'agent est demeuré dans les limites objectives de ses pouvoirs et l'irrégularité tient aux seuls mobiles qui ont inspiré son acte. Le contrôle du détournement de pouvoir est un contrôle d'ordre subjectif, un contrôle d'intention. Il en va de même en droit privé : « la décision de l'assemblée générale d'actionnaires est entachée d'un détournement de pouvoir d'autant qu'elle l'a prise consciemment dans un but étranger à l'intérêt de la société » (Gaillard, 1985). Cette orientation de la doctrine, que l'on doit à David qui l'a exprimée au début de ce siècle, a été appliquée par la jurisprudence, qui, bien que faisant souvent appel à des notions voisines de fraude, de mauvaise foi et d'abus de droit, se contente souvent de constater que la résolution litigieuse a été prise dans l'intérêt exclusif de la majorité, au mépris de l'intérêt social, pour l'annuler. Aujourd'hui encore, les termes d'abus de droit et de détournement de pouvoirs sont indifféremment utilisés dans les décisions de la Cour de Cassation relative à l'abus de majorité. Il n'est plus aujourd'hui question de « volonté de nuire », ce qui marque l'autonomisation de la notion d'abus de majorité. Cette autonomisation marque l'importance de la notion de pouvoir en droit privé et, dans ce cas précis, en droit des sociétés.

Une autre manifestation du pouvoir dans l'entreprise se trouve dans la force de la réglementation interne à la société et plus globalement dans le lien de subordination qui fonde le contrat de travail et induit nécessairement l'existence d'un pouvoir dont on a déjà pu percevoir l'importance à travers la présentation économique de l'entreprise. L'émergence du droit social se fonde sur l'existence d'un lien autre que le seul contrat conclu entre l'employeur et le salarié. Suivant la

---

<sup>118</sup> C.E., 24 novembre 1875, Pariset, G.A.J.A., n°1.

thèse de Ewald (1986b), la rupture avec le contrat marchand est opérée par l'attribution de la responsabilité des accidents du travail au chef d'entreprise. Ce mouvement, en totale opposition avec les principes du code civil de 1804, va de pair avec une déformation de la conception de la responsabilité. Elle n'est plus liée à la recherche de la seule faute de celui à qui l'on veut attribuer la responsabilité, elle change véritablement de nature dans la mesure où « à mesure que les techniques deviennent plus complexes et plus dangereuses, l'idée de faute tend à perdre son sens, à se disqualifier au profit de la prise en compte de la défaillance individuelle et collective, au profit de "l'erreur humaine" » (Ewald, 1986b). Ce n'est pas par la médiation des contrats mais bien par celle de subordination, corollaire du pouvoir de l'employeur, que s'établit la jurisprudence sur l'indemnisation des accidents du travail au dix-neuvième siècle. Ewald note que les juges auraient pu faire appel à la notion d'erreur pour excuser les fautes des ouvriers et permettre leur indemnisation mais que ce détour ne leur a pas été nécessaire. « Les notions de subordination et de dépendance de l'ouvrier à l'égard du patron exerçant un *pouvoir* absolu de direction permettaient aux juges de faire l'économie d'une analyse de la conduite des ouvriers au profit d'un examen, en revanche rigoureux, des conduites patronales » (Ewald, 1986b).

Le critère de subordination est celui qui détermine la référence au droit du travail. Dans cette perspective, opposée à la définition civiliste du contrat qui ne le fait reposer que sur le libre accord des parties, les juristes du travail sont amenés à construire l'entreprise sans pour autant fondre les salariés dans un ensemble d'intérêts communs avec les employeurs. Selon la thèse Gaudu (1987), le critère du lien de subordination peut être vu comme une solution à cette opposition : les salariés appartiennent à l'entreprise, mais sans que cela vaille accord libre ; leur situation de subordination juridique nécessite alors la construction d'une réglementation propre. Il s'agit, pour Gaudu, d'échapper à la vision institutionnaliste de l'entreprise qui en donne une image unifiée. Si elle constitue en cela un progrès par rapport à la conception éclatée que l'on peut percevoir dans l'analyse classique qu'en fait le droit des sociétés, elle achoppe sur la question des intérêts. L'entreprise ne constitue pas une unité dont l'intérêt propre serait intermédiaire entre l'intérêt des individus qui la composent et l'intérêt général<sup>119</sup>. L'intérêt de l'entreprise, tel qu'il apparaît au vu de ses actions réelles,

---

<sup>119</sup> « Le droit économique se trouve en présence de trois intérêts : l'intérêt général, l'intérêt propre de chaque entreprise et les intérêts particuliers des individus qui concourent à sa réalisation. » (Champaud, 1967).



s'il est parfois en accord avec celui des personnes qu'il touche, est aussi souvent en contradiction avec lui (Pirovano, 1997). Si l'entreprise est bien, dans une certaine mesure, le lieu d'une communauté d'intérêts entre ses diverses parties, ne serait-ce que parce qu'elles ont en commun un intérêt à la survie de celle-ci, elle ne peut se résumer à cette communauté. L'entreprise réalise effectivement une certaine forme de conciliation des divers intérêts en cause mais certainement pas l'harmonisation automatique des intérêts intermédiaires des différents individus concernés et de l'intérêt général comme le prétendent les théories juridiques institutionnalistes de l'entreprise.

L'innovation de Gaudu consiste en l'attachement du contrat de travail à l'entreprise. Pour cela, il s'appuie sur l'article L 122-12 al. 2 du code du travail<sup>120</sup> qui maintient l'entreprise alors même que l'entrepreneur n'existe plus. Dans cette construction, l'entrepreneur n'est plus qu'un des éléments de l'entreprise, sans être son seul fondement. Le lien hiérarchique est alors ce qui peut permettre de rattacher le salarié à l'entreprise. Mais il apparaît rapidement que dans bien des cas, l'autorité de l'employeur, prise au sens strict, n'est pas assez forte ou trop éloignée pour permettre ce rattachement.

Gaudu poursuit sa réflexion en concluant que le rattachement du salarié devrait se faire à travers le rattachement au poste de travail. Pour nous, cette démonstration montre surtout la difficulté qu'il y a à définir le fondement de l'entreprise. Ce n'est donc pas à de telles perspectives en termes de pouvoir ou de rattachement à un poste de travail que nous nous attacherons, mais à la recherche d'une véritable dissociation de l'entreprise et de l'entrepreneur.

#### **b. La personnification de l'entreprise**

L'attribution du droit d'exprimer un intérêt et d'édicter des normes, contenu par la prérogative conférée au titulaire d'un pouvoir, ne permet pas de réduire l'entreprise à une synthèse de pouvoirs. Ce qui est central pour l'analyse de l'entreprise comme concept juridique en devenir, c'est sa personnification. Elle passe par la dissociation de l'entrepreneur et de l'entreprise. Dans la « théorie pure » de Despax (Gaillard, 1985), cette dissociation se manifeste par le conflit d'intérêt qui peut exister entre l'entrepreneur, autrefois conçu comme propriétaire

---

<sup>120</sup> « S'il survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise. »

jouissant de l'absolutisme attaché au droit de propriété, et l'entreprise elle-même qui tend à « s'évader de la personnalité de l'entrepreneur » (Despax, 1956). Ainsi, le caractère fonctionnel du pouvoir réglementaire, du pouvoir de direction et du pouvoir disciplinaire du chef d'entreprise seraient autant de signes de cette dissociation. Le mouvement jurisprudentiel et doctrinal qui distingue l'intérêt de l'entreprise et celui de l'entrepreneur est le symptôme le plus net de cette autonomisation de l'entreprise. D'autres tentatives que celles de Despax ont tenté cette personnification et ont mis en valeur la notion de pouvoir qui fait de l'entreprise une « synthèse de pouvoirs » (l'économie, lorsqu'elle évoque le lien hiérarchique comme facteur de cohésion et ciment de l'entreprise, aborde partiellement la notion de pouvoir évoquée ici).

Ce sont les principales manifestations du pouvoir dans l'entreprise, décrites ci-dessus, et illustrant les divergences d'intérêts qui existent entre elle et l'entrepreneur qui servent de support à sa personnification. Cette personnification passe par la théorie de la réalité des personnes morales énoncée par Michoud (1906). Cette théorie associe indivisiblement les concepts de pouvoir et de personne juridique. En effet, la thèse de la réalité de la personne juridique subordonne l'octroi de la qualité de personne juridique à l'existence d'un intérêt licite et d'un organe susceptible de l'exprimer. Ces critères sont aussi ceux qui caractérisent le pouvoir selon la définition que Gaillard donne à ce terme. Mais la notion de pouvoir ajoute une nuance d'une extrême importance, qui en est le fondement et la limite, et qui concerne la distinction de l'intérêt du détenteur du pouvoir de son intérêt propre. Elle porte en elle les deux conditions de la personnification. Dans cette perspective, tout agent doté d'un pouvoir peut être considéré comme une personne juridique. « Le pouvoir n'est plus que le signe de l'existence du sujet et les éléments de sa définition s'ordonnent autour de la notion de sujet » (Gaillard, 1985). La personnification de l'entreprise pourrait donc se fonder uniquement sur le constat du fait qu'elle peut édicter des normes et exprimer des intérêts, bref qu'elle détient un pouvoir. Personne et pouvoir sont deux concepts juridiques construits autour de la notion d'intérêt mais personnifier l'entreprise par ce raisonnement serait négliger la question de l'homogénéité de ses intérêts.

L'homogénéité des intérêts est une condition de la personnification. Ce critère suppose que les intérêts doivent pouvoir être rattachés à un même sujet. Il n'y a là aucun problème lorsqu'il s'agit des intérêts d'un individu. Mais lorsqu'il s'agit

d'un groupe, l'utilisation de ce critère pose certaines difficultés propres à l'identification de l'intérêt. Dans une entreprise, on peut en simplifiant considérablement considérer que l'intérêt des actionnaires est la maximisation du profit et la distribution de bénéfices importants, tandis que celui des salariés concerne l'augmentation des salaires et la réduction du temps de travail et que celui des dirigeants passe par l'autofinancement et la croissance de l'entreprise, qui aura pour conséquence d'augmenter corrélativement l'importance de leurs fonctions. On voit à travers cette illustration un antagonisme des intérêts tout à fait incontestable. Dès lors, la personnification d'intérêts aussi hétérogènes, susceptibles de devenir antagonistes au sein même du groupement, ne paraît pas possible sans une réduction abusive. La précision du critère d'homogénéité a ici le mérite de faire ressortir le fait que la personnification de l'entreprise ne relève pas d'une simple mise en commun d'intérêts semblables mais suppose une véritable synthèse par le dépassement d'intérêts distincts.

Selon Gaillard, la tentative de personnification de l'entreprise à travers la notion de pouvoir est un échec car les intérêts qui sont les siens ne répondent pas au critère d'homogénéité exigé en l'occurrence. Pour lui, on ne peut définir un intérêt collectif qui serait attribué à l'entreprise, la démarche qui s'impose reposerait sur la notion d'intérêt catégoriel, sur la sélection des intérêts individuels mis en commun. Une telle perspective ne peut que conduire à l'échec parce que les intérêts catégoriels restent opposés et ne peuvent aboutir à la personnification de l'entreprise puisque le seul intérêt véritablement commun aux individus qui la composent est sa survie. Au contraire, il nous semble que la personnification de l'entreprise à partir de la recherche de ses intérêts propres n'est vouée à l'échec que par l'opposition entre l'intérêt particulier des individus qui composent l'entreprise et l'intérêt collectif qui les transcenderait. Selon nous, l'intérêt de l'entreprise est lui-même différent de l'intérêt collectif, à supposer qu'il existe, et des intérêts individuels. Dans cette perspective, sa personnalisation n'est plus impossible, au contraire, elle s'impose d'elle-même.

Si la perception en termes de pouvoir est d'un grand intérêt, elle néglige, dans la présentation de Gaillard, une forme de pouvoir dont les abus sont sanctionnés dans des mesures très inégales et depuis plus ou moins longtemps. C'est du pouvoir de l'entreprise sur son environnement qu'il s'agit là. Le droit de la concurrence est à ce titre pionnier en la matière. Son rôle est en quelque sorte de sanctionner les « abus de pouvoirs » qui résultent d'une position dominante ou

d'ententes sur un marché. Cette branche du droit reste cependant, dans ses développements, loin des raisonnements exposés dans cette partie<sup>121</sup>. Le droit de l'environnement, en construction, a aussi pour rôle de protéger les tiers qui ne sont pas liés par contrat à l'entreprise mais sur lesquels elle est à même d'exercer un pouvoir (de nuisance en l'occurrence). On pourrait citer encore de nombreux exemples de pouvoirs exercés par l'entreprise sur son environnement qui s'imposent aux consommateurs ou parfois même aux États. Toutefois le cadre d'analyse décrit jusqu'ici ne nous permet pas de traiter de façon adéquate ces « effets externes », ni de concevoir un intérêt propre à l'entreprise qui existerait indépendamment des intérêts individuels et d'un intérêt collectif. Pour percevoir ces effets, une théorie qui ne serait pas centrée sur l'acteur et son rôle dans l'entreprise doit être considérée.

### **C. UNE ANALYSE SYSTÉMIQUE DE L'ENTREPRISE**

Un des enrichissements que le droit peut apporter à notre étude de l'entreprise réside dans le raffinement de ses analyses systémiques, aujourd'hui pratiquement absentes en économie. Parmi les juristes et théoriciens du droit qui ont orienté leurs réflexions dans cette perspective, Teubner paraît être de ceux qui sont allés le plus loin. Selon lui, les réflexions sur le droit sont aujourd'hui prises dans une querelle stérile qui oppose les tenants des théories normatives et analytiques à ceux de perspectives sociologiques plus réalistes. Les premiers s'efforcent de conserver la positivité du droit mais risquent par là même de faire perdre au droit son rapport constitutif avec la société, tandis que les seconds analysent les multiples imbrications du droit et de la société mais ne possèdent pas les outils conceptuels nécessaires pour satisfaire aux réels besoins du droit en termes d'autonomie. L'échappatoire à cette division consiste, selon Teubner, en une approche centrée sur la théorie de l'autopoïèse juridique, dont l'intérêt est de se défaire de l'alternative qui oppose un système de régulation autonome à un processus décisionnel déterminé par l'action de la société. Cette théorie « se propose de comprendre l'autonomie du droit comme l'auto-reproduction d'un réseau communicationnel » (Teubner, 1993). L'idée que le droit est un système dont l'autonomie, susceptible de gradation, consisterait à reproduire, à l'intérieur du droit, un réseau communicationnel, mérite d'être expliquée, tant sur le plan du vocabulaire que sur celui du raisonnement — d'une grande complexité — sur

---

<sup>121</sup> voir Eymard-Duvernay (1990a), qui considère le droit de la concurrence comme une des branches du droit la plus proche des perspectives walrassiennes

lequel elle s'appuie. L'objet de ce travail se rapportant à l'entreprise et non au droit, nous tenterons d'appliquer la théorie de l'autopoïèse à celle-ci car il nous semble que cette perspective convient particulièrement à l'analyse de l'entreprise conçue comme composée par « l'ensemble des communications que les contrats déterminent et par lesquels elles sont déterminées » (Robé, 1995). Nous en tirerons enfin les conséquences quant à son analyse en économie et en droit.

## **1. QU'EST-CE QU'UN SYSTÈME AUTOPOÏÉTIQUE ?**

Pour pouvoir répondre à cette interrogation, une présentation de la théorie des systèmes puis de celle des systèmes autopoïétiques en particulier est nécessaire. Elle permet de poser le cadre de réflexion duquel est issue cette théorie et par conséquent de clarifier l'enjeu des débats relatifs à la notion d'autopoïèse. Nous pourrions ainsi définir le contenu du concept de système autopoïétique dont l'apparence est d'abord celle d'un système clos mais dont la véritable nature est d'être capable de communiquer.

### **a. Présentation de la théorie des systèmes autopoïétiques**

La théorie des systèmes oscille classiquement entre deux positions opposées qui envisagent tout système comme naturellement clos sur lui-même ou bien comme ouvert sur son environnement. Les théories qui se fondent sur la conception d'un système clos, inaccessible aux signaux émis par son environnement, ne permettent pas d'expliquer les interactions pourtant évidentes qui existent. Une telle perspective bute sur l'analyse des phénomènes d'évolution dont on ne peut déterminer l'origine ni comprendre pourquoi une quelconque modification a pu apparaître dans le système, ni pourquoi à tel moment précis. Les réflexions en terme de systèmes clos sur eux-mêmes restent pratiquement impuissantes à expliquer les ajustements et les modifications qui peuvent avoir lieu dans un système et dont il peut être l'objet. À l'opposé, un système ouvert, qui fonctionnerait en totale relation avec son environnement, se trouve entièrement contraint par celui-ci, puisque fonctionnant selon un schéma input-output. C'est un tel schéma que sous-entend la représentation de l'entreprise comme une boîte noire et qui se trouve transcrite telle quelle dans les argumentaires de projets de licenciement au moment du chiffrage du sureffectif. Dans ce schéma, les signaux émis par l'environnement sont directement perceptibles par le système et peuvent être intégrés tels quels par la structure systémique. Cette interaction transparente du système avec son environnement repose sur la parfaite lisibilité des signaux

reçus et induit une prévisibilité des actions et des évolutions du système qui ne va pas sans rappeler les thèses déterministes. Ainsi, les signaux émis par l'environnement sont directement perceptibles et compréhensibles et permettent une direction de ses évolutions par l'émetteur de ces signaux. Une telle conception des systèmes ne permet pas de rendre compte des incohérences qui apparaissent pourtant couramment au cours des interactions dans les réseaux communicationnels. Ces présentations en termes de systèmes clos ou ouverts sont manifestement trop incomplètes pour permettre une explication suffisante des phénomènes perceptibles en droit et en économie lorsqu'une capacité communicationnelle entre en jeu. La première vision, celle du système clos nie toute capacité communicationnelle du système et la seconde réduit cette communication, et par conséquent les interactions entre systèmes, à une dimension purement fonctionnelle qui fait d'un signal un ordre immédiatement obéi.

La solution à ce que l'on pourrait appeler un dilemme de la pensée systémique nous vient de l'analyse en termes d'autopoïèse dont on doit les bases à la biologie<sup>122</sup> et en particulier à Maturana et Varela (1980). Leur approche du vivant est délibérément mécaniciste. Pour eux, les systèmes vivants, comme la cellule ou le cerveau, sont à comprendre comme des machines qui s'expliquent par leur organisation interne. Alors que dans une machine allopoïétique, une voiture par exemple, le produit de son fonctionnement (le mouvement) est différent d'elle-même, celui d'une machine autopoïétique n'est pas autre chose qu'elle-même. Ainsi, on pourrait définir la cellule par son autogénération, sur le modèle d'une machine qui se produirait elle-même. Un système autopoïétique peut dès lors être compris comme une machine organisée selon un réseau de processus de production des composants qui, du fait de leurs interactions et transformations permanentes, régénèrent sans cesse le réseau de processus de production de composants et qui, dans cette mesure, donne à cette machine une unité spatiale déterminée. La machine autopoïétique est donc un réseau de processus enchevêtrés ou « bouclés » qui assure une régénération constante de ses propres éléments constitutifs et définit ainsi son unité dans l'espace. Il découle de cette présentation qu'un système autopoïétique est autonome, c'est à

---

<sup>122</sup> On doit cependant préciser que si la théorie de l'autopoïèse a bien été formulée d'abord par des biologistes, ils ont emprunté les concepts de « sélection », « information », « communication », « organisation », « autonomie » aux sciences sociales qu'ils ont traduits dans le langage cybernétique. Pour un historique et une contestation du paradigme de l'autopoïèse on peut se référer à Ost (1986).

dire qu'il est capable de subordonner tout changement au maintien de son auto-organisation. De plus, un tel système est individualisé puisqu'il maintient constante son identité au travers des processus d'ajustement qui le caractérisent. Une machine autopoïétique définit ses frontières en déterminant ce qui est elle-même et ce qui ne l'est pas. De plus, un tel système est dépourvu d'inputs et d'outputs, sans pour autant être indifférent aux chocs exogènes, qui sans être des informations ou des ordres pour le système, peuvent susciter en lui une réaction de compensation afin que se maintienne l'équilibre homéostatique qui le caractérise.

Un système autopoïétique n'est donc ni isolé, ni programmé par son environnement, une clôture le protège et lui permet de maintenir son identité à travers l'enchaînement de processus adaptatifs, qui, s'ils étaient pris en défaut, le conduiraient à sa désintégration. De la même façon que les théories de l'auto-organisation dont elle est proche, la théorie de l'autopoïèse repose sur l'acceptation initiale d'un paradoxe : « un programme peut se programmer lui-même, un système peut être à la fois clos et ouvert » (Dupuy, Dumouchel, 1983)<sup>123</sup>. On comprend alors que cette théorie puisse exercer une véritable fascination (Livet, 1983) et laisse pourtant une impression de mystification (Gutsch, 1983). Toutefois, la théorie de l'autopoïèse permet, grâce à cela, de penser l'impensable, c'est-à-dire de concevoir un système totalement autonome et pourtant capable d'interagir avec son environnement. En admettant ainsi deux phénomènes apparemment contradictoires, sans rejeter pour autant la base de tout discours logique qui impose qu'une chose ne puisse être à la fois A et non-A, la théorie de l'autopoïèse permet d'expliquer des phénomènes, habituellement laissés sur le compte du hasard ou de l'incompréhensible, et dont l'importance est loin d'être négligeable. Ainsi, expliquer pourquoi et comment une règle de droit, par exemple, est intégrée par l'entreprise devient possible : l'incompréhension entre le droit et l'entreprise, que l'on peut parfois percevoir lorsque l'on constate que le contenu de la règle édictée est modifié ou mal perçu, ne relève plus d'un pur hasard.

On se doit pourtant de considérer la question de la légitimité de la transposition au social d'une théorie qui se fonde sur le paradigme du vivant. Maturana et Varela considèrent en effet que la théorie de l'autopoïèse est indissociable des

---

<sup>123</sup> Teubner (1993) fonde quant à lui sa présentation du droit comme système autopoïétique sur le paradoxe suivant, plus particulier à son objet d'étude : « Le droit régule la société en s'auto-régulant ».

phénomènes biologiques et inapplicable au social. Pourtant, Maturana accepte de considérer l'humain comme un système autopoïétique et considère alors la société comme « un système d'individus humains connexes » (Maturana, 1982). Ce modèle pourrait s'appliquer à la sphère sociale et permettrait d'envisager les phénomènes d'unité et de multiplicité dans le groupe. Mais on ne peut, à partir de là, expliquer l'émergence d'un système autopoïétique nouveau. Ce qui pose problème est l'hypothèse qu'un système social est constitué d'individus, qui sont par nature des systèmes autopoïétiques. Un système autopoïétique, par l'autonomie, l'unité et l'identité propre qui est la sienne ne peut être constitué par d'autres systèmes autopoïétiques. Si l'on admet que la société est un système autopoïétique supérieur, le système autopoïétique de premier degré (organisme ou système de sens) devient alors nécessairement la composante du premier. Autrement dit, selon Teubner, « Cette vision doit finalement aboutir à l'hypostase bien connue du système social en collectif » (Teubner, 1993).

C'est à Luhmann que l'on doit d'avoir résolu ce dilemme. Pour lui, l'autopoïèse sociale doit se penser indépendamment de l'autopoïèse du vivant. Les systèmes sociaux sont autopoïétiques au sens strict du terme. Au fondement des systèmes sociaux ne se trouve pas un principe vital : selon lui, le substrat dont se nourrissent les systèmes sociaux (interactions, organisation) est la signification. Les éléments constitutifs de tous ces systèmes sont des communications et non plus des individus isolés. En tant qu'unités de message, d'information et de compréhension, les communications constituent les systèmes sociaux, dans la mesure où elles reproduisent récursivement des communications. Mais quant à l'émergence des systèmes autopoïétiques, Luhmann rejoint les biologistes qui considèrent qu'un système est autopoïétique ou ne l'est pas et que cette caractéristique n'est aucunement susceptible de gradation, pas même dans une perspective de constitution d'un système en système autopoïétique. Teubner, dont nous adopterons les amendements à la théorie de Luhmann, considère lui qu'un système peut devenir autopoïétique en acquérant graduellement les caractéristiques fondamentales qui définissent un tel système.

#### **b. Un système en apparence clos**

La présentation de l'autopoïèse se fonde, pour Teubner, sur le concept d'auto-référence. C'est pour lui la base et le concept le plus général. L'auto-référence regroupe tous les phénomènes de récursivité par lesquels une unité entre en relation avec elle-même. Ce n'est d'ailleurs pas un concept



inexistant dans les sciences sociales qui le connaissent plutôt sous le nom de circularité. La définition de l'auto-référence est suffisamment large pour englober des phénomènes tels que « la causalité circulaire, le feed-back, le re-entry, l'autorégulation auto-catalytique, la rétro-référence du sens, l'auto-observation, la formation spontanée d'un ordre, l'auto-reproduction et même les relations logiques circulaires comme les tautologies, les contradictions, les régressions à l'infini et les paradoxes » (Teubner, 1993)<sup>124</sup> qui ne seraient plus alors que des cas particuliers de l'auto-référence. Dans cette logique, un système peut être auto-référentiel sans pour autant être auto-organisateur, auto-régulé et encore moins autopoïétique. Telle quelle, l'auto-référence est susceptible de gradation, d'un classement hiérarchique de degrés correspondants à la proximité avec l'autopoïèse. Dans un ordre croissant, on placerait l'auto-observation, puis l'auto-description, l'auto-organisation, l'auto-régulation, l'auto-production, l'auto-reproduction, l'auto-conservation et enfin l'autopoïèse.

*L'auto-observation* est la capacité d'un système à récapituler une suite d'opérations qui lui sont spécifiques, d'en déterminer la séquence, et de faire de l'identification de son déroulement une information qui lui est propre. Il ne s'agit pas d'une capacité à répéter une séquence d'actions ou d'ajustements d'éléments séparés, mais de transformer un processus en une information formulée, compréhensible et « pensée », c'est-à-dire exprimable à travers un langage. Lorsque l'auto-observation accède au rang de valeur structurelle, quand elle perdure et favorise la cristallisation d'un ordre interne au système, on peut parler d'*auto-description*. L'auto-description correspond à la mise en place, dans un processus dynamique, de la capacité d'auto-observation d'un système. Elle permet alors au système de fixer son identité : il ne s'agit pas de décrire un processus décisionnel par l'énumération des opérations qui sont nécessaires à la formulation d'une décision, mais de décrire l'identité qui permet cette décision. Dans le cas d'une organisation, que nous réduirons schématiquement — en dépit des considérations précédentes mais pour les besoins de notre exemple — à une personne morale, cette dernière n'est pas identique à la réalité des opérations primaires de l'organisation (ses séquences décisionnelles), mais à des opérations secondaires qui concernent la description de son identité. C'est en ce sens que

---

<sup>124</sup> La frayeur que peut susciter une telle énumération pour celui qui n'est pas familier des théories de l'autopoïèse est très compréhensible. Toutefois, ces concepts (appartenant parfois en particulier à certains théoriciens) sont cités ici à des fins purement démonstratifs de la généralité et de la diversité des phénomènes recouverts par le concept d'auto-référence tel que l'entend Teubner.

l'auto-observation et l'auto-description sont caractéristiques d'une seconde sphère systémique, celle de « la cybernétique de second degré » (Von Förster, 1985). La description de l'identité est indispensable pour pouvoir reconnaître une capacité d'action au système. Teubner illustre ce point à travers l'exemple de la dogmatique juridique. Selon lui, elle est la « cybernétique de second degré » du droit. Elle « produit des auto-descriptions des opérations juridiques primaires et de leurs structures. Elle ne produit pas du droit valide, mais structure les opérations qui le rendent possible » (Teubner, 1993).

*L'auto-organisation* désigne la capacité à édifier spontanément des structures systémiques propres. L'ordre du système est alors le fruit de son identité et non issu d'un processus de structuration extérieur, c'est-à-dire imposé par quelque chose ou quelqu'un. C'est l'interaction des composantes internes au système qui lui donne ses structures propres. *L'auto-régulation* est la variante dynamique de l'auto-organisation. L'auto-régulation apparaît quand le système est capable de modifier, en fonction de critères qui lui sont propres car liés à son identité, les structures qu'il avait édifiées en son sein. Ce processus implique donc une capacité interne à identifier les structures qu'il avait édifiées et conservées et qui doivent être modifiées. Lorsque le droit élabore des normes et des procédures de transformation du droit, il fait preuve de son caractère auto-régulé.

Ces processus auto-réflexifs, lorsqu'ils sont combinés, permettent à l'identité ainsi constituée de servir de critère pour le choix des structures systémiques. Mais c'est la cristallisation de l'identité du système en un langage propre qui lui donne ce caractère d'auto-réflexivité. Ainsi, l'auto-description permet-elle au système de s'auto-constituer une identité qui fonde les bases de son autonomisation. L'auto-régulation apparaît comme l'amorce d'un processus de sélection des structures et de modification de celles-ci. La combinaison, dans un même système, de ces processus auto-réflexifs est la clef de voûte de la cristallisation d'un contexte d'argumentation au sujet du langage systémique propre. On pourrait aussi dire que cette combinaison permet la fondation d'un langage propre au système et d'un discours sur le système construit par lui-même. C'est en quelque sorte la capacité du système à se considérer comme tel et à s'observer, se décrire, s'organiser et se réguler qui permet l'émergence d'un système doté d'une « cybernétique de second degré », d'un langage et d'une identité qui lui sont propres. Cette spécificité de l'identité et du langage d'un système appelle une brève explication de ses conséquences. Un tel système est donc clos sur

lui-même et l'on pourrait concevoir l'image, certes anthropomorphique, d'un système « égocentrique ». Il pourrait aussi sembler autiste, puisque son langage lui est particulier. Le langage dont se dote un système, par la combinaison de l'auto-description et de l'auto-régulation, lui est rigoureusement propre et pourrait-on dire personnel. En ce sens, seul le système est véritablement capable de le comprendre. Ainsi, un message, une information, un ordre, bref toute communication entre le système et son environnement peut être d'une difficulté extrême. Il y a par essence une difficulté à l'échange d'informations et à la communication qui peut aller jusqu'à l'impossibilité.

Les processus jusqu'ici décrits n'ont porté que sur des phénomènes ne nécessitant aucune ouverture du système vers son environnement. Ces processus ne supposent pas plus une capacité de création, mais seulement une capacité de sélection. Ils ne touchent en effet qu'à des structures systémiques établies. Mais de véritables modifications doivent être possibles, touchant non seulement les structures mais aussi tous les éléments constitutifs du système. L'émergence de ceux-ci passe par l'auto-production et l'ouverture du système aux signaux que son environnement peut véhiculer.

### **c. Un système en réalité ouvert sur son environnement**

Dans le cheminement vers l'autopoïèse il est un concept particulièrement important, c'est celui d'*auto-production*. Pour Teubner, un système est dit auto-producteur « lorsqu'il produit lui-même ses composantes au titre d'unités émergentes » (Teubner, 1993). Cette définition semble s'opposer à l'évidence des faits. Un système comme l'économie ou le droit ne paraît pas pouvoir se construire indépendamment des influences politiques ou respectivement du droit ou de l'économie. On pourrait pourtant déduire de cette définition, qu'un système auto-producteur se développe, se modifie et se construit en dehors de toute influence, ce qui reviendrait à supposer, pour le droit, un positivisme intransigeant, et une autarcie des systèmes autopoïétiques en général. L'intérêt de la théorie de l'autopoïèse serait alors bien faible. De plus, ce serait à la fois contraire à toutes les observations et à l'idée fondatrice de ce qu'est un système autopoïétique. Ni les causes essentielles du déclenchement d'un processus d'auto-production, ni leur majorité ne doivent être d'origine interne au système. L'hypothèse d'un système auto-producteur ne présuppose pas l'absence de déterminations sociales, juridiques, économiques ou politiques, au contraire, elle les intègre. Mais il est bien entendu clair que, dans cette perspective, la nature et

la qualité de l'influence exercée par l'environnement sur le système n'est pas la même que dans un système ouvert comme ceux qui reçoivent des inputs et émettent des outputs dans un cadre de mutuelle compréhension. Le système, pourtant dénué de son contenu humain n'est alors pas pour autant coupé des agents sociaux.

L'auto-production systémique n'est donc pas isolée de l'influence causale de l'environnement, bien au contraire, elle s'en nourrit. Les causes de l'auto-production sont par conséquent à la fois internes et externes au système. Ce qui importe, c'est la façon dont les interactions entre causes internes et causes externes se font. Le système auto-producteur a ainsi pour rôle « d'organiser le flux événementiel dans son soubassement matériel, énergétique et informationnel, à construire de nouvelles unités systémiques viables et utilisables, et à les joindre entre elles » (Teubner, 1993). L'auto-production systémique puise dans le flux événementiel du monde extérieur — les signaux de l'environnement — de nouvelles unités qu'il utilise dans sa cristallisation. Il opère des jonctions sélectives entre ces unités, grâce à son caractère auto-réflexif. Il n'y a pas d'émergence spontanée de structures systémiques mais une sorte d'extraction de nouvelles unités à partir de données existantes qui sont utilisées par la suite comme composantes systémiques élémentaires. Il ne s'agit pas là de la mise en place de données extérieures, et par conséquent nouvelles, dans le système, mais bien d'une création de nouvelles unités élémentaires intégrées par et dans le système. Ce n'est pas pour autant une création *ex nihilo*, mais plutôt un processus d'émergence d'unités systémiques à partir d'un soubassement matériel structuré par l'auto-réflexivité et déjà existant.

L'auto-production ne constitue que la condition minimale de l'*autopoïèse*, celle-ci est un processus complexe qui naît de la jonction particulière de divers mécanismes de l'auto-référentialité. La définition originelle de l'autopoïèse, énoncée par Maturana (1982) considère que « l'organisation autopoïétique tire son caractère unitaire d'un réseau de composantes qui collaborent récursivement à former le réseau de production dont elles sont issues elles-mêmes, et qui réalisent ce réseau comme une unité dans l'espace où elles se trouvent ». Pour accéder à l'autopoïèse, un système doit d'abord être à même d'auto-produire l'ensemble de ses composantes systémiques c'est-à-dire les éléments, les processus, les limites, les structures, l'identité, et l'unité systémique qui le caractérisent. À cet élargissement du champ d'application de l'auto-production, on

doit ajouter *l'auto-conservation* du circuit autoproduit. L'auto-conservation passe par la constitution d'un circuit de l'auto-production, qui s'insère dans un deuxième circuit, appelé *hypercycle*. Le rôle de ce deuxième circuit est de favoriser le fonctionnement du premier par la stabilisation de ses conditions de production. C'est parce qu'il englobe le circuit d'auto-production que l'hypercycle le protège et le conserve permettant ainsi, par la « dynamisation » qu'il engendre, l'émergence de *l'auto-reproduction*. L'autopoïèse est donc le fruit de la combinaison de la capacité d'auto-conservation grâce à la clôture hypercyclique et d'un circuit d'auto-reproduction de toutes les composantes internes du système.

Un système autopoïétique est donc une unité dont l'émergence nécessite la mise en place de processus d'auto-production de toutes ses composantes systémiques, d'auto-conservation, assurée par l'enchaînement hypercyclique des circuits auto-productifs, et d'auto-description (la « cybernétique de second degré »), dont le but est de permettre la régulation de l'auto-production. Les exigences sont telles que l'on peut légitimement se demander ce qui, dans les construits humains pourrait bien être autopoïétique. Qu'est-ce qui a pu se constituer dès l'origine selon un tel schéma ? Ni le droit, ni l'économie, n'ont pu émerger comme des systèmes autopoïétiquement constitués. Pourtant, si l'on admet qu'un système puisse acquérir les caractéristiques de l'autopoïèse, les perspectives d'application de cette théorie s'accroissent considérablement. C'est cette position qu'adopte Teubner. Son analyse suppose la possibilité d'une gradation dans la constitution d'un système autopoïétique. La société est le système autopoïétique le plus important, c'est le système autopoïétique de premier degré. Le droit, l'économie et la politique sont des systèmes autopoïétiques de deuxième degré. Ils ont accédé à ce statut à partir de la production de leurs composantes, la mise en place de l'auto-référence et la jonction en un hypercycle de ces circuits, qui forme leur clôture opérationnelle.

L'émergence d'un système autopoïétique passe par l'accroissement de son autonomie et par l'acquisition de capacités de définition de ses composantes systémiques. Il faut de plus qu'il soit capable de se situer dans une perspective auto-référentielle, qu'il s'auto-observe. Cette auto-observation doit elle-même se situer dans une perspective opérationnelle d'auto-constitution. L'achèvement de cette accession au statut de système autopoïétique passe par la production et l'enchaînement réciproque des composantes systémiques dans un hypercycle. Lorsque le droit acquiert la capacité à formuler de nouvelles lois, à se structurer, il

définit ses composantes systémiques. Lorsqu'il produit un méta-discours, c'est à l'auto-référentialité qu'il accède. Quand ce méta-discours, cette dogmatique juridique, fonde de nouvelles structures, le droit s'auto-constitue. Le bouclage de ces phénomènes aboutit à la totale autonomisation du droit et à sa caractérisation comme système autopoïétique, doté d'un langage propre et d'une identité<sup>125</sup>. D'un point de vue historique, ce genre d'hypercycle ne se forme ni nécessairement, ni consciemment dans un but précis. Il serait plutôt le fruit d'une évolution aveugle. L'auto-observation est pratiquement une tendance naturelle, du moins spontanée : quand une distinction est appliquée à des phénomènes sociaux, on finit tôt ou tard par tenter de l'appliquer à elle-même. De même, lorsqu'au cours d'une interaction il est question d'un sujet quelconque, il sera également question de l'interaction en tant que telle. Le système en devenir thématise les composantes qu'il observe dans ses interactions et produit une communication dans un langage qui lui est propre. C'est le premier pas vers une auto-référentialité. C'est l'usage effectif de ces auto-descriptions qui détermine l'accession à un niveau plus élevé d'autonomie ou bien celui à une interaction transparente avec l'environnement qui réduit les chances d'accès à l'indépendance du système vis-à-vis des turbulences de son environnement. Cette indépendance est bien sûr le fait de la protection que met en place le système avec la clôture hypercyclique qui referme le système sur une constante référence à lui-même et à sa survie, sans pour autant diminuer ses possibilités créatrices. Les trois stades de l'accession à l'autopoïèse sont donc l'auto-observation, l'auto-constitution et l'auto-reproduction.

Ce cadre peut sembler d'une complexité exagérée, pourtant c'est au prix de cette difficulté d'approche, qui est le résultat d'une extrême élaboration plutôt que d'une volonté délibérée d'obscurcir le propos pour en dissimuler les déficiences, que l'on pourra enrichir la vision de l'entreprise, qui, comme nous avons pu le voir, bute sur son autonomisation.

## **2. L'ENTREPRISE, UN SYSTÈME AUTOPOÏÉTIQUE ?**

L'application de la théorie de l'autopoïèse à l'entreprise peut sembler téméraire. Pourtant, elle ouvre de nouvelles perspectives quant à son autonomisation et à son analyse en termes d'évolution et de relation avec son environnement.

---

<sup>125</sup> Voir le schéma de Teubner en annexe.

### **a. Une analyse autopoïétique de l'entreprise**

Pour considérer la possibilité d'une application du cadre de l'autopoïèse à l'entreprise nous devons d'abord en formuler une définition qui tienne compte des caractéristiques que nous avons pu reconnaître à l'entreprise. L'entreprise est, selon nous, une unité de production de biens et/ou de services dotée d'une volonté d'aboutir à des objectifs fixés par elle-même, regroupant des individus, ceci dans le cadre de procédés institutionnalisés plus ou moins formels de règlements de ses conflits d'intérêts internes. Peut-on accorder cette définition avec ce que nous avons dit des systèmes autopoïétiques ? Le premier obstacle à l'assimilation de l'entreprise à un système autopoïétique est sans aucun doute la présence indispensable d'individus qui la composent. En effet, un système autopoïétique ne peut être composé d'autres systèmes autopoïétiques. Toutefois, un système peut entrer en communication avec d'autres. De plus, l'entreprise n'est pas réductible à son unique composante humaine et c'est la nécessité d'une analyse séparée de l'entreprise et de l'humain, à travers l'économie et le droit que nous avons tenté de monter dans la précédente partie. Nous considérerons donc que l'entreprise peut exister de façon autonome si elle est en communication avec les individus qui la fondent. L'entreprise est une unité dont nous avons pu percevoir qu'elle possède un intérêt propre, qui n'est pas plus réductible à un intérêt collectif, dont l'existence est d'ailleurs contestable, qu'à l'intérêt de ses parties ou de l'une d'entre elles. En tant qu'unité animée par un intérêt propre, l'entreprise est capable d'agir en conformité avec celui-ci et donc de construire un programme d'actions en vue d'atteindre les fins qui sont les siennes. Ce programme est construit à partir de la mise en perspective d'informations internes à l'entreprise, qui pourraient être assimilées, du point de vue des économistes néo-classiques, à la fonction de production mais qui recouvre en réalité bien plus que la seule contrainte technologique que cette dernière résume. Une décision ou un programme d'actions ne peuvent être conçus par l'entreprise sans que soient préalablement considérées ses ressources financières, humaines et techniques au travers des expériences et des actions déjà engagées auparavant. Il y a donc un processus d'auto-observation et même d'auto-description de l'entreprise. On peut ajouter qu'il est tout autant inconcevable qu'une entreprise prenne une décision sans que celle-ci ait été confrontée aux conditions extérieures à elle, c'est à dire confrontée aux caractéristiques observées de son environnement. Ainsi, les conditions sur le marché, l'état général de l'économie, les réglementations commerciales, les normes, l'image de l'entreprise chez les

consommateurs, sont autant de facteurs touchant à l'environnement et pris en compte, avec nombre d'autres, par l'entreprise dans la conception de sa décision et mis en balance avec ses conditions internes. L'entreprise est donc capable d'observer son environnement et ses processus décisionnels.

Notre définition de l'entreprise précise qu'elle règle les conflits d'intérêts qui peuvent se faire jour en elle par des processus institués de façon explicite ou non. Ces structures de règlement des conflits ont pour fin d'assurer sa stabilité interne. Ce sont des structures de régulation qui, à ce titre, sont des compromis susceptibles d'être remis en cause et remaniés. Ces structures peuvent être modifiées par l'entreprise et aménagées pour mieux assurer leurs fonctions. En ce sens, on peut dire qu'à l'auto-description des éléments de l'entreprise (la décision de faire quelque chose ou de ne rien faire est selon nous l'élément de base de celle-ci) et de ses composantes systémiques, elle ajoute un processus d'auto-régulation. La capacité à organiser différemment ses processus d'ajustements et de résolution des conflits donne à l'entreprise un caractère d'auto-réflexivité indéniable. La combinaison de l'auto-régulation et de l'auto-observation doit mener, selon la théorie de l'autopoïèse, à l'émergence d'une identité systémique. On doit donc rechercher l'existence d'une identité particulière à chaque entreprise. Le culte de l'entreprise développé en France dans les années quatre-vingts est certainement à l'origine de l'importance de la culture d'entreprise. L'existence d'une culture particulière à l'entreprise a été alors une qualité mise en avant surtout par les grands groupes qui ressentaient le besoin de s'humaniser et de favoriser le consensus (Le Goff, 1990<sup>126</sup>) (tâche que les entreprises familiales n'ont pas à assumer car on y entre souvent comme si on « entrait dans la famille » en adoptant l'identité de la famille et de l'entreprise) et s'est alors développée. La présence récurrente de la référence à l'histoire de l'entreprise dans les projets de licenciement comme dans les discours et les références des dirigeants impose de prendre la mesure de l'importance de la culture d'entreprise (entendue comme le terme qui recouvre l'identité de celles-ci) et donc de reconnaître l'existence d'une identité propre à chacune d'elles. Il en résulte que selon notre perspective, l'entreprise peut être considérée comme un système possédant de fortes caractéristiques d'auto-réflexivité.

---

<sup>126</sup> Dans cet article l'auteur montre la diversité des cultures d'entreprise ainsi que le culte « utilitaire et sauvage » de l'entreprise qui a mené à l'exaltation de ces « cultures » particulières et pourtant centrées sur les mêmes principes idéologiques.



Ceci ne permet pas pour autant de conclure à l'autopoïèse de l'entreprise. L'autopoïèse n'est en effet concevable que si l'on peut montrer, c'est la condition minimale, que le système est capable d'auto-production. L'auto-production implique que le système soit capable de produire ses propres éléments au titre d'unités émergentes. Pour cela, il puise dans le flux événementiel de l'environnement pour construire de nouveaux éléments. L'entreprise, avide d'informations sur son environnement se sert de ses connaissances pour construire de nouveaux éléments, de nouvelles décisions. En ce sens, elle produit de nouveaux circuits décisionnels et invente de nouvelles réactions à des situations environnementales inconnues, ou pour lesquelles les précédentes décisions n'avaient pas été adaptées, ou simplement en vue d'améliorer leur résultat. L'auto-production des décisions de l'entreprise ne pose pas de problème et paraît s'imposer naturellement, toutefois, la question est de savoir si cette auto-production s'applique aussi aux autres composantes internes du système. Il semble bien qu'elle s'étende à tous les éléments de l'entreprise : l'identité de l'entreprise est auto-produite en ce sens qu'elle relève d'un processus cognitif qui lui est propre et qu'elle modifie grâce à l'auto-régulation. Ainsi, chaque entreprise entretient des relations particulières avec son environnement, elle communique plus ou moins avec lui, le perçoit avec plus ou moins de justesse et de finesse, par exemple à travers des processus d'apprentissage organisationnel, de stabilisation de conventions, s'usage d'outils de gestion. De plus, chaque entreprise procède différemment à la prise de décision, possédant une sorte de rationalité propre et auto-produite à partir de l'expérience. L'unité systémique de l'entreprise est, elle aussi, auto-produite : l'entreprise définit ce qui est elle-même et ce qui ne l'est pas. Les processus internes à l'entreprise sont eux aussi auto-produits dans la mesure où l'entreprise, par son pouvoir de gestion et de modification de ses structures, acquiert la capacité à inventer de nouvelles structures. Les techniques de financement et de production sont particulièrement concernées par l'auto-production dont la marque peut être perçue à travers les innovations et inventions concernant l'organisation du travail ou les produits.

L'autopoïèse nécessite également l'auto-conservation et l'auto-reproduction. Celles-ci dérivent de la formation de la clôture hypercyclique. L'auto-conservation est un des buts de l'entreprise, un de ceux dont on peut dire qu'il est un élément de l'intérêt particulier des individus et de l'intérêt général de l'entreprise. L'auto-reproduction étant assurée par l'auto-conservation et dérivant de l'auto-production, on peut accorder à l'entreprise l'existence d'une clôture

hypercyclique. La clôture hypercyclique de l'entreprise est d'ailleurs perceptible à travers sa capacité à définir ses limites et son identité. L'existence de l'hypercycle n'est pas pour autant une garantie de la stabilité et de la pérennité de l'entreprise. Il n'a pour objet que d'assurer la stabilité des conditions de l'auto-production et peut voir sa construction empêchée par les chocs que lui font subir l'environnement, il n'est que la protection du système autopoïétique et la condition ultime de son existence. Une entreprise peut donc provisoirement exister hors de ce cadre de l'autopoïèse. En effet, la structure initiale de l'entreprise n'est pas produite par elle-même, elle est extrêmement contrainte par les règles juridiques qui se rapportent au statut des sociétés. Avant d'accéder à l'autonomie puis au statut de système autopoïétique, avant même d'exister, le droit intervient dans la définition des caractéristiques structurelles de l'entreprise.

Ce dernier point pourrait poser une difficulté particulière, dans la mesure où l'entreprise en tant que système ne produirait pas ses caractéristiques structurelles propres à partir d'elle-même, si l'on n'admettait pas qu'un système autopoïétique puisse se constituer graduellement. Ainsi, une entreprise peut acquérir progressivement les caractéristiques de l'autopoïèse. La construction de l'hypercycle en est l'achèvement et constitue, à ce titre, l'élément protecteur et stabilisateur de l'entreprise. Il est pour l'entreprise ce qui assure sa capacité à résister aux chocs de l'environnement et lui permet d'évoluer. Une entreprise constituée et stabilisée peut donc être considérée comme un système autopoïétique à part entière. Une entreprise qui vient de se constituer, quant à elle, ne pourra pas être considérée comme telle car elle n'aura pas eu le temps de se constituer une histoire et une identité propre, différente de celle de ses fondateurs, ni de procéder à l'imbrication des circuits d'auto-production et d'auto-conservation qui constitue l'hypercycle. Il nous semble donc que l'entreprise peut être considérée comme un système autopoïétique. Cependant, sa position par rapport à son environnement ne peut être la même que celle d'un système autopoïétique de second degré comme le droit ou l'économie.

#### **b. L'entreprise système autopoïétique de troisième degré, conséquences sur son évolution**

Notre analyse des approches économiques et juridiques de l'entreprise ont montré combien l'entreprise était intégrée aux activités du droit et de l'économie. Elles ont aussi montré que l'autonomie était une de ses caractéristiques. La question de la possibilité d'une lecture autopoïétique de l'entreprise ayant

désormais reçue l'affirmative, il importe maintenant de la situer par rapport à son environnement. En tant que système autopoïétique, l'entreprise n'est intégrée à aucun autre système. Il n'en reste pas moins qu'elle est émettrice de signaux et de communications autant qu'elle en est réceptrice. Elle communique ainsi avec tous les systèmes environnants. Mais l'entreprise est tout particulièrement en relation avec le système juridique et le système économique avec lesquels elle entretient une relation privilégiée et permanente. À ce titre, les interférences entre elle et ces systèmes ne peuvent qu'être profondément différents de ceux qui existent entre systèmes de même degré d'autant plus que ces deux systèmes de deuxième degré en font un de leurs objets d'étude. Bien que totalement autonome, puisqu'autopoïétique, l'entreprise n'en est pas moins extrêmement sensible aux messages et aux influences qu'ils peuvent exercer sur elle. Elle est tributaire de son couplage avec eux.

L'entreprise est particulièrement sensible à toute variation du discours d'un des deux systèmes de deuxième degré, droit ou économie qui peut la concerner. Lorsque le droit émet une règle, fiscale par exemple, la concernant, l'entreprise se doit d'obtempérer sous peine de sanctions qui pourraient peser sur son équilibre, financier dans ce cas précis. De la même façon, un changement dans le système économique, affectant la demande d'un bien, peut aussi solliciter la capacité d'adaptation, à travers l'auto-production, de l'entreprise. Les causes de l'auto-production sont donc essentiellement d'ordre externe à celle-ci. C'est le traitement de ces causes qui est interne et qui génère l'adaptation aux chocs environnementaux qui permet à l'entreprise de perdurer. Un des caractères les plus importants, résultant de la qualité de système autopoïétique, concerne l'existence d'une identité et d'un langage propres à celui-ci, qui résultent de la mise en place et du fonctionnement de processus auto-réflexifs en son sein. Il est donc fondamental pour l'entreprise de rendre le couplage avec les systèmes juridiques et économiques suffisamment transparents. À cette seule condition, l'entreprise pourra exercer son activité avec efficacité. C'est donc une fonction supplémentaire qu'elle doit intégrer et qui ne peut résulter que d'une auto-production de celle-ci.

L'entreprise est un système autopoïétique de troisième degré, ce qui ne va pas sans jouer un rôle sur son évolution et ses relations avec les autres systèmes et en particulier ceux de degré supérieur à elle. En tant que telle, elle est en relation avec le système social, de premier degré, et les sous-systèmes sociaux, en

particulier systèmes autopoïétiques de deuxième degré, à travers les signaux que lui transmet l'environnement. De nombreux juristes et économistes considèrent pourtant l'entreprise comme directement influencée par les conditions économiques et/ou les structures juridiques qui lui sont imposées. Il nous faut donc, du fait de l'autonomie que nous lui reconnaissons, préciser les modalités de son évolution. Nous utiliserons ce terme sans aucun sous-entendu relatif à une notion de progrès mais simplement dans la perspective dynamique du changement des structures et des éléments d'un système. Teubner évoque à ce sujet un « trilemme régulateur » fondé sur « l'interaction "aveugle" des mécanismes d'évolution que sont la variation, la sélection et la rétention ; la combinaison des évolutions "ontogénétique" et "phylogénétique"<sup>127</sup> ; l'idée d'une coévolution du système de degré inférieur avec ceux de degré supérieur ou égal au sien » (Teubner, 1993). L'évolution d'un système est considérée par les autopoïètes comme une limite. Pour eux, le système peut subir n'importe quel changement du moment que son organisation circulaire n'est pas interrompue. Il y a donc un concept d'évolution particulier aux systèmes autopoïétiques.

L'évolution de systèmes autopoïétiques repose sur l'existence de mécanismes internes d'évolution du système et pas seulement, comme la plupart des théories systémiques le conçoivent, sur l'existence de causes et de mécanismes qui seraient strictement d'ordre externe. On ne s'intéresse plus alors exclusivement aux mécanismes évolutifs externes issus des autres systèmes pour considérer plus attentivement ceux de l'entreprise. Ce qui la détermine dans son évolution n'est pas directement lié aux modifications intervenues à son sujet en droit ou en économie : les mécanismes externes ne peuvent pas agir immédiatement sur elle. L'action de l'environnement se bornera alors à une modulation plutôt qu'à une détermination dont l'importance est inversement proportionnelle à celle des déterminants internes de l'évolution. Dans cette perspective, seul un système autopoïétiquement clos est véritablement capable d'une évolution particulière et propre à son identité. On a vu que l'auto-production d'un système autopoïétique, processus dont l'existence assure les possibilités d'évolution du système, était nourrie d'éléments externes et internes et d'un traitement des causes purement interne. Ce modèle d'interaction entre les mécanismes d'évolution endogènes et

---

<sup>127</sup> Cette idée a été introduite par Habermas qui différencie l'apprentissage ontogénétique et l'évolution phylogénétique à propos des normes. Teubner l'utilise dans une perspective d'application au système du droit en différenciant les rôles et en analysant les interactions, à partir de cette distinction, de la procédure et de la doctrine dans l'évolution du droit.

exogènes simplifie indûment les relations système/environnement en suggérant une approche semblable à celle que le paradigme des systèmes ouverts propose. L'environnement n'influence en effet pas directement le système.

L'évolution d'un système autopoïétique comme l'entreprise ne correspond pas du tout à la conception néo-darwiniste de l'évolution : un tel système n'accède pas docilement, du fait de son ouverture informationnelle aux exigences de son environnement. Bien au contraire, les exigences de l'auto-reproduction et de l'auto-conservation conduisent à définir *de façon interne* les seuils de tolérance aux modifications structurelles. Les fonctions d'évolution requièrent le déplacement dynamique des mécanismes de variation, de sélection et de rétention vers l'intérieur du système et les subordonne à la logique de son autopoïèse. Les mécanismes de variation, de sélection et de rétention sont alors internalisés. La dépendance extrême de l'entreprise vis-à-vis du droit et de l'économie ne réduit pas son autonomie en terme d'évolution. Ce n'est ni une logique économique, ni une logique juridique qui détermine l'évolution de celle-ci mais une logique purement interne et auto-produite par elle. Ainsi, la variation à l'intérieur d'un sous-système autopoïétique ne peut s'effectuer que si elle est déterminée par sa propre structure. « À chaque moment d'opération, la structure d'un système autopoïétique spécifie la configuration dans laquelle il va aboutir au sortir de sa modification structurelle. Peu importe par ailleurs si cette modification résulte de son propre dynamisme, ou d'une interaction avec le médium (milieu) » (Maturana, 1982). Tout au plus pourra-t-on considérer que le rôle des événements de l'environnement se limite à celui d'un déclencheur, d'une incitation.

Pour Teubner, l'interaction entre la phylogenèse<sup>128</sup> et l'ontogenèse<sup>129</sup> dans les systèmes autopoïétiques se conçoit différemment de celle proposée par Habermas (Teubner, 1993), c'est l'interaction entre systèmes, et non entre l'homme et la société, qui en est l'objet. L'apprentissage ontogénétique s'opère lors des interactions entre l'entreprise et son environnement, quand une décision de l'entreprise est transcrite en action ou quand une action d'un autre système est traitée par l'entreprise. Mais cet apprentissage se limite à la mémoire du

---

<sup>128</sup> La phylogenèse est « l'étude de l'évolution d'une espèce ou de la série des espèces et de leur différenciation à partir du phylum primitif, qui est la suite des espèces dérivant les unes des autres. » Morfaux (1980).

<sup>129</sup> L'ontogenèse est « le développement de l'organisme individuel à partir de l'oeuf jusqu'à l'état adulte, à distinguer de la phylogenèse, évolution du phylum, espèce. » Morfaux (1980).

processus qui est mis en cause par l'action. Il ne concerne que l'interaction elle-même et n'a qu'une dimension de description « historique ». Le développement phylogénétique par contre, constitutif de l'évolution, n'apparaît que lorsque les mécanismes de rétention « font intrusion » au niveau de la société en général ou des autres sous-systèmes. Cette intrusion se présente sous l'aspect d'une « transmission héréditaire »<sup>130</sup> qui perpétue les succès d'apprentissage du système obtenus au cours des expériences qu'il a pu tenter. Le passage de la logique de l'apprentissage à la logique de l'évolution s'effectue sous l'égide d'un mécanisme qui stabilise la sélection des décisions. Le processus qui conduit à une décision de l'entreprise met en jeu et cristallise de nombreux mécanismes internes au système mais reste limité dans le temps. C'est la jonction de ces épisodes passagers de décisions et d'actions qui importe dans le passage de l'apprentissage à l'évolution. Elle seule permet la création, par les mécanismes de l'auto-production, de nouvelles structures. L'interaction des évolutions phylogénétique et ontogénétique, c'est à dire l'interaction de la culture (au sens d'identité instantanée et historique) et des procédures établies, se conçoit comme l'imbrication de deux circuits communicationnels distincts. Ainsi, les procédures constituent le champ d'expérimentation de l'entreprise où interagissent les intérêts, qui sont les instances de la variation, avec les décisions d'action, qui sont les instances de la sélection. Mais seul le deuxième circuit communicationnel, au sein duquel se négocient la transmission et la tradition de la culture de l'entreprise, peut assumer la rétention.

Au cours de cette analyse, l'évolution de l'entreprise comme système autopoïétique a pu paraître trop exclusivement tournée vers l'internalisation. Il ne faut pas pour autant croire que l'évolution doit à tout prix se développer isolément à l'intérieur de chaque sphère. La clôture hypercyclique, caractéristique des systèmes autopoïétiques, n'implique pas l'inexistence d'influences de l'environnement sur les processus d'évolution systémique. Cette influence ne procède cependant pas d'une causalité externe directe. La coévolution des systèmes nécessite l'interaction, à travers l'environnement, par des perturbations mutuelles et réciproques qui sont pour eux autant d'informations. En paraphrasant

---

<sup>130</sup> Ce terme de Teubner, bien que rappelant le concept de phylogenèse, n'est pas exactement adapté au processus évoqué : le système ne transmet pas certaines caractéristiques et connaissances à un autre système mais bien à lui-même, ce qui lui permet d'évoluer et de changer, de devenir en quelque sorte « un *autre* lui-même ».

Piaget<sup>131</sup>, on peut dire qu'un système en coévolution régule les autres systèmes en se régulant lui-même. La coévolution suppose donc une épreuve de traduction des informations afin de permettre l'internalisation nécessaire à l'auto-production et aux relations entre les évolutions phylogénétique et ontogénétique.

### **c. L'entreprise système polyglotte**

L'entreprise est en interaction privilégiée avec les systèmes du droit et de l'économie. Elle est à ce titre en coévolution permanente avec eux. Celle-ci n'est possible que parce que l'interaction est soutenue par des attentes compatibles. Si tel n'était pas le cas, si le couplage structurel était insuffisant, l'un des systèmes se désintégrerait, ou il n'y aurait qu'indifférence entre eux. C'est seulement après avoir passé ce barrage de l'interaction que les impulsions émises par un système, et perçue par un autre à travers l'environnement, peuvent, en tant que facteurs d'influence mutuels, produire une pression sur les processus de modification systémique réciproques. Dans le cas de l'entreprise, ce couplage existe et amène à considérer la façon dont elle recherche et peut comprendre le sens d'une variation sémantique la concernant et intervenant dans le système du droit ou dans celui de l'économie. La perception d'un tel changement se faisant par l'intermédiaire d'une traduction en concepts propres à l'entreprise, ce n'est plus simplement à une utilisation mécanique de la règle de droit (pour prendre l'exemple d'une interaction entre l'entreprise et le droit) qu'elle procède. Une nouvelle phase d'opérations cognitives s'intercale entre l'émission de la règle et son intériorisation par le système à travers l'émergence d'une réponse considérée comme adéquate par le système. Un tel cheminement se retrouve à l'identique dans l'interprétation d'un stimulus d'origine économique.

Cette adaptation de l'entreprise aux autres systèmes ne passe pas par une comparaison immédiate de ses conceptions à celles des autres système, ni par un échange cognitif immédiat. Pour que les cultures et les conceptions du monde des systèmes puissent se rapprocher dans l'interaction, il faut qu'elles contiennent déjà au préalable certaines structures d'attentes compatibles, qui ne peuvent s'affirmer qu'au cours d'interactions concrètes. Ces conceptions du monde réussissent à produire des conséquences aptes à instaurer une certaine compatibilité malgré l'incompatibilité complète des présupposés cognitifs propres à chaque système. Reprenons l'exemple d'une règle de droit (touchant par

---

<sup>131</sup> « L'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même. » Piaget (1937).

exemple à l'établissement d'une norme de production) émise par le système du droit en direction de l'entreprise. Une telle loi est généralement perçue comme un cas particulièrement net d'intervention du droit dans l'entreprise. Pourtant, une lecture autopoïétique, montre qu'il n'en est rien et que le droit ne fait qu'observer l'entreprise au moyen de cette loi. Ce que l'on conçoit habituellement comme une tentative de régulation externe n'est en réalité qu'un acte d'auto-observation du système du droit. En effet, le droit n'observe que sa propre conception de l'entreprise et de son fonctionnement lorsqu'il émet une telle règle. Ce n'est pas à proprement parler à une traduction du fonctionnement de l'entreprise que le droit procède en l'occurrence mais bien à « une reconstruction autonome » (Teubner, 1993) de celle-ci, à partir de laquelle il formule sa décision par l'émission d'une règle de droit. Il existe un environnement réel mais les systèmes cognitifs n'y accèdent pas directement, tout au plus peuvent-ils l'observer à travers le prisme de leurs schémas interprétatifs.

Cette observation ne se conçoit que comme un processus strictement interne. Il n'y aura aucun contact entre la réalité systémique et la réalité de l'environnement. L'acte d'observation implique seulement qu'un système opère des distinctions au cours de ses opérations internes et qu'il désigne quelque chose par ces distinctions. L'observation est une démarche strictement intrasystème. Le droit, lorsqu'il émet une règle en direction d'un autre système (de même que l'économie, la politique ou l'entreprise) invente en quelque sorte son environnement. La subsomption qu'il opère alors n'est pas due à une importation de données extérieures afin de les comparer à des données propres au système et préalables. Ce sont plutôt deux opérations internes diversement structurées qui entrent dans un rapport de références réciproques. Dans l'entreprise, ces deux opérations sont l'élaboration interprétative de la situation de fait normative, c'est à dire la traduction dans le langage et les concepts de celle-ci, et l'élaboration analytique des faits, c'est à dire la reconstruction par le système des faits observés.

La situation est de même ordre dans l'entreprise. Là aussi, il ne peut y avoir d'importation directe d'informations en provenance de l'extérieur. Le seul recours de l'entreprise réside dans son observation interne et doit passer par des distinctions et des indications qui lui sont propres, qu'elle a élaborées à travers son processus de production de son identité et d'accession à l'autopoïèse. Lorsqu'une norme juridique est perçue à l'intérieur de l'entreprise, ce n'est pas en



vertu de sa qualité normative qu'elle est considérée mais en fonction de l'intérêt auto-produit de l'entreprise. Une règle de droit peut donc ne pas être obéie par l'entreprise même si une lecture d'économiste orthodoxe amène en effet à considérer que « les managers de la sphère économique n'ont pas le devoir éthique d'obéir aux lois réglementaires, seulement parce que de telles lois existent. Ils doivent en évaluer l'incidence. Les commissions qui fixent les amendes pour d'éventuels contrevenants ont pour objectif d'évaluer le prix que les firmes *ne voudront pas payer*, afin de les amener à se conformer aux règles. L'idée d'une sanction optimale part du principe que les dirigeants n'ont pas seulement la possibilité, mais même le devoir de violer les règles quand cela peut être "profitable" » (Easterbroock, Fischel, 1982). Mais ce n'est là qu'une réflexion à courte vue qui ne prend certainement pas en compte la dimension autopoïétique de l'entreprise. Dans cette perspective, l'inapplication d'une règle ne procède ainsi pas nécessairement d'un simple calcul de maximisation mais peut résulter de la complexité inhérente à l'interprétation d'une règle juridique par l'entreprise.

Il y a entre l'entreprise, le droit et l'économie un couplage structurel tel qu'on peut parler de coévolution de ces systèmes. Les informations ou les interférences qui proviennent de ces systèmes de deuxième degré sont d'une extrême importance car ils conditionnent le développement de l'entreprise. On ne peut toutefois pas évoquer à ce sujet une interpénétration des systèmes puisque leurs éléments et leurs structures restent profondément différentes. Dans un premier temps la condition de l'interaction et de la coévolution repose sur la capacité de l'entreprise à être sensible aux informations et interférences que l'environnement véhicule. Pour cela, il est nécessaire que l'interaction repose sur des conceptions communes du monde. Ces conceptions, auto-produites par l'entreprise, existent naturellement en son sein puisque dès sa construction l'entreprise a intégré la nécessité d'entretenir des liens avec les systèmes du droit et de l'économie. De plus, il est dans la nature d'un système autopoïétique d'être ouvert sur son environnement. Il est toutefois nécessaire qu'elle soit réceptive à ces stimuli et capable de les différencier du bruit de l'environnement, ce qui suppose que son activité cognitive ne soit pas accaparée par d'autres processus internes.

Dans un deuxième temps, l'entreprise doit être capable, selon ses critères internes de différencier les signaux, d'en déterminer la pertinence pour elle-même. Cette opération nécessite des capacités cognitives importantes ainsi qu'une certaine expérience de l'interaction avec les systèmes du droit et de

l'économie. En effet, à ce stade, les signaux ne sont perçus qu'à travers le bruit ambiant de l'environnement et doivent encore franchir le voile opaque et protecteur de l'hypercycle. Telle quelle, l'information n'est pas encore directement compréhensible par l'entreprise, car conçue dans un format différent de celui du système. Son format particulier doit être reconnu et son contenu presque deviné. L'opération de sélection de cette information se passe plus à l'image du joueur d'échec qui, contrairement à l'ordinateur, ne calcule pas la solution optimale parmi l'ensemble des décisions possibles mais se limite à l'exploration des stratégies gagnantes en laissant de côté celles des combinaisons absurdes et élémentaires qui seraient dénuées d'intérêt et/ou trop coûteuse. L'entreprise ne peut procéder ainsi que parce qu'elle est en interaction avec un système avec lequel elle a en commun des conceptions du monde. Ce raisonnement n'aurait pas lieu d'être si elle n'était pas un système autopoïétiquement clos mais simplement un système ouvert et en interaction transparente avec son environnement. La clôture hypercyclique, en protégeant le système des « agressions » de son environnement, est aussi un facteur de complexification, voire de nuisance, pour l'entreprise. Elle risque en effet de ne pouvoir percevoir les informations essentielles que la nécessité de son interaction avec les autres systèmes l'oblige à comprendre au risque de ne pouvoir évoluer en harmonie avec eux. Cette évolution dysharmonieuse conduirait à la rupture de la relation de coévolution, ce qui pourrait lui être fatal.

Ces deux opérations de perception et de sélection sont à elles seules sources de nombreuses erreurs dans le traitement des stimuli perçus à travers l'environnement. Pourtant, les opérations les plus délicates sont encore à exécuter. La plus complexe et la plus risquée en termes de compréhension est sans doute celle qui concerne le passage de la clôture hypercyclique. Pour passer cette barrière, l'information doit être mise à un format compatible avec les composantes du système. Cette étape suppose la connaissance des langages et grammaires propres à chaque système avec lequel l'entreprise interagit. Dans les grandes entreprises, qui sont dotées de services juridiques et économiques, c'est à ceux-ci qu'incombe le rôle de constituer l'interface<sup>132</sup> avec ces systèmes. La plupart des entreprises ne possèdent pourtant pas de tels services pour assurer cette fonction. On ne doit pas pour autant en conclure qu'elles sont incapables de

---

<sup>132</sup> Nous utilisons ici le terme d'interface dans le sens de « procédé existant entre deux systèmes ou deux unités permettant des échanges d'informations suivant des règles déterminées. »

constituer une interface opérationnelle avec le système du droit et celui de l'économie. Il est cependant indéniable que ce point a une grande importance dans les différences de traitement des informations et des interférences, ce qui est somme toute assez logique puisque chaque entreprise est différente des autres car elle possède une structure systémique et une identité qui lui est propre. La qualité de l'interface repose essentiellement sur la capacité de l'entreprise et de ses composantes internes à reconstruire dans son langage propre les informations issues de l'environnement. Cette interface se constitue donc le plus souvent à partir de processus auto-produits et auto-régulés par l'expérience. La dernière phase de traitement consiste en un processus cognitif qui mène à la mise en conformité des composantes internes de l'entreprise avec la réalité juridique ou économique, qu'elle reconstruit en son sein, à travers une décision (qui peut être la décision de ne rien faire) conforme à ses objectifs et à son intérêt.

On se rend compte qu'une perspective d'explication causale directe de l'évolution d'un système par l'analyse d'ordres émanant d'un autre est tout à fait illusoire et vaine. C'est d'ailleurs un des intérêts de l'analyse autopoïétique que de rendre intelligible ce que jusqu'alors on ne pouvait que laisser sur le compte du hasard, des chocs ou des bruits. Il est à noter que des liens et des enchaînements semblables à ceux décrits, bien que ne revêtant pas le même caractère vital, peuvent être conçus entre systèmes de même degré. La présentation et l'application du cadre de l'autopoïèse ayant été faites, il est maintenant nécessaire d'en montrer les applications quant à la perception de l'entreprise en économie et en droit.

### **3. LES APPLICATIONS DE LA VISION SYSTÉMIQUE DE L'ENTREPRISE**

Le cadre théorique de l'autopoïèse est très critiqué pour sa complexité. Il l'est aussi parce qu'il est fondé sur le concept de système qui n'est pas toujours bien perçu du fait de l'amalgame avec l'asservissement que constitue l'esprit du même nom. Nous pensons pourtant que ce cadre peut être riche en perspectives nouvelles pour l'analyse et la définition de l'entreprise, tant dans le cadre du droit que dans celui de l'économie.

#### **a. Application à l'entreprise en droit**

La théorie de l'autopoïèse, employée et développée tout particulièrement dans les réflexions sur le droit pour ce qui est de son application aux phénomènes

humains, trouve tout naturellement à être mise en pratique à travers la conception juridique de l'entreprise. Teubner tente, à partir de la définition du système autopoïétique, de déterminer les caractéristiques, en termes juridiques, du groupe de sociétés et les conséquences à en tirer. La notion d'entreprise recouvre et dépasse, nous l'avons déjà dit, celle, juridique et existante, de société, et celle, encore inexistante en droit français (seules l'Allemagne et le Brésil l'ont intégrée à leur droit), de groupe de sociétés. L'intérêt de l'analyse en termes d'autopoïèse est ici de donner à ce qui n'apparaît que comme un réseau enchevêtré de participations croisées, d'accords parfois tacites, et de relations d'interdépendance, l'unité perçue par les acteurs de la vie sociale. Quant à nous, c'est à une démarche similaire, mais rapportée à l'entreprise, que nous nous attacherons.

La perception juridique de l'entreprise en fait un nœud de contrats inextricable qui, loin d'en rendre l'existence autonome plausible, ne peut conduire qu'à un rejet de son émergence comme concept juridique à part entière. L'analyse de l'entreprise en tant que système autopoïétique permet de ne plus passer par les thèses sur la réalité de la personne morale afin de l'autonomiser. En effet, l'entreprise nous apparaît comme une unité constituée et totalement indivisible car autopoïétique. Toutefois, et l'exemple du groupe de sociétés est à ce titre important, l'entreprise ne doit pas être conçue comme le groupe des sociétés qui la compose. La conception unitaire du groupe de sociétés part du sommet hiérarchique pour en considérer la totalité. Cette conception, qui considère l'entreprise de haut en bas et non plus de bas en haut, emporte aujourd'hui un certain succès parmi les juristes. Le groupe de sociétés y est considéré comme une entreprise unitaire, ce qui fait du sommet du groupe comme le centre de l'activité décisionnelle. Si cette présentation du groupe est d'une grande utilité pour thématiser les implications juridiques de ce concept, elle est problématique car elle concentre le pouvoir de décision à son sommet hiérarchique. De là découle une conception tout aussi unitaire de l'imputation. Or cette vision du groupe est doublement fautive car elle suppose que toutes les entreprises et tous les groupes de sociétés (qui ne sont, selon nous, qu'une catégorie parmi d'autres de l'entreprise), ont une structure parfaitement hiérarchisée et que, par conséquent, l'imputation ne peut se faire qu'au sommet de celle-ci<sup>133</sup>. Si notre

---

<sup>133</sup> Il semble que cette conception de l'imputation de responsabilité soit issue du modèle de la famille : les termes de « société mère », de « filiale » sont sur ce point révélateurs. Ainsi, on aurait au sommet la société mère qui

analyse des licenciements a montré combien cette perspective était juste concernant les décisions *stratégiques*, il n'en va pas nécessairement de même pour des décisions qui ne le seraient pas et dont les impacts sur l'environnement et les *stakeholders* ne seraient pas pour autant négligeables. Il nous faut par conséquent confronter cette perception (qui nous a guidé jusqu'ici) à celle développée par Teubner.

La vision unitaire constitue un progrès considérable du droit. Mais elle néglige certaines caractéristiques essentielles du groupe. En particulier, elle ne semble pas prendre en compte la diversité des entreprises quant à leur constitution interne. Croire que toutes les entreprises sont aussi fortement hiérarchisées que la conception unitaire le suppose relève de l'aveuglement. On peut se rapporter aux travaux de Aoki (1988, 1990) qui distingue deux types de firmes, celles en A, dont l'exemple typique est celui des entreprises américaines fordienne fortement hiérarchisées, et celles en J, japonaises et dans lesquelles le pouvoir est organisé horizontalement. On peut aussi considérer les travaux de Touraine (1987) montrant l'évolution historique de l'entreprise qui dans une première phase (celle de la révolution industrielle) donnait la priorité à l'action vers l'extérieur, dans une deuxième (celle du fordisme) à l'action vers l'intérieur, pour aujourd'hui associer étroitement les objectifs extérieurs et la gestion interne. L'archétype de cette dernière forme d'entreprise étant la firme japonaise, dont on a vu que le pouvoir y était conçu de façon très décentralisé. Considérer une entreprise décentralisée de façon unitaire relève alors, selon Teubner, de l'ineptie : tout au plus peut-on considérer que le sommet hiérarchique y procède à une régulation contextuelle indirecte, en influençant les données budgétaires ou les modalités de recrutement du personnel employé au sommet hiérarchique des filiales. Le sommet hiérarchique du groupe symbolise fort mal son centre décisionnel réel. En revanche « il faudrait bien plutôt considérer l'interaction dynamique d'une multitude de centres d'actions autonomes » (Teubner, 1993).

La représentation juridique du groupe de sociétés doit donc partir du réseau et envisager la coordination de centres d'action autonomes. Cette position ne signifie pas pour autant que l'on doive le considérer comme un regroupement de sociétés. La conception du groupe de sociétés de Teubner suppose au contraire que le groupe est une société de degré supérieur qui coordonne une multitude

---

serait « capable » et les filiales qui lui sont rattachées, et par conséquent soumises à son autorité, et « incapables » juridiquement sur le plan de la responsabilité.

« d'entreprises ». Il faut alors le percevoir comme un « agent polycorporatiste ». Le groupe constitue alors « un réseau hiérarchiquement organisé de sociétés semi-autonomes » (Teubner, 1993). C'est ce réseau spécifique qui doit être qualifié de sujet de droit. Dans ce cadre, l'imputation ne peut plus être uniquement une désignation simple mais elle doit être susceptible d'être multiple. Cette nouvelle vision n'entraîne plus la personnification de l'instance d'imputabilité. Il résulte de cela que le groupe de sociétés n'est pas caractérisé par une personne morale qui serait la société mère ou holding. La constitution du groupe en réseau implique la subdivision en trois instances distinctes. Ce sont la société affiliée, le sommet hiérarchique et le réseau tout entier. De là découlent trois types spécifiques d'imputation : « la forme cumulative, où l'imputabilité se démultiplie ; la forme alternative, où l'imputation ne concerne qu'un seul niveau du groupe à la fois ; la forme complémentaire, où les imputations d'instances partielles du groupe ne se conçoivent qu'en considération de la totalité de celui-ci » (Teubner, 1993).

Pour Teubner, la technique juridique de l'imputation devra donc prendre modèle sur la pratique de la cristallisation de groupes et admettre que la proportion d'éléments de marché et d'organisation procède pour l'essentiel d'une démarche circonstancielle et opportuniste. Elle devra se séparer de la représentation d'une imputation réglée selon un ordre invariable d'états de faits, et procédera elle-même de manière opportuniste. C'est, selon Teubner, de cette façon que le droit doit prendre en compte les groupes de sociétés considérés par lui comme autopoïétiques. Il nous semble cependant qu'il n'est point besoin de distinguer de tels niveaux dans l'imputabilité si elle ne relève que d'une appréciation opportuniste et au cas par cas. La conception du droit européen de la concurrence, qui considère l'entreprise « comme une entité économique du point de vue de l'accord en cause, même si du point de vue juridique, elle est constituée de plusieurs personnes physiques ou morales »<sup>134</sup> pourrait amplement suffire. La notion d'entreprise telle que nous l'avons définie ne peut conduire à considérer le groupe de sociétés comme un système émiétté à travers de multiples centres autonomes de décisions. L'hypothèse de Teubner quant à l'existence d'unités autonomes au sein groupe de sociétés nous paraît être un obstacle à son unité systémique puisque les unités qui le composent peuvent dans ce cas avoir une identité différente des autres. De plus, l'intégration de

---

<sup>134</sup> CJCE, Hydrotherm Gerätbau, 12 juillet 1984, aff. 170/83 : Rec., p. 2999.

phénomènes marchands à l'intérieur du groupe, qui ne sont pas les mécanismes d'un marché interne mais bien ceux qui existent au sein du système économique marchand, nous semble contraire à l'autonomie rigoureuse d'un système autopoïétique.

Le cas du groupe de sociétés — d'ailleurs souvent appelé, au cours de son développement par Teubner, « groupe d'entreprises » — ne nous paraît être qu'un cas particulier de l'entreprise. Dans cette perspective, l'imputabilité reste unitaire car l'entreprise se définit elle-même à travers la production de ses composantes. Il résulte de cette hypothèse de l'entreprise comme système autopoïétique que l'on ne peut décider une fois pour toutes des limites juridiques de celle-ci. L'élaboration d'une liste définitive de critères qui permettrait de dégager infailliblement les limites d'une entreprise nous paraît illusoire, pourtant elle peut être imaginée comme ouverte et indicative<sup>135</sup> et destinée à aider les juges à chercher les signes de l'unité de l'entreprise. Les limites de l'entreprise ne changent pas d'une situation à l'autre et en ce sens, la définition donnée par la CJCE ne nous paraît pas adéquate. Les changements qui peuvent toucher l'entreprise la définissent pour toutes ses actions car elles sont issues des décisions prises par l'intermédiaire de processus cognitifs et d'un langage uniques.

Le droit ne peut qu'apprécier *in concreto* la qualité d'entreprise mais cette qualité ne peut être totalement fluctuante au gré des impératifs d'une imputation « juste ». C'est donc à partir des conditions de l'autopoïèse que le droit doit selon nous procéder à cette qualification en recherchant l'unité et l'intérêt propre de l'entreprise qui sont les principaux critères apparents de son autonomie. On retrouve ici l'importance déterminante des questions de *Corporate Governance* que nous avons jusqu'ici abordées sous un angle plus économique que juridique.

#### **b. Application à l'entreprise en économie**

La vision économique de l'entreprise peut, elle aussi, s'enrichir à travers l'application du cadre de l'analyse autopoïétique. L'analyse des changements économiques, et en particulier des changements affectant les conventions, passe en économie par le cadre théorique des jeux évolutionnistes. L'analyse des phénomènes complexes d'interrelations met en concurrence la théorie des jeux et

---

<sup>135</sup> Voir la liste proposée par Blumberg en annexe.

celle des systèmes. Cette concurrence est due aux objections que l'on peut formuler au concept d'auto-organisation. C'est le caractère bouclé des systèmes auto-référencés qui est l'objet des plus vives critiques. Le point de départ de cette argumentation est la démonstration de Gödel qui établit qu'aucun langage mathématique ne peut se boucler totalement sur lui-même et que cette incapacité suppose nécessairement un méta-langage plus englobant. Ce théorème, étendu par Ashby (1962) au cas des systèmes auto-organisés montre qu'une autonomie absolue est une impossibilité logique. Dès lors, selon les opposants aux théories de l'autopoïèse, l'aptitude des systèmes à modifier leurs principes d'organisation ne peut être que partielle et nécessite, pour s'appliquer aux règles internes, le passage à un niveau d'organisation plus complexe et plus englobant. Atlan (1981) propose un modèle « d'auto-organisation relative » qui, plutôt que de nécessiter une méta-loi pour accéder à l'auto-organisation des règles du système, se fonde sur des réactions aux perturbations aléatoires. Dans cette perspective, c'est le hasard qui produit la complexité. Comme le paradigme du vivant semble le suggérer, cette production de la complexité passe par la structure particulière du système qui se situe « quelque part entre la rigidité du métal et la décomposition de la fumée » (Atlan, 1979). En effet, les organisations vivantes équilibrent deux types de propriétés : la répétition, la régularité, la redondance, qui sont la part de rigidité du vivant et du système, et la variété, l'improbabilité, la complexité qui sont les facteurs de volatilité, de flexibilité et d'insaisissable. C'est donc grâce à un certain degré d'indéterminisme que le système peut s'adapter au bruit de son environnement. Les systèmes suffisamment indéterminés présentent donc une aptitude à transformer le bruit, les perturbations aléatoires externes en facteurs d'organisation générateur d'une complexité accrue. Le système se modifie sans cesse mais pas de façon préétablie.

Van de Kerchove et Ost (1988) définissent le jeu comme « un type d'activité sociale qui combine régularité et créativité, convention (*game*) et invention (*play*), déterminisme et indéterminisme ». Selon eux, le concept de jeu est un instrument très fécond pour l'analyse des systèmes sociaux et plus adapté que celui de système autopoïétique. Le jeu est, dans leur perspective analytique, le dépassement de l'approche systémique par l'intégration de la théorie de Atlan dans « le paradigme du jeu ». Il nous semble pourtant que l'analyse en terme de jeu ne permet pas de concevoir les processus d'évolution dans toute leur ampleur. Malgré son aspect rigoureux et plus « scientifique », puisque aisément compréhensible et formalisable mathématiquement, que la théorie de



l'autopoïèse, l'analyse en terme de jeu reste bornée par un programme initial défini par un démiurge (Dupuy, 1992) qui élabore et impose les règles du jeu. Seules les réponses et les comportements des joueurs sont réellement susceptibles d'évolution dans ce cadre. Une autre limitation du paradigme du jeu nous semble particulièrement gênante : le jeu suppose la simultanéité des décisions des individus. Dès lors, la perception de la temporalité et par conséquent de l'évolution, ne peut qu'être limitée sinon pervertie par la perte de la dimension d'interactivité permanente et non ponctualisée qui est au centre de tout phénomène de coordination. C'est pourquoi nous tenterons de montrer l'enrichissement que la théorie de l'autopoïèse peut apporter à partir du cas, développé par Boyer et Orléan (1994) sous forme de jeu, de la diffusion des conventions.

Ces derniers conçoivent une convention comme étant un accord collectif, explicite ou tacite, qui permet aux agents de se coordonner les uns avec les autres. Une convention est auto-renforçante dans la mesure où personne n'a intérêt à en dévier, chacun choisira de la suivre dès lors qu'il anticipe que son ou ses partenaires fera ou feront de même. L'auto-renforcement est une caractéristique fondamentale des conventions. C'est donc dans un cadre de jeu de coordination que Boyer et Orléan situent leur propos. L'objet de celui-ci est de montrer que dans une situation où les relations entre individus sont anonymes, il est possible de passer d'une convention à une autre. Cette démonstration se fait dans le cadre de la théorie évolutionniste des jeux. Une convention est considéré comme une stratégie évolutionnairement stable, ce qui implique que dans une population importante d'individus, lorsque cette stratégie est suivie par tous, aucune stratégie mutante, même supérieure, ne peut envahir la population à partir d'un petit groupe. Ceci signifie que les résultats d'une population déviante sont inférieurs à ceux de la population qui se conforme à la convention en place et qu'à terme la première disparaîtra. La position de Boyer et Orléan est qu'une convention mutante ne peut se développer que si elle atteint une « barrière de potentiel » qui permet de passer « dans une région dont l'attracteur est la convention mutante » (Boyer, Orléan, 1994). L'interdépendance des actions, dans les contextes de coordination étudiés, donne lieu à de telles externalités que les pressions en faveur du conformisme l'emportent sur les tentatives individuelles d'innovation.

L'illustration de cette analyse passe par l'exemple de la politique des cinq dollars par jour d'Henry Ford. Lorsqu'il décida de payer deux fois le salaire du marché et

de proposer d'institutionnaliser ce qui était antérieurement considéré comme une pure relation marchande, il rompait avec l'orthodoxie que codifiait la convention en vigueur. En l'absence d'une mise en œuvre conjointe et simultanée par l'ensemble des entreprises américaines, l'innovation majeure d'H. Ford s'est trouvée condamnée faute de viabilité à une échelle d'une seule entreprise. L'impulsion qu'il tenta d'un changement dans la convention régissant la carrière salariale et la formation des salaires fut donc un échec. Ce n'est que sous la pression des syndicats et de l'État Providence que cette convention salariale pourra s'imposer comme convention dominante. C'est donc par l'intervention d'acteurs collectifs que le changement de convention salariale a pu s'effectuer. La typologie de passage d'une convention à l'autre présentée par Boyer et A. Orléan propose quatre types d'enchaînements : ils peuvent être déclenchés par *l'effondrement général* de la convention existante, ce qui suppose un choc externe rendant caduque le jeu tel qu'il était précédemment conçu ; *l'invasion*, qui concerne le cas où une nouvelle convention apparaît dans la population et son adoption par un groupe suffisamment important pour atteindre la masse critique qui permet le changement de convention ; *la traduction*, qui modifie la matrice de jeu et rend compatible la nouvelle convention avec l'ancienne et enfin *l'accord*, qui implique une modification du cadre de jeu puisqu'il suppose l'intervention de procédures collectives de conciliation. Il y a donc une certaine difficulté de la théorie des jeux évolutionnaires à concevoir le changement de convention sans une intervention extérieure qui modifierait sa structure : l'exigence d'un choc, nécessairement exogène, pour faire évoluer les conventions en place montre une limitation majeure de cette analyse qui ne peut concevoir l'évolution autonome de la convention.

C'est à ce genre de limitations que la théorie de l'autopoïèse peut pallier. En effet, la structure dynamique d'un système autopoïétique n'est pas figée. Il en résulte une flexibilité intrinsèque du système face au changement et à l'innovation. Un autre avantage de cette théorie est de permettre la compréhension de l'émergence d'une innovation. L'existence des processus d'auto-production et d'auto-régulation permet de ne plus concevoir la « destruction créatrice » (Schumpeter, 1934) qui caractérise l'économie comme une suite de chocs exogènes. Ainsi, la décision d'H. Ford de payer deux fois plus que le salaire habituellement proposé sur le marché ses ouvriers ne relève plus d'un simple choix unilatéral et imprévisible, mais d'un choix raisonné et prévisible puisque résultant d'une auto-production motivée par la perception des conditions internes

de l'entreprise (le taux extrêmement élevé du turn-over, des coûts de formation en proportion et un certain paternalisme d'H. Ford), et de l'environnement (un trop faible pouvoir d'achat des travailleurs pour pouvoir écouler une véritable production de masse). De même, il devient plus aisé de comprendre pourquoi les entreprises américaines n'ont pas immédiatement adopté cette nouvelle convention. La modification interne de l'entreprise Ford n'a pu être perçue par les autres entreprises que par le biais du marché et donc du système économique. Dès lors, son expression a été vidée de son contenu relatif à l'importance de la coordination à partir de cette nouvelle convention. Il suffit pour confirmer cela de lire la presse économique de l'époque qui considérait la proposition d'H. Ford comme « folle et dangereuse, en opposition avec une saine gestion et devant donc conduire à la faillite » (Boyer, Orléan, 1994). L'extension de cette convention ne pouvait donc passer par le système économique, dont l'interface avec les entreprises ne permettait pas de montrer les bénéfices et l'intérêt. En effet, le raisonnement économique de l'époque était purement axé sur une perspective que nous qualifierions aujourd'hui de néo-classique, par conséquent individualiste et maximisatrice, et ne pouvait donc concevoir l'importance de la coordination autour d'une convention salariale qui, à ce qu'il semblait, coûterait aux entrepreneurs deux fois plus cher en salaires qui ne serait pas compensée par une hausse équivalente de la productivité. C'est donc par la relation avec le système politique, puis avec le système du droit, porteurs des intérêts collectifs et perceptibles comme tels par les entreprises que ce changement de convention salariale a été rendu possible. Plutôt que de rechercher le facteur exogène, et par conséquent imprévisible, qui peut permettre la modification de la matrice de jeu employée pour formaliser la relation des individus à travers le choix de la convention à laquelle ils se soumettent, l'analyse autopoïétique permet de comprendre et de choisir le mode de communication adéquate et le plus efficient pour transmettre une information, une suggestion ou proposition de modification des structures des entreprises.

Cette analyse n'est bien sûr que très schématique et pourrait mener à des approfondissements et des perspectives plus riches. Toutefois, notre objectif n'était ici que de montrer la possibilité de relecture de certains phénomènes économiques à la lumière de la théorie de l'autopoïèse. Il nous semble en effet que la conception de l'entreprise comme système entrant en communication indirecte avec son environnement peut ouvrir des perspectives intéressantes tout particulièrement dans l'analyse des phénomènes dynamiques. Malgré sa

puissance, cette analyse bute sur la prise en compte de l'individu. Ce défaut provient de ce qu'il ne peut y avoir de systèmes autopoïétiques dans un autre système autopoïétique. Par conséquent, il ne peut y avoir d'individus dans l'entreprise considérée comme un système autopoïétique, bien que des relations fortes puissent exister. L'individu n'est pas au centre de l'analyse autopoïétique, il n'est que décentré. Ce défaut est bien entendu inexistant dans les théories de l'action mais elles ne permettent pas de bien prendre la mesure des phénomènes structurels autonomes que la théorie des systèmes autopoïétiques analyse beaucoup mieux. Il y a donc certainement matière à un enrichissement mutuel de ces théories.

#### ***D. LA RECHERCHE D'UN ENRICHISSEMENT MUTUEL DES PERSPECTIVES EN TERMES D'ACTION ET DE SYSTÈME A TRAVERS LA NOTION D'ENTREPRISE***

Il y a une profonde divergence de point de vue entre les analyses en termes d'action et celles en termes de systèmes autopoïétiques. Bien que s'appliquant aux mêmes phénomènes, ces deux perspectives ne mettent pas au centre de leur analyse le même sujet. Les théories de l'action sont entièrement tournées vers les individus, leurs interactions et les objets qu'ils construisent, alors que les théories de l'autopoïèse sont centrées sur les systèmes, unités désincarnées mais structurées par elles-mêmes et dont les interactions ne peuvent qu'être indirectes. Une telle différence d'approche et de conceptualisation, accrue par une sorte d'incompatibilité lexicale, hypothèque sérieusement la possibilité d'un rapprochement ou d'un enrichissement mutuel qui permettrait de combiner ces deux approches. Pourtant, ce n'est qu'à travers le dépassement des cadres propres de chacune de ces deux conceptions théoriques qu'elles pourront accroître leur champ de validité. En ce sens, une tentative d'enrichissement mutuel, à travers l'exemple de l'entreprise, nous paraît devoir être tentée. Les difficultés sont nombreuses et variées. Notre première interrogation portera sur la possibilité de mêler ces théories. Leur irréductibilité de l'une à l'autre est, sur ce chemin, le premier obstacle qu'il nous faudra franchir sinon contourner. C'est à la tentative de Crozier et Friedberg (1977) que nous nous attacherons ensuite pour tenter ce rapprochement. Puis nous tenterons de proposer, sans prétention ni à l'exhaustivité, ni au succès, d'autres voies possibles pour une recherche de compatibilité de ces deux paradigmes théoriques.

## 1. L'ACTEUR ET LE SYSTÈME SONT-ILS MISCIBLES ?

La réponse à cette question ne peut résulter que d'une mise en perspective des obstacles méthodologiques à la fusion dans un même discours de ces deux entités conceptuelles que sont l'acteur et le système. Une fois les obstacles et les pièges d'un tel rapprochement exposés, c'est à la présentation du travail de Crozier et Friedberg que nous nous attacherons.

### a. Les obstacles à l'assimilation de ces deux approches

L'exposé des obstacles à l'assimilation de l'approche systémique et de l'approche en termes d'action passe d'abord par une critique de la notion de système telle qu'elle est classiquement perçue. La notion de système apparaît souvent comme ambiguë. Elle évoque généralement les expressions de « système social » ou de « système politique », qui appellent des modèles fonctionnalistes selon lesquels l'ensemble humain appelé système — en général la société toute entière ou seulement un domaine d'activité particulier dans une société — comporte des fonctions interdépendantes et des mécanismes de type homéostatique pour leur accomplissement et le maintien de leur équilibre. De plus, la notion de système semble floue car elle est à la fois abstraite et concrète. Elle est abstraite parce qu'elle est construite par l'observateur et non vérifiable dans la réalité. Elle est concrète dans la mesure où elle prétend rendre compte de la persistance et du développement d'un ensemble social concret, délimité.

Une autre série de critiques de la notion de système apparaît avec le modèle cybernétique. Ce modèle est d'abord extrêmement séduisant car il semble pouvoir prétendre à l'universalité. Étant issu de sciences dites « exactes », il peut donner l'impression qu'une interprétation des phénomènes humains à travers la grille de lecture systémique se fonde sur un raisonnement incontestable ou d'une nature scientifique supérieure à celle des sciences humaines. En fait, et c'est la principale critique adressée à l'utilisation en sciences sociales du modèle cybernétique, ce modèle serait inadapté aux phénomènes sociaux<sup>136</sup>. À partir de là suivent une série d'obstacles à son utilisation dont nous verrons qu'ils sont aisément réfutables par la théorie de l'autopoïèse. Un système cybernétique serait, selon ces critiques, un système asservi. L'image du système cybernétique est celle d'un système de régulation, c'est-à-dire d'un ensemble composé d'un

---

<sup>136</sup> C'est d'ailleurs la position de Maturana, fondateur avec Varela — qui n'est pas entièrement d'accord avec cette position — de la théorie de l'autopoïèse en biologie.

régulateur et de l'installation réglée par ce dernier. La régulation étant entendue comme le réglage commandé ou maintenu par un dispositif associé à un contrôle automatique. Dans un cadre aussi pauvre, le système ne peut évoluer ou s'adapter qu'à partir d'un catalogue de situations prédéfinies. Un tel système n'est, selon ses détracteurs, pas plus évolutif qu'un système de chauffage géré par un thermostat : comme lui, le système cybernétique ne peut s'adapter qu'aux conditions de l'environnement qui sont prévues par les paramètres de réglage et auxquelles répondent de toutes autant prévues modifications de l'état du système.

Il est évident qu'aucun système humain ne peut correspondre à cette caricature. « Le comportement humain possède une dimension stratégique, c'est-à-dire irréductiblement imprévisible » (Crozier, Friedberg, 1977) qu'une analyse reposant sur une régulation fondée sur la commande directe du phénomène régulé, ici les phénomènes humains, ne peut saisir, comprendre et expliquer. Le dernier obstacle tient au fait que les cybernéticiens considèrent que leurs systèmes ne concernent pas des hommes, des acteurs, mais des relations et des circuits d'informations. Pour les critiques de la théorie systémique, qui sont pour la plupart des défenseurs des théories de l'action, il est inconcevable de séparer ainsi les communications et ceux qui les émettent, les acteurs. Selon eux, ce n'est que par l'union des acteurs et de leurs communications qu'une analyse peut être proposée comme modèle scientifique valable.

Comme cette énumération de critiques a pu le montrer, le principal obstacle à un rapprochement de ces deux approches théoriques est celui de leur sujet d'étude. Le sujet des théories de l'action est l'individu, l'humain, tandis que celui de la théorie systémique est le système. Dans cette dernière, l'individu n'est pas rigoureusement exclu, mais il est décentré. L'individu n'y est pas à proprement parler agissant, la coordination ne passe pas par lui, mais par un sujet construit qui est le système. Dès lors, les positions épistémologiques de ces théories ne peuvent être communes puisque l'une postule la place centrale de l'humain alors que l'autre l'exclut pratiquement de son analyse. Les théories de l'acteur adoptent quant à elles un individualisme méthodologique plus ou moins aménagé pour percevoir et intégrer des formes sociales particulières comme les conventions. La position épistémologique de la théorie systémique ne permet pas de réduire l'apparente opposition de ces théories à l'alternative classique holisme-individualisme méthodologique. En effet, la théorie systémique rend cette

alternative vaine par le choix d'une méthodologie centrée sur la manipulation de concepts, c'est-à-dire de constructions théoriques abstraites<sup>137</sup> et non sur l'idée qu'un système est une entité qui ne peut être résumée par une étude de l'ensemble de ses parties (Grzegorzczuk, 1986). Il y a là une irréductibilité incontestable des approches en terme d'action et de système.

Il serait hâtif et erroné de conclure à l'impossibilité d'un enrichissement mutuel de ces deux points de vue. L'application de la théorie des systèmes autopoïétiques aux phénomènes sociaux modifie considérablement les critiques qui peuvent être faites aux approches systémiques. La théorie de l'autopoïèse permet en particulier de se défaire des critiques sur l'aspect prédéterminé de la régulation systémique. Ce qui était reproché au modèle cybernétique n'a plus cours puisque le système autopoïétique est auto-producteur et peut par conséquent inventer, créer de la nouveauté. L'interaction transparente avec un donneur d'ordre n'y est plus concevable. Dans un système autopoïétique, la part de l'imprévisibilité et de l'incompréhension est loin d'être négligée. De même, l'exclusion de l'individu n'y est plus aussi forte que dans les systèmes cybernétiques. La théorie de l'autopoïèse a en quelque sorte tenu compte des reproches qui ont été faits au modèle dont elle est issue.

Il n'en reste pas moins que la position de l'humain dans ces théories rend invraisemblable la réduction de l'une à l'autre. Mais c'est cette irréductibilité qui nous permet d'afficher un certain optimisme<sup>138</sup> dans la perspective d'un enrichissement. La différence de perspective nous semble justement en être l'occasion. Plusieurs voies d'approche sont alors possibles. La première, celle adoptée, en dehors du cadre de l'autopoïèse, par Crozier et Friedberg, passe par la modification du cadre systémique pour le rendre compatible avec la présence en son sein des acteurs de la vie sociale. Il s'agit, dans cette perspective de considérer le système comme le cadre tangible des actions individuelles. C'est donc, selon ces auteurs, au système d'action concret que revient de synthétiser l'approche systémique classique et l'approche en termes d'acteurs. D'autres voies

---

<sup>137</sup> Ce qui ne veut pas dire que les systèmes n'existent pas : ils existent mais sont impalpables. Un système n'a pas à proprement parler de limites physiques, ainsi l'auto-production systémique, si elle ne peut être physiquement perçue, l'est pourtant par les processus et les actions qu'elle engage.

<sup>138</sup> Optimisme que nous partageons avec Ewald qui voit dans l'autopoïèse une chance de renouvellement pour la sociologie du droit. Sur ce point voir « Le droit du droit », *Archives de philosophie du droit*, tome 31, Sirey, 1986, p. 251.

doivent être explorées qui tiendraient compte des améliorations que l'analyse autopoïétique peut apporter à la réflexion sur les modes de coordination, mais c'est d'abord à la présentation du système d'action concret que nous nous attacherons.

#### **b. Le système d'action concret**

Il y a, selon Crozier et Friedberg, une nécessité de rendre compte des activités humaines dans un cadre qui soit plus apte que celui de l'acteur individuel, libre et totalement autonome, à saisir les particularités de l'action collective. Selon eux, l'action collective n'est pas un phénomène naturel mais au contraire un construit social dont il faut expliquer l'émergence et le maintien. L'action collective est caractérisée par une nature différente de l'action individuelle. Ses résultats ne semblent pas prévisibles à partir des actions individuelles, leur agrégation ne permettant pas de connaître d'avance le résultat. Il y a là un « effet contre-intuitif », qu'ils considèrent comme un effet de l'organisation humaine et appellent « effet de système ». Celui-ci ne tient pas seulement aux propriétés intrinsèques des problèmes auxquels cette action répond. Il est principalement dû à la structuration du champ social de l'action, c'est-à-dire aux propriétés des systèmes d'action organisés, sans qui les problèmes traités ne pourraient pas l'être. En ce sens, action collective et organisation sont donc complémentaires. Ce sont les deux faces d'un même problème. Les modes d'organisations sont des solutions construites, donc artificielles, aux problèmes d'action collective. Quels sont les problèmes et les fondements de l'organisation que Crozier et Friedberg appellent aussi système ?

Selon eux, le premier problème qu'une organisation doit résoudre, et par conséquent qui la fonde, est la coopération. « Toute entreprise collective repose sur un minimum d'intégration des comportements et des groupes, bref, des acteurs sociaux concernés, qui poursuivent, chacun, des objectifs divergents, voire contradictoires » (Crozier, Friedberg, 1977). Cette intégration ne peut être réalisée que de deux façons : soit par la contrainte, c'est-à-dire une soumission imposée ou consentie des volontés des participants, soit par le contrat. Cette dernière voie suppose la négociation et le marchandage. Les relations contractuelles ne s'accomplissent pas naturellement, car elles peuvent être perçues comme menaçantes du fait de la reconnaissance des relations de pouvoir et de dépendance qu'elles impliquent. C'est donc à travers des « construits d'action collective » que leur formation peut se réaliser. Ces



construits organisent l'interaction des acteurs. Mais ils opèrent indirectement sans déterminer le comportement des acteurs, ils organisent des modes d'intégration qui assurent la nécessaire coopération entre acteurs sans pour autant supprimer leurs libertés, c'est-à-dire leurs possibilités de poursuivre des objectifs contradictoires. Ce système organisateur impose de lourdes contraintes mais laisse toujours une marge de liberté, utilisée de façon stratégique par les acteurs dans leurs interactions avec les autres, et qui correspond au degré d'incertitude inhérent à toute action humaine. Cette liberté défait les réglages les plus savants de rationalisation de l'activité humaine et fait du pouvoir la médiation incontournable de la régulation d'ensemble. Le pouvoir n'est pas conçu ici comme le simple reflet d'une structure d'autorité, il est avant tout le résultat de la mobilisation des sources d'incertitudes naturelles ou artificielles que contrôlent pertinemment les acteurs<sup>139</sup>.

La relation de pouvoir est, dans la perspective de Crozier et Friedberg, la structure des organisations et systèmes qui canalisent l'action collective. C'est donc l'acteur, par sa rationalité stratégique, qui est le « porteur et le témoin du construit organisationnel ». Du point de vue des acteurs, le pouvoir est inséparablement lié à la négociation. Il est une relation d'échange, donc de négociation, dans laquelle au moins deux personnes sont engagées. L'étendue du pouvoir est le fruit de cette négociation. Ses propriétés sont d'être une relation instrumentale, ce qui n'exclut pas pour autant l'influence d'une dimension affective conditionnant son déroulement, et d'être une relation non-transitive. En ce sens, le pouvoir apparaît comme inséparable de la personne des acteurs engagés dans une telle relation. Sa caractéristique fondamentale est d'être une relation réciproque mais aussi d'être déséquilibrée. Ce déséquilibre correspond à celui des ressources engagées dans la négociation. Si une des parties à la négociation ne peut engager aucune ressource, elle perd toute autonomie et ne peut se trouver dans une véritable relation de pouvoir. De même, si les ressources engagées sont équivalentes, il ne peut y avoir de relation de pouvoir mais qu'une relation d'égalité. Il faut que l'échange soit déséquilibré en faveur d'une partie ou de l'autre et que cette inégalité corresponde à la situation des deux parties pour que l'on puisse réellement parler de relation de pouvoir. C'est donc un rapport de force dans lequel aucune des parties n'est réellement

---

<sup>139</sup> On reconnaît là le discours qui sert de base aux théories néo-institutionnalistes et de l'économie des conventions dans l'explication de la relation d'autorité.

démunie face à l'autre. Le pouvoir réside ainsi dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans cette relation, c'est-à-dire dans la possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre lui demande. Étant le fruit d'une négociation, le pouvoir de l'acteur est fonction de la zone d'incertitude que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires. Par conséquent, « la stratégie des partenaires/adversaires s'orientera tout naturellement vers la manipulation de la prévisibilité de son propre comportement et de celui d'autrui » (Crozier, Friedberg, 1977). En situant les acteurs dans un champ social structuré et en montrant comment les capacités stratégiques de ceux-ci sont délimitées par la position qu'ils détiennent dans ce champ, on peut définir synthétiquement l'utilisation du pouvoir d'un acteur comme la mise en œuvre de sa capacité à étendre le champ d'exercice d'une relation de pouvoir et de la porter sur un terrain où le rapport de force lui sera favorable.

Le champ social structuré dans lequel s'exerce le pouvoir est l'organisation. C'est elle qui structure et délimite le champ d'exercice des relations de pouvoir entre les membres d'une organisation. Elle délimite ainsi les conditions auxquelles ceux-ci peuvent négocier les uns avec les autres. Elle constitue les contraintes qui s'imposent à tous les participants. Par conséquent, elle rend possible et assure la permanence des relations de pouvoir. De même que le pouvoir est indissolublement lié à l'incertitude et à son asymétrie, il l'est tout autant à l'organisation. En structurant et imposant des règles « officielles », l'organisation délimite des étendues sur lesquelles les pouvoirs pourront avoir une emprise. Cette structuration crée des zones de prévisibilité par l'établissement de procédés simples de régulation. Mais de cette façon, elle crée et circonscrit des zones d'incertitude organisationnelle que les acteurs intégreront tout naturellement dans leur stratégie d'action. Par son organigramme et son règlement intérieur, l'organisation régularise le déroulement des relations de pouvoir en contraignant la liberté d'action des individus et des groupes en son sein et par conséquent en contraignant de même leurs stratégies. Il y a, selon Crozier et Friedberg, quatre types de pouvoirs spécifiques à la structure organisationnelle. Ce sont le pouvoir des experts, qui découle de la maîtrise d'une compétence particulière et s'appliquant généralement aux objets ; le pouvoir sur l'environnement, qui est assez proche de celui des experts mais concerne les relations d'une importance extrême de l'organisation avec son environnement (fournitures, personnel, vente, entre autres) ; les pouvoirs créés par les asymétries d'informations qui résultent de la structure de l'organisation ; et les pouvoirs qui découlent de la capacité à

mobiliser de façon adéquate les règles de organisationnelles. Tout en réduisant l'incertitude quant au comportement des acteurs, l'organisation en génère de nouvelles qui protègent de l'arbitraire des supérieurs. L'analyse a jusqu'ici porté sur le « système d'action interne ».

Pour examiner les relations de l'organisation avec son environnement, Crozier et Friedberg, postulent la réalité de l'organisation. Selon eux, les organisations s'adaptent aux exigences de leur environnement à travers des processus d'identification des contraintes que celui-ci pose et de perceptions internes de celles-ci. « L'ensemble structuré de rapports humains, qui sous-tend l'organisation et qui seul lui donne la vie, n'est pas façonné passivement par des contraintes situationnelles. Il obéit à sa propre logique, sa propre rationalité »<sup>140</sup>. Ainsi, ce qui doit être étudié, ce n'est pas le système d'action interne soumis aux déterminants de l'action mais les mécanismes de régulation qui gouvernent l'ensemble du système organisation-environnement, et dont la structuration en réseaux de pouvoir et d'échange reliant les divers acteurs concernés est alors passible du même type d'analyse en termes de pouvoir et de stratégie des acteurs que celle utilisée pour étudier le système d'action interne d'une organisation. Ce déplacement du champ d'étude aboutit selon eux à la constitution d'un nouvel objet : les systèmes d'action concrets.

Il existe donc dans les développements de Crozier et Friedberg deux types de raisonnements complémentaires bien que parfois contradictoires : le raisonnement stratégique et le raisonnement systémique. Le raisonnement stratégique part de l'acteur pour découvrir le système qui seul peut expliquer par ses contraintes les apparentes irrationalités du comportement de l'acteur. Le raisonnement systémique part du système pour retrouver avec l'acteur la dimension contingente arbitraire et non naturelle de son ordre construit. Le premier est un raisonnement heuristique à l'aide duquel l'agent élabore, à l'aide des connaissances déjà acquises, des hypothèses sur les caractéristiques de l'ensemble. Le risque qui lui est attaché est celui de conduire à extrapoler trop rapidement à partir du vécu des acteurs. Le raisonnement systémique, quant à lui, s'appuie sur une causalité systémique et non pas linéaire comme celle du raisonnement stratégique. La causalité systémique consiste à considérer les effets et les causes comme interdépendants à l'intérieur d'un système. Le système d'action concret repose sur la combinaison, dans une même démarche,

---

<sup>140</sup> (Crozier, Friedberg, 1977) C'est nous qui soulignons.

de ces deux types de raisonnement. Il constitue un objet concret et non un construit philosophique. Le postulat sous-jacent à l'affirmation de son existence, c'est le postulat de l'existence nécessaire d'un jeu<sup>141</sup> qui permet de coordonner les stratégies opposées de partenaires en relation, c'est aussi le postulat de la nécessité d'un système « contenant » pour rendre possibles les conflits, négociations, alliances et jeux entre les jeux contenus dans cet ensemble.

Le système d'action concret est une première voie d'enrichissement des perspectives en termes d'acteurs et de systèmes. Elle consiste à faire du système l'enveloppe des actions humaines. Cependant, bien que susceptible d'évolution, le système reste extrêmement dépendant des acteurs qui le compose. Il est à ce titre incapable d'autonomie. L'entreprise, dont nous avons fait le centre de notre exposé, ne peut être conçue comme entièrement déshumanisée, mais elle présente selon nous les caractéristiques d'une autonomie d'évolution que la théorie proposée par Crozier et Friedberg ne permet pas de concevoir. La construction théorique de ces auteurs ressemble plus à une tentative de conciliation que d'enrichissement. De plus, elle ne semble pas permettre de nouveaux enrichissements sur la théorie de l'entreprise par rapport à la théorie de l'autonomisation et du pouvoir décrite en droit. La voie de l'insertion de l'action dans le système ne semble pas, du moins sous cette forme, permettre des développements véritablement nouveaux. Une perspective qui ferait de l'entreprise un objet de et dans l'action pourrait être tentée comme autre voie d'enrichissement.

## **2. L'ENTREPRISE-SYSTÈME COMME OBJET DANS L'ACTION**

Une deuxième perspective possible d'enrichissement de ces deux points de vue repose sur le positionnement du système dans l'action et non plus comme cadre de celle-ci. Ainsi, le système est ici considéré comme un construction des acteurs et à ce titre il prend un statut d'objet qui peut être mobilisé dans l'action. C'est à partir des travaux de Livet et Thévenot (1994) sur les catégories de l'action collective, et en particulier sur la place des objets dans cette coordination, que nous tenterons d'extrapoler un modèle qui tiendrait compte des apports de la théorie de l'action et de celle des systèmes autopoïétiques.

---

<sup>141</sup> Le jeu évoqué ici est comparable à celui qu'appellent de leurs vœux Ost et Van De Kerchove (1988). Ce n'est certainement pas un jeu comparable à celui de la théorie des jeux, dont on a vu qu'il était fermé sur ses prémisses mais au contraire un jeu dont les règles sont fluctuantes et partiellement indéterminées car susceptibles de variations sous l'action de l'environnement.

### a. L'action collective et les objets

La coordination des activités humaines passe par l'élaboration de règles dont le rôle est de faire correspondre à une situation donnée une action particulière. Le plus couramment la règle prend la forme d'une injonction du type « si telles conditions sont réunies, alors déclencher telle action ». Le problème est alors de savoir si les conditions observées correspondent bien à celles énoncées par la règle. C'est le problème de la représentation. Les termes dans lesquels il se pose suscitent une véritable mise en abîme. En effet, la procédure d'identification des conditions nécessite l'utilisation de sous-règles indiquant les exceptions à l'utilisation de la règle principale, et de méta-règles qui doivent permettre à l'acteur d'interpréter les situations et la règle à appliquer en l'occurrence, ceci à l'infini. Pour sortir de cette circularité et de l'indécidabilité qui en découle, Livet et Thévenot (1994) proposent d'introduire trois voies d'approche des phénomènes de coordination par les règles. D'abord, les règles doivent être considérées comme « des procédures de traitement des conflits d'interprétation, donc de révision des cadres d'action ». La coordination par la voie des règles se conçoit alors comme une « interprétation en cours d'action », elle n'est pas que le résultat d'une simple programmation précédant l'action. Cette programmation, fruit d'un accord préalable suppose une capacité d'anticipation qui repose sur des « objets qualifiés ». Ceux-ci sont qualifiés dans la mesure où l'on leur accorde un domaine d'application plus ou moins large comme médiateur de la coordination. On parlera ainsi d'objets personnalisés, communs ou conventionnels. La médiation qu'ils instaurent, en restant en tiers entre les acteurs, ne résout pas la circularité qui résulte de leur mobilisation dans l'action. Les objets sont en effet qualifiés à la fois par leur engagement dans l'action et par l'interprétation qu'ils permettent. La résolution de cette circularité ne passe pas par l'attachement à un point fixe mais par une « dynamique cyclique » entre l'arrêt du jugement sur des repères décidables permettant la qualification de l'objet et une relance de la recherche de nouveaux indices susceptibles de permettre une interprétation indiscutable dont on sait pourtant qu'elle est impossible. Ce mouvement cyclique nécessite la prise en compte des anticipations et représentations croisées des acteurs. Ceux-ci recherchent effectivement à ce qu'un jugement commun permette l'émergence de la coordination. Pour cela, ils doivent s'assurer des intentions d'autrui et de la compatibilité de leurs positions.

Selon Livet et Thévenot, les règles se constituent lors des ratés de la coordination, par la recherche d'un éclaircissement de la situation passant par la

confrontation des interprétations et la volonté de voir les aspirations respectives des acteurs pouvoir se réaliser lors d'une interaction semblable. L'élaboration de la règle n'est donc pas le résultat d'une anticipation et de la définition *ex ante* des conditions de l'action, elle est au contraire le fruit d'une confrontation *a posteriori* de points de vue et d'interprétations divergentes ou mal coordonnées. Elles ne déterminent pas l'action puisqu'elles ne sont que des correctifs dont la perfection est exclue, leur rôle est plutôt de servir de repère dans l'action. Ainsi conçues, les règles n'ont vocation qu'à indiquer des procédures applicables en condition de crise. En aucun cas elles ne doivent être considérées comme des commandements dont l'application serait strictement automatique. Ainsi, la situation réglée n'est pas totalement explicite, il reste des indéterminations à lever par l'anticipation et l'identification du comportement du ou des acteurs avec le ou lesquels on interagit. L'interprétation de l'amorce d'une action permet de définir son cadre et d'identifier dans quel type d'action on se situe. C'est grâce aux règles qu'il est alors possible de réviser les présupposés concernant le type d'action : par la révision des anticipations initiales qui permet d'élargir la définition du type d'action, ou même d'en changer, ou encore par la réduction de ce type par un affinement de la typologie qui permet une adaptation plus précise. « Les règles sont donc des procédures de révision du type d'action, de redéfinition de ses repères à partir d'une manifestation intersubjective, alors que l'identification du type d'action se fait de manière individuelle ». Les règles ne garantissent en rien la pérennité de la coordination, ni même la transparence des intentions des uns pour les autres. Elles ont pour seul effet de permettre le réajustement de la coordination lorsque celle-ci vient à échouer.

Il y a donc une impossibilité totale à fixer définitivement la coordination par un corpus limité et immuable de règles. La coordination est par essence susceptible d'être déstabilisée, et par conséquent les règles sont sujettes à de possibles remises en causes lors des crises de la coordination. Le phénomène circulaire qui caractérise la coordination et empêche la fixation définitive et indiscutable des règles à employer, ne peut être rendu supportable aux agents que par le recours à des objets dont le rôle est de permettre la reconnaissance du cadre typique de l'action en cause. Il faut pour cela que les objets soient en congruence avec la règle. Leur rôle est alors de permettre la fixation d'un cadre commun de l'action par la qualification commune de ces objets, qui sont alors en quelque sorte le support de l'objectivité du cadre commun. Ainsi, la référence à la règle passe-t-elle par l'identification du contexte constitué par des objets communément

identifiés auxquels correspondent des arguments dans une proposition exprimant la règle. Les notions de règle et d'objet sont cependant inconcevables hors du cadre d'un régime de coordination qui suppose l'explicitation d'un jugement commun et l'identification corrélatrice d'une situation commune. Cette coordination n'est concevable que si l'on suppose l'existence de plusieurs régimes d'actions. Ainsi, Livet et Thévenot distinguent l'action à plusieurs, l'action en commun et l'action ensemble.

L'action à plusieurs est semblable à celle qu'illustre la théorie des jeux lorsqu'elle produit des raisonnements fondés sur l'anticipation du comportement d'autrui. Lorsqu'une volonté de coopération émerge dans ce cadre il devient nécessaire aux acteurs de s'assurer que cette intention est clairement perçue par l'autre. L'objectif est alors d'aboutir à un résultat commun qui dépend de la conformité du comportement des acteurs à un schéma coopératif. Cette conformité ne peut être assurée sans qu'une relation de confiance s'instaure. Cette dernière se construit sur des signes de cet engagement. Le cadre de l'action commune ne repose pas pour autant sur la prise en compte d'intérêts altruistes mais plutôt sur celui d'intérêts individuels étroitement dépendants de l'action du partenaire dans l'action. Le passage de l'action commune à partir de l'action à plusieurs nécessite la volonté de la part d'un acteur de corriger l'interprétation de l'autre pour que la coopération s'instaure. Les actions n'ont alors plus pour seule fin l'action : elles sont aussi porteuses d'un message dont l'objectif est de signaler la règle de l'action. L'émetteur de ce signal ne peut être certain qu'il a été totalement et correctement compris, il y a donc une indécidabilité et un doute qui ne peuvent être dépassés autrement que par l'interprétation en cours d'action.

L'interprétation des actions d'autrui qui caractérise l'action commune nécessite de porter attention au rôle des objets dans sa mise en œuvre. Ceux-ci ont vocation, par leur qualification, à servir de repères et donc d'arrêter les raisonnements spéculatifs circulaires sur les intentions des autres participants à l'action. Toutefois, l'objectivité de ces repères n'est pas assurée absolument : les attentes, que servent à identifier la qualification des choses, ne sont jamais totalement et définitivement garanties. Les objets tiennent donc une place particulière selon le contexte d'action dans lequel ils sont mobilisés. À chaque type d'action correspond un type d'objet. Ainsi, on évoquera les objets personnalisés lorsque le cadre d'action sera celui d'une simple interaction comparable à celle que propose la théorie standard des jeux, c'est-à-dire lorsqu'il n'y a pas d'interprétation des

actions d'autrui. Ce type d'objet émerge avec les déboires subis par l'acteur dans ses actions et sont mis en place comme indices de la règle à appliquer par lui seul. Ces objets ne sont pris dans aucun processus d'identification commune. Le rôle de l'objet commun est quant à lui de faciliter le repérage des intentions des autres acteurs. Ils ne sont donc personnalisés par une personne unique et peuvent être considérés et pris à témoin au cours de l'action par tous les participants à l'action commune. Toutefois, leur utilisation et leur élaboration est subordonnée à l'existence d'un lien historique qui en établit la qualification.

Il existe un troisième type d'action, lui aussi caractérisé par un type particulier d'objet, que Livet et Thévenot (1994) appellent « l'action ensemble ». L'interaction envisagée avec l'action commune pouvait être perçue comme personnalisée. Ainsi, l'action commune de deux personnes fait-elle appel à une référence à la personne particulière — à sa personnalité — avec laquelle on souhaite se coordonner. L'action ensemble n'est pas un simple élargissement du cadre de l'action commune : elle suppose la possibilité de la présence d'une tierce personne dans l'action, qui doit elle aussi pouvoir y participer. Dans ce cadre, l'interaction n'est plus localisée comme dans celui de l'action commune : un nombre indéfini de tiers doit pouvoir participer à l'action ensemble. Ce régime d'action nécessite la possibilité de déléguer, de représenter, de contracter, de placer sous une autorité afin que la coordination puisse avoir lieu indépendamment de la personnalité de ceux qui y participent. Les objets doivent alors répondre à des spécifications particulières qui tiennent compte des spécificités de ce type d'action. En effet, la coordination ne peut plus reposer sur des objets personnalisés et marqués par l'histoire de la coopération des acteurs. Les objets de l'action ensemble doivent être dépersonnalisés afin de rendre la qualification contrôlable en dehors des personnes particulières, c'est à dire permettre « des opérations de qualification en général » (Boltanski, Thévenot, 1991).

Ces objets particuliers à l'action ensemble sont des objets dits conventionnels. En ce sens, ces objets ont vocation à être saisis par tous les acteurs impliqués dans une action ensemble, en dehors de toute considération dans leur qualification qui serait d'ordre personnel ou personnalisé. Ces objets sont des énoncés de promesse ou de contrat, confrontés en tant que tels directement à la demande d'intentions. Leur rôle est de bloquer la demande de garanties, qui est elle-même à la limite indécidable, et de permettre la coordination d'un nombre indéfini de



personnes dans le cadre de l'action ensemble par la compatibilité de leurs actions locales. Lorsque survient dans ce cadre une crise, que Livet et Thévenot appellent « épreuve », le jugement qui doit l'arrêter passe par une généralisation de niveau supérieur. Ce jugement, essentiellement rétrospectif, repose sur un mode de qualification des objets renouvelé. Son but est de limiter les soupçons, de produire de nouveaux objets conventionnels qui serviront de butoirs à l'inquiétude interprétative des acteurs. Par cette adaptation l'action ensemble acquiert une marge de tolérance à l'indécidabilité supérieure à tout autre mode de coordination des actions.

Ce cadre théorique rend compte de l'utilisation d'objets, c'est-à-dire de construits extérieurs aux acteurs, qui bien que façonnés par eux selon des modalités diverses et correspondant à leur nature, apparaissent comme objectifs et susceptibles comme tels de servir d'appui lors d'une épreuve quelconque. Cette médiation par les objets nous semble susceptible d'illustrer la relation des individus avec un système autopoïétique que nous considérerons comme un objet d'un type particulier. La médiation qu'instaurent les objets entre les acteurs nous apparaît ainsi comme la possibilité, à partir de la notion d'objet-système « d'humaniser » le système autopoïétique et de préciser sa place et ses relations avec son environnement humain.

#### **b. Extrapolation à partir de la notion d'objet-système**

Le cadre théorique élaboré par Livet et Thévenot distingue nettement les objets et les institutions. Ces deux notions sont identiquement appréhendées comme des contraintes communes qui composent l'environnement de l'action. Toutes deux concernent des construits qui permettent de coordonner les conduites des acteurs. Pourtant un caractère déterminant permet de les distinguer, c'est celui de leur malléabilité. Les objets sont indépendants dans leur définition des actions des personnes. Il sont en quelque sorte rigides et leur définition ne peut donc être soumise aux influences directes de l'action. Au contraire, « l'état des institutions est envisagé comme une conséquence directe de l'ensemble des actions. Ainsi, selon l'individualisme institutionnel d'Agassi, « les décisions sont « situées » dans un environnement qui comprend des institutions, et leur existence est prise en compte par leur influence sur le contexte de la décision » (Livet, Thévenot, 1994). De plus, ces auteurs rejettent les présupposés collectifs que véhicule la notion d'institution. Dès lors, en raison des présupposés collectifs sous-jacents à la notion d'institution et de l'influence directe des actions sur sa définition,

l'entreprise considérée comme un système autopoïétique ne peut être assimilée à un « système de règles »<sup>142</sup>. Elle nous paraît devoir plutôt correspondre au modèle des objets. Il est toutefois impossible de considérer l'entreprise comme un objet parfaitement rigide dans sa définition et qui ne serait soumis à aucune évolution.

La dimension autopoïétique de l'entreprise nécessite la prise en compte de l'autonomie de l'objet qu'elle est dans l'action. Ainsi l'entreprise ne peut-elle être conçue en dehors des processus caractéristiques de l'autopoïèse. L'entreprise comme objet a vocation à être saisie dans le cadre d'une action ensemble, mais elle ne peut être considérée pour autant comme un objet conventionnel. Elle est en effet capable d'une évolution autonome, détachée de la qualification des acteurs, en ce sens que leur action sur elle ne produit d'effets qu'indirectement. Il découle de cette perspective d'analyse que l'aspect indécidable des intentions médiatisées par l'objet est accru par la double construction dont il est le fruit. En tant qu'objet saisi dans l'action, sa définition et sa construction dépendent étroitement des intentions des acteurs, mais en tant que système autopoïétique, l'objet est le produit d'une auto-construction et de processus de régulations déterminés de façon interne. La contrepartie de cet aspect indécidable est sa plus grande résistance à la crise. La qualification d'objet conventionnel doit donc être rejetée à propos de ce qu'il sera convenu d'appeler un objet-système.

L'objet-système est donc marqué par une évolution propre, dont il est le seul maître, et qui impose d'envisager une relation particulière avec les acteurs. L'objet-système ne peut donc être cette chose inanimée et sans âme que les acteurs considèrent comme un repère immuable et dont seule la mobilisation par l'un des acteurs était significative. Dès lors, une relation d'intentionnalité doit être envisagée entre les acteurs et l'objet. En effet, les acteurs agissent de façon particulière face à cette entité qu'est l'entreprise-système. En tant qu'objet autonome dans son évolution, et par conséquent dans sa définition, l'entreprise, considérée comme un objet-système, entre en relation avec les acteurs. Cette relation n'est en aucun cas comparable à celle qui existe dans les interactions entre les acteurs. L'objet-système, s'il est doté d'une identité et d'une sorte de vie propre, ne peut pas pour autant formuler d'intentions vis-à-vis d'acteurs particuliers, il ne peut donc pas y avoir de relation personnalisée entre un acteur et l'objet-système. Les actions de l'objet-système passent par l'émission de

---

<sup>142</sup> C'est la vision courante de l'institution selon ces auteurs.

signaux concernant son état interne. Ce sont ces signaux, considérés comme des objets particuliers générés par le système qui servent à la fois d'interface et d'objets médiateurs de cette relation.

En tant qu'objet saisi dans l'action, l'objet-système est perçu par les acteurs comme une référence dans l'action et comme revêtant l'action individuelle d'une portée qui les dépasse. Ainsi, le passage de l'action par la médiation de cet objet a-t-il pour conséquence d'en répartir différemment la responsabilité. Une action faite au nom de l'entreprise ou dans son intérêt n'est alors plus directement imputable de façon personnelle à son auteur. Le rôle de l'objet-système est donc de servir de paravent et de protection à l'acteur dans son action, il modifie l'imputation de l'acte pour ceux qui ne peuvent le mobiliser de la même manière. Pour ces derniers, la mobilisation de l'objet-système ajoute, par la contrainte qu'il impose sur le format de l'action, une dimension particulière d'intention, une volonté de privilégier l'intérêt collectif, une acceptation de la dépersonnalisation de l'action au profit du groupe et de l'entité autonome qui le représente : l'entreprise. La contrainte que pose l'objet-système sur le format de l'action peut s'apparenter, sous certaines réserves touchant à la variété et à l'instabilité relative des identités particulières des systèmes autopoïétiques, à celle que pose la mobilisation d'une grandeur. Il y a une dimension d'adhésion aux valeurs incarnées par l'objet-système qui dépersonnalise l'action d'une personne pour en faire l'action du système. Il ne faut pas pour autant en conclure que la mobilisation dans l'action de l'objet-système annihile toute possibilité d'imputation personnelle. En effet, le système ne perd pas la mémoire de l'action et donc de celui qui l'a réalisé, de plus, une reconstruction externe au système peut être élaborée en dehors du cadre de l'action.

Cette extrapolation à partir d'une notion nouvelle n'a pour objet que de montrer une possibilité d'aménagement de la théorie des objets dans l'action. Elle n'a en ce sens pas vocation à s'appliquer ou à être considérée comme valable, elle n'est qu'une tentative et un exemple à partir duquel les travers de tels aménagements pourront être évalués.

### **3. LES PERSPECTIVES DE RAPPROCHEMENTS**

L'introduction d'un concept comme celui d'objet-système dans le cadre d'une théorie de l'action suscite de nombreux problèmes. En effet, introduire une perspective systémique dans un cadre destiné à saisir des phénomènes de

coordination strictement humains médiatisés par des objets ne peut que conduire à des impossibilités logiques. Dès lors, si la réduction et l'enrichissement par immixtion d'hypothèses étrangères ne permettent pas d'approcher des résultats plus complets, c'est vers des rapprochements de leurs concepts que nous devons nous tourner.

**a. Le rapprochement des analyses en termes d'action et de système**

Les tentatives précédentes ont montré que ces cadres pouvaient apparemment s'enrichir par l'introduction des perspectives systémiques dans la théorie de l'action ou par une perspective inverse. Toutefois, ces propositions ne sont que superficiellement satisfaisantes. L'approche par le système d'action concret bute sur les phénomènes particulièrement indéterminés dans ce cadre relatifs à l'évolution. L'insertion de l'action dans une perspective systémique ne permet aucunement de percevoir l'autonomie du système dont l'intérêt avait pourtant pu nous apparaître avec la théorie de l'autopoïèse. Ce blocage tient à l'hypothèse d'un système dont le rôle consiste plus en un encadrement des individus qu'en une construction qui en serait détachée. À l'opposé, l'introduction du système dans l'action par l'élaboration d'une nouvelle catégorie d'objets s'avère relever en réalité d'une corruption des préceptes de base de la théorie des objets dans l'action. L'introduction du système conduit en effet à créer *ex nihilo* un objet capable d'interagir avec les acteurs. Malgré l'hypothèse qu'il n'y a rien dans cet objet qui permette de le traiter comme un acteur social, son introduction suppose l'existence d'une entité pensante que l'on ne peut accepter sous cette forme hybride. Il y a dans cette introduction une personnalisation du système qui ne peut que prêter à confusion et susciter l'apparition de contradiction dans les présupposés épistémologiques et méthodologiques de cette construction.

L'acteur et le système ne peuvent se réduire l'un à l'autre mais il ne semble pas plus concevable de les mêler dans une même perspective. L'enrichissement de ces théories ne peut donc se concevoir par l'introduction brute dans l'une d'un concept généré par l'autre. Une réaction de rejet est alors inévitable. Deux perspectives complémentaires et successives s'ouvrent alors. La première consiste en une recherche de compréhension et d'explication des phénomènes décrits par l'une des théories dans les termes de l'autre. La seconde repose sur une mise en parallèle des concepts propres à ces théories et leur comparaison dans une optique de rapprochement de leurs discours. Une telle démarche nécessite la possibilité de trouver un langage commun à ces théories ou du moins

un dénominateur commun à partir duquel concevoir les analyses de l'un dans le langage de l'autre.

Nous commencerons ce rapprochement par l'analyse de la perception des phénomènes interindividuels dans la théorie de l'autopoïèse. Celle-ci part de l'hypothèse qu'un système autopoïétique étant rigoureusement autonome il est impossible qu'il soit soumis à une autre logique que la sienne et par conséquent contenu par un autre système autopoïétique. On en déduit que si l'entreprise est un système autopoïétique, il est impossible qu'elle soit composée de personnes. La force d'une telle hypothèse nous a conduit à rechercher un enrichissement par les théories qui font de l'acteur le centre de leur analyse. Pourtant, on peut adopter une position plus souple qui conduirait à trouver les relations des individus avec le système. L'hypothèse qu'un système autopoïétique peut se constituer graduellement impose de considérer une autonomisation progressive de celui-ci. Avant d'être hypercycliquement clos, le système est donc dépendant des individus qui lui ont donné vie. Pendant cette période, le système est inséparable de ceux-ci et pourrait-on dire réductible à eux. Puis le système parvient à l'autonomie et s'en distingue alors.

On peut voir dans ce cheminement systémique celui qui mène d'une coordination par des règles strictement établies et des objets personnalisés à une coordination dépersonnalisée et établie par des conventions. En effet, si l'on accepte que l'entreprise puisse être un mode de coordination conventionnel, les étapes de sa construction peuvent s'apparenter à celles qui, d'une action à plusieurs, mènent à l'action commune puis à l'action ensemble. Ainsi, lors de sa constitution, l'entreprise est soutenue par un corpus de règles appliquées par la médiation d'objets communs à ses fondateurs. Puis, en s'autonomisant elle devient un mode de coordination centré sur des objets conventionnels qui rendent la personnalité de l'entrepreneur indifférente au fonctionnement indépendant de l'entreprise<sup>143</sup>. Ainsi, la théorie de l'autopoïèse considère-t-elle la formation du système comme une autonomisation qui le rend indépendant de la personnalité de ceux qui en sont l'origine. Celle-ci passe par la médiation de constructions et de processus qui apparaissent avec les essais et erreurs de l'entreprise.

---

<sup>143</sup> On retrouve là le critère de la personnalité utilisé en droit pour différencier le commerçant de celui qui exerce une profession civile qui n'est pas soumis aux mêmes règles de droit.

Ce parallèle laisse supposer la possibilité d'un rapprochement de la théorie des systèmes de celle des acteurs. Toutefois ce rapprochement ne peut se concevoir que s'il est à double sens, c'est à dire si la théorie de l'action peut comprendre les phénomènes particuliers à la théorie des systèmes autopoïétiques comme l'auto-régulation, l'auto-production et l'autopoïèse. Ces phénomènes impliquent une capacité d'analyse et de correction des erreurs passées. C'est sur cette base que s'échafaudent les règles qui doivent être appliquées dans des situations données. En effet, les règles ne sont pas conçues *ex ante* par les individus mais bien *ex post*, lorsque la coordination n'a pu s'effectuer correctement ou qu'un événement imprévu l'a dérégulé. La remise en cause des règles mais aussi des qualifications et des modes de saisie dans l'action des objets procède du même type de cheminement par essais-erreurs. La théorie des systèmes autopoïétiques, lorsqu'elle considère l'auto-production et l'auto-régulation ne fait qu'ajouter à cette perspective la description du processus de sélection des routines et éléments qui doivent être rejetés, ajoutés ou déplacés. La théorie des économies de la grandeur propose d'expliquer ces processus par la remise en cause d'un compromis établi sur certaines grandeurs par un autre qui réagencerait, lors d'une crise, les valeurs du précédent autour d'autres grandeurs ou simplement par la modification de leur importance au sein de ce compromis.

L'hypothèse d'une identité et d'une volonté propres au système ne peut être conçue par la théorie de l'action. Toutefois on pourrait imaginer que cette identité serait le fruit des intentions des acteurs à l'encontre de l'objet autour duquel ils se coordonnent. En ce cas, l'autonomie de l'autopoïèse ne peut être prise en compte par la théorie de l'action. Cependant, les phénomènes résultant de l'autopoïèse d'un système peuvent être considérés et analysés par celle-ci. Ainsi, lorsqu'une convention vient à être remise en cause, ce n'est pas à une destruction de celle-ci que s'emploient les acteurs mais plutôt à la recherche d'un arrangement qui ne supprimerait pas l'acquis résultant de l'apprentissage du fonctionnement de la précédente convention. On peut voir dans cette volonté la marque de ce que les autopoïètes considèrent comme de l'apprentissage phylogénétique et de l'auto-conservation. Si les théories de l'action et de l'autopoïèse semblent si éloignées dans leur discours, il semble pourtant que leurs explications soient non seulement compatibles mais aussi susceptibles d'être rapprochées. Leur irréductibilité de l'une à l'autre, insurmontable du fait de l'incompatibilité de l'humain et du système en tant que sujet théorique, se contourne par le rapprochement de leurs cheminements analytiques. Au cours de ce parallèle il

nous est apparu que l'entreprise considérée comme un système autopoïétique pouvait être rapprochée d'un mode conventionnel de coordination. Il nous appartient donc de déterminer à quel point ce rapprochement est valable.

#### **b. Le rapprochement de la convention et du système**

Les phénomènes sociaux caractéristiques des processus d'évolution des systèmes autopoïétiques (auto-observation, auto-régulation, auto-production, rétention, sélection...) sont analysés par les théories de l'action comme des processus de correction dirigés et pensés par les acteurs selon les processus déjà évoqués de renégociation d'un compromis. Les corrections sont ainsi diversement perçues mais répondent dans ces deux théories aux mêmes impératifs de pérennité de l'action ou du système par une perspective régulatoire qui ne fait pas table rase du compromis ou des structures qui existaient précédemment. En dépit d'une irréductibilité de perspective, on peut s'interroger sur la communauté de réalité recouverte par la convention et le système.

En effet, la convention est un arrangement collectif destiné à permettre la coordination d'actions humaines par la référence à un construit commun. En ce sens la convention apparaît comme détachée des acteurs. Le système autopoïétique, quant à lui, place nécessairement l'humain hors de ses frontières sans pour autant nier l'interaction de celui-ci avec eux. De plus un système peut acquérir les caractéristiques de l'autopoïèse et entrer en interaction avec les individus qui pourront tenter de le modifier par l'émission de signaux. Il y a là une certaine similitude de traitement dont on ne peut encore dire si elle montre une véritable communauté de sujet. Pour que cette communauté soit avérée il est nécessaire de déterminer sous quelles conditions elle peut apparaître comme telle. Ces conditions concernent d'abord la place des individus et l'autonomie qui est reconnue à ceux-ci et au système.

La similitude des procédés d'ajustement à l'environnement du système et de la convention comme objet ne peuvent suffire à montrer qu'il s'agit d'un même concept. Leur vocation à être tous les deux des moyens de coordination utilisés par des individus dans leurs relations avec d'autres, sans que cette utilisation ne nécessite une relation personnalisée, peut accroître encore cette idée d'un rapprochement possible. Mais c'est à l'apprentissage représenté dans la définition des objets de la coordination que revient de confirmer ce rapprochement. En effet, le savoir collectif qui résulte de l'apprentissage « n'existe qu'incarné dans

des cours d'action et dans les objets » (Livet, Thévenot, 1994) dans la théorie des objets dans l'action. Un phénomène comparable existe dans la perspective des systèmes autopoïétiques lorsque l'on cherche à concevoir les liens des personnes avec le système, et avec l'entreprise en particulier lorsqu'elle est conçue comme telle. En effet, ces relations ne peuvent être négligées sous prétexte que l'entreprise est un système autopoïétique. Elles sont fondées sur une interface propre à chacun des individus mais qui peut pourtant être rapprochée d'une sorte de savoir collectif du fait de la nature de collectivité de ce groupe particulier de personnes que constituent les salariés. Ainsi, l'interface élaborée par les individus a-t-elle tendance à s'homogénéiser parmi ceux-ci dans la mesure où ils ont à se coordonner dans ce que la théorie de l'action appelle une « action ensemble ».

Le savoir collectif construit à travers des objets saillants dans le champ de l'action est le fondement de la mise en place et de l'évolution de la convention. Il est bien entendu concevable que les relations des individus dans l'entreprise puissent passer aussi par l'action à plusieurs et l'action commune. Mais ceci ne concerne pas la coordination de tous les participants à l'activité interne de l'entreprise mais seulement une partie d'entre eux. L'interface entre les individus et l'entreprise considérée comme système autopoïétique est soumise au même régime de constitution et d'évolution. Dans cette perspective, l'entreprise constitue l'objet de référence de la coordination et nécessite donc un apprentissage spécifique. À partir de ce constat, le rapprochement de la notion d'objet conventionnel et de système autopoïétique nous paraît acquérir une certaine validité. Toutefois, la question de la réductibilité de l'un à l'autre reste ouverte. Ces deux notions ne sont en fait pas véritablement semblables.

En effet, la notion de système autopoïétique, lorsqu'on la réduit à celle de convention perd sa caractéristique spécifique d'autonomie et de construction dotée d'une identité et d'une volonté propre. Ainsi, si l'on délègue la constitution de cette identité aux intentions médiatisées par l'objet conventionnel, le système perd son autonomie. En revanche, si cette autonomie reste entièrement construite et interne au système, ce dernier acquiert une dimension personnificatrice qui n'est pas concevable par la théorie de l'action. Le système, s'il n'est qu'un construit médiateur des intentions et réducteur de l'incertitude et de l'indécidabilité présentes dans l'action, ne peut être indépendant et doté de volonté propre. À l'inverse, son autonomie appelle des raisonnements qui s'opposent, ou du moins



dénaturent, le cadre épistémologique de la théorie des objets dans l'action qui repose sur un individualisme méthodologique empêchant de faire appel à des notions de collectivité considérée comme une entité radicalement différente de ses parties.

Si un rapprochement peut être fait entre le système et la convention, il ne peut selon nous s'agir d'une réduction de l'un à l'autre. L'acteur et le système ne peuvent trouver de véritable terrain de rapprochement sans aménager un nouveau cadre théorique. Le sujet épistémique de ces théories étant radicalement différent, réduire une théorie à l'autre ou simplement les mêler prêle à coup sûr à de nombreuses critiques épistémologiques qui rendent finalement ces tentatives vouées à l'échec. C'est donc par l'observation réciproque de ces théories et par la prise en compte de leurs différences d'analyses des mêmes phénomènes qu'un enrichissement peut être tenté. Ainsi, la théorie des systèmes autopoïétiques pourrait-elle développer sa réflexion sur les relations des individus avec les systèmes afin d'être à même de donner plus que les tendances générales du développement structurel d'un système. De la même façon, la théorie des objets dans l'action pourrait-elle essayer une analyse de ce qui peut apparaître comme l'autonomie de certaines constructions des individus. Ainsi, tenter la synthèse de ces approches nous paraît être un leurre qui ne peut qu'aboutir à l'émergence d'une théorie qui ne serait qu'un mort-né scientifique du fait de sa constitution épistémologiquement bancal. C'est en quelque sorte à l'optique de la théorie de l'autopoïèse que nous nous rallions finalement en envisageant l'enrichissement de ces théories par une sorte de couplage intersystémique !

Nous avons postulé que le droit et l'économie pouvaient être tous deux enrichis par la mise en perspective de leurs positions sur un objet commun à leurs analyses, l'entreprise. Ce premier postulat nous a conduit à explorer tout particulièrement les théories de l'action et celle des systèmes autopoïétiques et à rechercher, malgré leurs divergences apparemment irréductibles, comment elles pouvaient s'enrichir sans que l'une ne l'emporte définitivement sur l'autre. Ces deux cadres d'analyse nous sont alors apparus comme irréductibles mais susceptibles d'être enrichis par la comparaison de leurs analyses

Au cours de notre cheminement, la présentation des diverses positions adoptées par le droit et l'économie quant à l'analyse de l'entreprise a montré une

communauté d'approches quant à l'intérêt porté à la notion de pouvoir, d'autorité et de hiérarchie dont les limitations nous sont apparues dans la recherche d'une qualification précise de l'entreprise. La volonté d'autonomiser l'entreprise par la recherche d'une dimension qui lui serait à la fois propre et irréductible nous est apparue comme une perspective alternative particulièrement intéressante. Toutefois, celle-ci n'a pu se faire qu'au prix d'une quasi exclusion de l'individu. Il est pourtant impossible de ne considérer l'entreprise que comme une entité immatérielle d'où sont exclus les acteurs. Dès lors, c'est à la tentative d'un rapprochement, dont nous n'avons fait qu'une ébauche et qui nécessite d'ailleurs de plus vastes approfondissements, que nous avons procédé.

La notion d'entreprise nous apparaît ainsi comme particulièrement complexe car recouvrant une multitude de processus différents allant de sa coordination interne à la gestion de ses interactions avec l'extérieur. De plus, elle revêt une réalité très diversifiée : il existe une pluralité de formes d'entreprises qui ne sont pas réductibles les unes aux autres et que le droit ne peut d'ailleurs pas toujours cerner sans artifices adaptatifs. La collaboration du droit et de l'économie à la définition de l'entreprise, plus qu'un simple exercice s'avère être une nécessité. De la même façon que le relief s'acquiert par une vision stéréoscopique, une définition opérationnelle de l'entreprise passe par une mise en perspective des visions économiques, juridiques, gestionnaires et sociologiques.

Il y a sans doute dans la notion d'entreprise matière à rechercher « l'unité dans la multiplicité »<sup>144</sup> mais ce ne peut être en dehors de toute considération relative à la place des individus. La tension entre l'unité de l'entreprise, que nous avons incarné (certains diraient désincarnée) à travers sa constitution en système autopoïétique, et la multiplicité de ses acteurs est un des caractères les plus importants pour la définir.

Les solutions apportées par les juristes et les économistes à la définition de l'entreprise nécessitent toujours une appréciation du contexte : qu'elle soit conçue comme un « nœud » de contrats (approche institutionnaliste) ou qu'elle se définisse « comme une entité économique du point de vue de l'accord en cause » (définition issue de la jurisprudence européenne), l'entreprise apparaît comme un réseau communicationnel *situé*. Le caractère de représentation de l'entreprise ne doit pas pour autant constituer un obstacle à sa définition : la nécessité de sa

---

<sup>144</sup> « Unitas Multiplex » est le titre du dernier chapitre de l'ouvrage de Teubner consacré au groupe de sociétés.

personnification à travers la recherche d'une définition découle de la nécessité de lui donner non seulement des obligations (à travers les contrats qui la structurent et l'animent) mais aussi des responsabilités clairement définies envers la société<sup>145</sup>.

---

<sup>145</sup> En ce sens, nous nous opposons à la perception de Jensen et Meckling (1976) selon laquelle « considérer la firme comme un faisceau ou comme un ensemble de relations contractuelles entre individus sert à montrer combien sont erronées des questions qui suggèrent que la firme doit être personnalisée, telles que « quelle devrait être la fonction-objectif de la firme » ou « la firme a-t-elle une responsabilité sociale ». La firme n'est pas un individu. ».

## CONCLUSION

---

La littérature théorique, tant en économie qu'en gestion ou en droit concernant la question de l'évaluation des besoins de main d'œuvre (et donc des sureffectifs), 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 et qui n'est donc ni significative ni vraiment pertinente dans une analyse des licenciements. La difficulté d'accès aux informations (projets de licenciement, instrumentation de gestion, informations permettant l'évaluation *ex post* des décisions ou même leur explication) constitue aussi un obstacle particulièrement difficile et long à vaincre.

Il ressort de notre analyse des 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, 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 qui est 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 qui est 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 la question de l'opportunité des licenciements : les licenciements 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 ou 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 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 contrepoids, 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 facile à réduire, les entreprises adoptent des comportements typiques de la convention de financiarisation qui ne constituent pas nécessairement (principalement pour les fournisseurs) une bonne nouvelle. De la même manière, l'adoption par une entreprise de la convention de financiarisation 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 se concevoir comme une *justification de gestion*<sup>146</sup> (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

---

<sup>146</sup> 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).

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.

Les conséquences de cette conclusion amènent à considérer les lois françaises s'imposant aux entreprises dans leur vie économique et sociale, non plus comme d'éventuels obstacles ou comme des freins à l'investissement de fonds d'origine étrangère : au contraire, autant les lois NRE que de modernisation sociale doivent être considérées comme susceptibles de garantir aux investisseurs une gouvernance d'entreprise conforme aux attentes de moyen et de long terme des investisseurs institutionnels. Contrairement au discours dominant en la matière, qui fait de tout encadrement juridique des actions des entreprises un frein à l'investissement et au développement<sup>147</sup>, les principes d'une « bonne » *Corporate Governance* semblent se rapprocher, dans leur volonté de prise en compte des *stakeholders*, des principes émis par ces deux lois. La transparence des rémunérations des dirigeants, l'élargissement du périmètre des conventions réglementées, entre autres, qui sont issues de la loi NRE, ou encore la nécessité de créer un véritable dialogue social autour des décisions de licenciement, de prendre en compte l'impact d'une décision de fermeture d'unité sur le tissu économique local, de prévenir les sous traitants des projets de décision pouvant les affecter directement, en particulier sur le plan de l'emploi interne, sont des décisions qui permettent de dépasser le contour limité de la société (comme personne morale incarnant imparfaitement l'entreprise) pour s'approcher d'une conception de l'entreprise qui serait plus conforme aux objectifs d'une *Corporate Governance* « globale ».

---

<sup>147</sup> Dans la lignée de la tradition néo-classique et des principes hayekiens, les contraintes juridiques sont conçues comme des obstacles à la coordination marchande pure, qui est le seul moyen de s'assurer que le résultat économique sera optimal. C'est ainsi que le MEDEF et l'AFEP s'opposent fortement aux principes et obligations définis par la loi de modernisation sociale et à ceux de la loi NRE et préfèrent édicter des principes de *Corporate Governance* (en plus des rapports Viénot de 1995 et 1999, le rapport Bouton 2002 vient de réactualiser ses principes de *Corporate Governance*) dont la portée et le poids dans les entreprises françaises reste à démontrer (étude KPMG).

Lorsque les théoriciens les plus orthodoxes de la *Corporate Governance* la définissent comme le moyen pour les actionnaires de contrôler les décisions et la stratégie d'une entreprise et d'aligner les intérêts des dirigeants sur les leurs, la confusion de l'entreprise avec les parties du contrat de société ne pose aucun problème puisque seules deux catégories d'acteurs sont considérées de manière restrictive et exclusive. En revanche, lorsque l'on adopte une perspective *stakeholder* et non plus exclusivement *shareholder* de l'intérêt de l'entreprise (et par conséquent de ceux qui doivent être pris en compte dans les décisions de gestion de l'entreprise), la définition de l'entreprise devient un enjeu majeur. Dans cette perspective, les contours de l'entreprise ne sont plus réduits à l'ensemble des associés : si ces derniers font naturellement partie des *stakeholders*, les salariés, les clients, les fournisseurs, les citoyens, l'État, l'environnement, peuvent être considérés, à des degrés différents, comme des parties prenantes à la vie de l'entreprise. D'une affaire privée, l'entreprise retrouverait alors son caractère d'institution subordonnée à l'intérêt général que la généralisation de la société anonyme lui a fait perdre. Si cette solution est excessive car elle pourrait constituer une régression vers des modèles d'entreprise bien plus tournés vers le service public que vers la recherche de son profit et de son développement, elle montre la nécessité de prendre acte de l'existence de l'entreprise comme lieu de fabrication de normes et de pouvoirs insuffisamment contrôlés (Robé, 1999).

Entre ces deux extrêmes, la définition de l'entreprise, de son intérêt et de ses contours reste à trouver. L'objectif de ce travail est de donner les moyens d'une action publique qui dépasserait l'opposition entre une logique des droits de propriété et une logique des droits des citoyens (Eymard-Duvernay, 2001). Le poids croissant des objectifs de développement durable, par exemple, montre l'émergence d'un mouvement en ce sens, qui donne à la *Corporate Governance* une dimension liée à la responsabilité sociale de l'entreprise (Capron, Quairel, 2001). Plus que par la définition de l'entreprise, la mise en place de règles et de procédures susceptibles de fonder un véritable dialogue de l'entreprise avec son environnement social nous semble être à même de donner une place à l'entreprise comme entité appartenant à la société.



## 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 1998.

AKERLOF G. A., 1970, « *The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism* », **Quarterly journal of economics**, 84 (3), Août.

ALBERT M., 1994, « *L'irruption du Corporate Governance* », **Revue d'économie financière**, n°31, hiver 1994.

ALBOUY M., 1993, « *La finance contre l'entreprise ?* », **Revue Française de Gestion**, Mars Avril Mai 1993.

ALBOUY M., 1999a, « *La valeur est-elle autre chose qu'un discours à la mode ?* », **Revue Française de Gestion**, n°122, Janvier Février 1999.

ALBOUY M., 1999b, « *Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur* », **Revue Française de Gestion**, n°122, Janvier Février 1999.

AMBLER T., STYLES C., 1995, « *Brand Equity : towards measures that matter* », **PAN'AGRA Working Paper**, London Business School, n°95-902, Avril 1995.

AMPUERO M., GORANSON J., SCOTT J., 1999, « *Solving the measurement puzzle : how EVA and the balanced scorecard fit together* », **Measuring business performance**, Issue 2, A Blueprint for Change.

AMSELEK P., 1972, « *La phénoménologie et le droit* », **Archives de philosophie du droit**, tome 17, Sirey.

ANONYME, 1994, « *Quelques effets pervers des mécanismes de gestion* », Dossier « Pourquoi licencie-t-on ? », **Annales des Mines – Gérer et comprendre**, septembre 1994.

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 1990, 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**, sous la direction de A. Orléan, PUF.

APPELBAUM E., BERG P., BAKER D., 1996, « *The Economic Case for Corporate Responsibility to Workers* », **Economic Policy Institute Issue Brief**, 3 avril 1996.

ARCIMOLES C-H. D', 1998, « *Gestion sociale, performance économique et valeur financière de l'entreprise* », **Échange et Projets**, n°78, 1998.

ARCIMOLES C-H. D', 1999, « *Les investisseurs face à la performance sociale de l'entreprise* », **Revue Française de Gestion**, n°122, Janvier Février 1999.

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, sept. 1988, CEE.

ARON R., 1962, **Dix-huit leçons sur la société industrielle**, Folio essais, Gallimard.

ASHBY W. R., 1962, « *Principles of Self-Organizing System* », **Principles of Self-Organizing**, Von Foerster et Zopf eds, New York.

ATLAN H., 1979, **Entre le cristal et la fumée**, Seuil.

ATLAN H., 1981, « *L'émergence du nouveau et du sens* », Colloque de Cerisy, **L'auto-organisation, de la physique au politique**, sous la direction de JP. Dupuy et P. Dumouchel, La couleur des idées, Seuil, 1983.

AZARIADIS C., 1975, « *Implicit contracts and underemployment equilibria* », **Journal of political economy**, vol. 83(6), dec. 1975

BAILY M., 1974, « *Wages and employment under uncertain demand* », **Review of economic studies**, vol. 41(1), jan. 1974.

BARBIER J-C., NADEL H., 2000, **La flexibilité du travail et de l'emploi**, coll. Dominos, Flammarion.

BARTHE B., CHASSAGNE F., 1996, « *Attitudes et comportements des investisseurs institutionnels français* », **Rapport de synthèse SOFRES - Communication Financière pour la SBF – Paris Bourse**, mars 1996.

BATSCH L., 1996, « *Finance et contrôle : à propos de la Corporate Governance* », **Cahier de recherche du CEREG**, n°9606, mai 1996.

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 1999.

BAYARD P., 1998, **Qui a tué Roger Ackroyd ?**, Paradoxe, Éditions de Minuit.

BEAUJOLIN R., 1996, **De l'entreprise intégrée à l'entreprise allégée**, pré soutenance de thèse, juillet 1996.

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**.

BECKER G., « *Investment in human capital : a theoretical analysis* », **Journal of Political Economy**, oct. 1962.

BEFFA J-L., BOYER R., TOUFFUT J-P., 1999, « *Les relations salariales en France : État, entreprises, marchés financiers* », **Notes de la fondation saint-simon**, juin 1999.

BERGLÖF E., 199?, « *Capital Structure as a Mechanism of Control : a Comparison of Financial Systems* », **Finance and political structure**.

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 1998.

BESSIRE D., 1998, « *Valeur actionnariale : création ou répartition de richesse ?* », **Working paper de l'IAE**.

BESSY C., 1990, **Licenciements économiques, règles juridiques et conventions**, thèse pour le doctorat en sciences économiques, sous la direction de M. Vernières, nov. 1990.

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.

BISSARA P., 1998, « *Les véritables enjeux du débat sur "le gouvernement de l'entreprise"* », **Revue des sociétés**, Doctrine, janv.-mars 1998.

BLAIR M., 1997, « *Firm-Specific Human Capital and the theory of the firm* », **Conference on Employes and Corporate Governance**, Columbia University School of Law.

BLUMBERG P., 1983, **The Law of Corporate Groups: Procedural Law**, Boston, Little Brown.

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 1998.

BOYER R., ORLÉAN A., 1991, « *Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire. D'Henry Ford au fordisme* », **Revue Économique**, vol. 42, n°2, mars.

BOYER R., 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.

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 1999.

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 1999 au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (convention d'études n°98-2-56-00011).

BURT R., 1992, **Structural holes**, Cambridge, Harvard University Press.

CALABRESI G., 1961, « *Some thoughts on risk distribution and the law of torts* », **Yale Law Journal**.

CALABRESI G., 1970, **The costs of accidents: A legal and economic analysis**, Yale University Press.

CALLON M., 1986, « *Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles saint Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de saint Briec* », **L'année sociologique**, n°36.

CALPERS, 1997, « *Corporate Governance market principles, France* », <http://www.calpers.ce.gov/invest/corpgov/cgfrance.htm>, 17 mars 1997.

CAPRON M., 1997, « *L'emploi à l'épreuve des instruments de gestion* », **Cadres CFDT**, n°380, Octobre 1997.

CAPRON M., QUAIREL F., 2001, « *Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes* », extrait du rapport pour le Commissariat Général du Plan **Gouvernement d'entreprise et gestion des relations avec les parties prenantes**, GREGOR et IAE de Paris.

CARROZ D., TEXIER G., 1999, « *Les nouveaux actionnaires sont-ils tyranniques ?* », **Séminaire Vie des Affaires de l'École de Paris**.

CASCIO W., YOUNG C., MORRIS J., 1997, « *Financial consequences of employment change decisions in major US Corporations* », **Academy of Management Journal**, vol.40.

CHAMPARNAUD F., ROMEY C., 2000, « *Création de valeur et communication financière* », **Bulletin mensuel COB**, n°346, Mai 2000.

CHAMPAUD C., 1967, « *Contribution à la définition du droit économique* », **Recueil Dalloz Sirey**, 34<sup>e</sup> cahier, chronique.

CHAMPAUD C., PAILLUSSEAU J., 1970, **L'entreprise et le droit commercial**, Colin.

CHARLÉTY P., 1994, « *Le Gouvernement d'entreprises : un survol de la littérature théorique et empirique* », **Bulletin Mensuel COB**, n°285, Novembre 1994 ou « *Les développements récents de la littérature* », **Revue d'économie financière**, n°31, hiver 1994, ce texte a été présenté au Conseil Scientifique de Bourse lors de la séance du 6 octobre 1994.

CHARLÉTY P., 2001, « *Activisme des actionnaires : le cas particulier des fonds de pension* », **Bulletin Mensuel COB**, n°351, février 2001.

CHARNESS G., LEVINE D., 1999, **When are layoffs acceptable ? Evidence from a quasi-experiment**, working paper, Universitat Pompeu Fabra, abril 1999.

CHARREAUX G., 1991, « *Structures de propriété, relation d'agence et performance financière* », **Revue économique**, volume 42, n°3, mai 1991.

CHARREAUX G., 1994, « *Conseils d'administration et pouvoirs dans l'entreprise* », **Revue d'économie financière**, n°31, hiver 1994.

CHARREAUX G., PITOL-BELIN J-P., 1990, **Le conseil d'administration**, Vuibert.

CHEVALIER P., DURE D., 1994, « *Quelques effets pervers des mécanismes de gestion* », Dossier « Pourquoi licencie-t-on ? », **Annales des Mines – Gérer et comprendre**, septembre 1994.

CHEVRILLON H., 1997, « *Le classement MVA-EVA – Les entreprises françaises les mieux gérées* », **L'Expansion**, n°558, du 9 au 22 octobre 1997.

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 1994.

CNPF-AFEP, 1995, « *Corporate Governance et capitalisme français* », **synthèse du comité CNPF-AFEP**.

COASE R., 1937, « *The nature of the firm* », **Economica**, vol. 4, traduction française « *La nature de la firme* », **Revue française d'économie**, hiver, 1987.

COHEN E., 1994, **Dictionnaire de gestion**, dictionnaires repères, La Découverte.

COHEN E., 1998, « *La création de richesse : vers une nouvelle approche de la performance ?* », **Hommes et Commerce**, Septembre 1998.

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 1996, 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<sup>e</sup> cahier, Jurisprudence.

COPELAND T., 1995, « *Pourquoi valoriser la valeur* », **L'expansion management review**, décembre 1995.

CORNU G., 1992, **Droit civil**, Montchrestien, coll. Domat droit privé, 5<sup>e</sup> édition.

CORNU G., 1993, **Vocabulaire juridique**, 3<sup>e</sup> édition, PUF.

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, **L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective**, collection Points Essais, Seuil.

CYERT R., MARCH J., 1963, **A behavioural theory of the firm**, Englewood Cliffs.

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 1997 au Commissariat Général au Plan, Subvention CGP n°26/94.

DEMARIGNY F., 1994, « *Les investisseurs institutionnels : des actionnaires neutres ?* », **Revue d'économie financière**, n°31, hiver 1994.

DEMSETZ H., 1983, « *The structure of ownership and the theory of the firm* », **Journal of Law and Economics**, n°26, juin 1983.

DENISON D., 1984, « *Bringing Corporate Culture to the Bottom Line* », **Organization Dynamics**, Autumn, pp. 4-23.

DESBRIÈRES P., 1994, « *Nouvelles formes de fonds propres et gouvernement de l'entreprise* », **Revue d'économie financière**, n°31, hiver 1994.

DESHAYES P., LAURENT P., LE NAGARD G., TALBOT C., 1999, « *Création de valeur, les DRH sous la loupe des actionnaires* », **Entreprise & Carrières**, n°475, 30 mars au 5 avril 1999.

DESPAX M., 1956, **L'entreprise et le droit**, thèse pour le doctorat en droit, publiée dans la collection « bibliothèque de droit privé », LGDJ, 1957.

DESSEIGNE G., 1997, **Les plans sociaux et les licenciements**, coll. Que sais-je ?, PUF.

DEVILLECHABROLLE V., ROLAND T., 1998, « *La révolution de l'actionariat salarié* », **Liaisons sociales/magazine**, Décembre 1998.

DEWE ROGERSON, 1998, « *Results of CityScan & WallStreetScan 1997* », **Enquête Dewe Rogerson pour la SBF – Paris Bourse**, 6 février 1998.

DIDIER P., 1970, **Droit commercial**, collection Thémis Droit, PUF.

DIDIER P., 1992, **Droit commercial - Les sources. - L'entreprise individuelle**, tome 1, collection Thémis, Droit Privé, PUF.

DIDIER P., 1993, **Droit commercial - Les entreprises en sociétés**, tome 2, collection Thémis, Droit Privé, PUF.

DIDRY C., 1998, « *Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs : trois registres d'argumentation* », **Revue Française de Sociologie**, XXXIX-3, p. 495-534.

DOERINGER P. B., PIORE M. J. 1971, **Internal labour markets and manpower analysis**, 2<sup>e</sup> édition, Sharpe, 1985.

DOUBLET J-M., 1999, « *Questions de management sur Internet* », **Revue Française de Gestion**, n°122, Janvier Février 1999.

DUBOIS F., RAFFEGEAU J., 1988, **L'évaluation financière de l'entreprise**, Que sais-je, PUF.



- DUMONTIER P., 1999, « *Information comptable et création de valeur : le cours de bourse ne suffit pas* », **Revue Française de Gestion**, n°122, Janvier Février 1999.
- DUPUY J-P., 1988, « *L'homme machine et les adorateurs du signifiant. Cybernétique et sciences de l'homme* », **Le Débat**, n° 49.
- DUPUY J-P., 1992, **Introduction aux sciences sociales - Logique des phénomènes collectifs**, Ellipses.
- DUPUY J-P., DUMOUCHEL P. 1981, **Colloque de Cerisy - L'auto-organisation, de la physique au politique**, La couleur des idées, Seuil, 1983, Ouverture.
- DUPUY J-P., EYMARD-DUVERNAY F., FAVEREAU O., ORLÉAN A., SALAIS R., THÉVENOT L., 1989, « *Introduction* », **Revue économique**, vol 40, n°2, Mars.
- EASTERBROOK F., FISCHER D., 1982, « *Antitrust suits by targets of tenders offers* », **Michigan Law Review**, n°80.
- ÉDIGHOFFER J-R., 1996, **Précis de gestion d'entreprise**, Nathan
- ERNST&YOUNG LLP, 1997, « *Measures that matter* », **Étude Ernst&Young**, 1997.
- ESSEC, 1998, **Actes du séminaire de l'école de printemps en économie et gestion 1998 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne »**.
- EWALD F., 1986a, « *Le droit du droit* », **Archives de philosophie du droit**, tome 31, Sirey.
- EWALD F., 1986b, **L'État providence**, Grasset.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1986, « *Qualités des produits et emploi* », **La lettre d'information du CEE**, n°1, septembre 1986.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1987, « *Les entreprises et leurs modèles* », **Entreprises et produits**, Paris, PUF.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1988, colloque « le droit du travail, un droit vivant », 24 et 25 mars 1988, **Droit social**, n° 7/8.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1989, « *Conventions de qualité et formes de coordination* », **Revue économique**, vol. 40, n°2.

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 1990.

EYMARD-DUVERNAY F., 1992, « *Le rôle des entreprises dans la qualification des ressources* », **Cahiers d'économie politique**, n°20-21, L'Harmattan.

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.

EYMARD-DUVERNAY F., 2001, « *L'économie des conventions a-t-elle une théorie politique ?* », **Théorie des conventions** (Batifoulier éd.), Economica.

FAGNOT O., 1999, « *Les Plans d'Options sur Actions : un complément de rétribution adopté par la moitié des entreprises cotées en bourse* », **Premières synthèses**, n°10.1, 99.03.

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 1999.

FAVEREAU O., 1989, « *Marchés internes, marchés externes* », **Revue économique**, vol. 40, n°2.

FAVEREAU O., 1993a, « *Objets de gestion et objet de la théorie économique* », **Revue française de gestion**, nov. déc. 93.

FAVEREAU O., 1993b, **L'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution**, Communication au colloque de Cerisy 5-12 juin 1993, « *Limitation de la rationalité et constitution du collectif* ».

FAVEREAU O., 1994, « *Règle, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes* », **Analyse économique des conventions**, sous la direction de A. Orléan, PUF.

FAVEREAU O., THÉVENOT L., 1991, « *Règles, coordination et apprentissage. Relecture de trois théories institutionnalistes de l'entreprise* », Communication au 4<sup>e</sup> colloque de l'Association Charles Gide pour l'Étude de la Pensée Économique : **L'institutionnalisme en question**, Marseille, 19-20 septembre.

FLUET C., 1990, « *L'analyse économique du droit* », **Économie Appliquée**, tome XLIII, n°3.

FOURASTIÉ, J., 1987, **La Productivité**, PUF, collection « Que sais-je ? », (11<sup>ème</sup> édition, mise à jour)

FRONTEZAK S., « *Gouvernement d'entreprise : évolutions récentes en France et à l'étranger* », **Bulletin mensuel COB**, n°338, Septembre 1999.

GAILLARD E., 1985, **Le pouvoir en droit privé**, thèse publiée dans la collection Droit Civil, série Études et Recherches, Economica.

GALEZ-ROVAN A., 1999, « *Les paradoxes de l'actionnariat salarié* », **Les Échos**, 23 mars 1999.

GARRIGUES J., 1947, **Tratado de derecho mercantil**, tome 1.

GAUDU F., 1987, « *La notion juridique d'emploi en droit privé* », **Droit social**, n°5, mai.

GAVALDA L., PARLÉANI G., 1992, **Traité de droit communautaire des affaires**, 2<sup>e</sup> édition, Litec.

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 1992.

GILLET P., 1998, « *Comptabilité créative : le résultat comptable n'est plus ce qu'il était* », **Revue Française de Gestion**, n°121, Novembre Décembre 1998.

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**.

GINSBOURGER F., 1998, **La gestion contre l'entreprise – Réduire le coût du travail ou organiser sa mise en valeur**, La Découverte.

GIRIN J., 1983, **Les machines de gestion**, CRG.

GOLDMAN B., LYON-CAEN A., VOGEL L., 1994, **Droit commercial européen**, Précis Dalloz, 5<sup>e</sup> édition.

GOSSE B., LECAILLON J., MESNARD L. DE, 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.

GRANOVETTER M., 1986, « *Economic action and social structure : the problem of embeddedness* », **American Journal of Sociology**, vol.78.

GREENE D., 1999, « *Measures that matter, The path of intangible value* », **Your Brand & the Bottom Line Conference**, The Ernst & Young Center For Business Innovation, 25 février 1999.

GREENE J., 1999, « *Is Economic Value Added stunting your growth ? Learn to measure your "Real Options"* », **Measuring business performance**, Issue 2, A Blueprint for Change.

GROS M-J., 1999, « *Dossier emploi : Un boulot en or, Un salarié hybride à l'abri du risque, « Je ne suis pas un gagnant du Loto »* », **Libération**, Lundi 1<sup>er</sup> mars 1999.

GRZEGORCZYK C., 1986, « *Évaluation critique du paradigme systémique dans la science du droit* », **Archives de philosophie du droit**, tome 31, Sirey.

GUTSATZ M., 1981, « Les dangers de l'«auto» », Colloque de Cerisy, **L'auto-organisation, de la physique au politique**, sous la direction de J-P. Dupuy et P. Dumouchel, La couleur des idées, Seuil, 1983.

GUYON Y., 1986, **Droit des affaires**, tome 1, 4<sup>e</sup> édition, Economica.

HABERMAS J., 1985, « *Law as Medium and Law as Institution* », G. Teubner ed., **Dilemmas of Law in the Welfare State**, Berlin, De Gruyter.

HANNOUN C., 1991, **Le droit et les groupes de sociétés**, LGDJ, tome 216.

HELPER J-P., KALIKA M., ORSONI J., 1996, **Management, stratégie et organisation**, Vuibert.

HOFFSTADTER D., 1987, « *Cognition, subcognition - Sortir du rêve de Boole* », **Le Débat**, N°47.

HOIR-LAUPETRE C. D', 1993, « *L'émergence d'un droit des obligations adapté au phénomène des groupes de sociétés* », **Recueil Dalloz Sirey**, 34<sup>e</sup> cahier, Chron. LXVI.

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* », **XIII<sup>ème</sup> journées nationales des IAE**, ESUG de Toulouse, Tome1.

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 1999.

ICHNIEWSKI C., SHAW K., PRENNUSHI G., 1997, « *The effects of human resource management practices on productivity : a study of steel finishing lines* », **American Economic Review**, vol. 87, n°3, Juin 1997.

JALBERT, F., 1989, **Les ressources humaines, atout stratégique**, L'Harmattan.

JEAMMAUD A., 1990, « *La règle de droit comme modèle* », **recueil Dalloz Sirey**, 28<sup>e</sup> cahier, chron. XXXIV.

JEAMMAUD A., 1993, « *Les règles juridiques et l'action* », **recueil Dalloz Sirey**, 29<sup>e</sup> cahier, chron. LV.

JEAMMAUD A., KIRAT T., VILLEVAL M-C., 1996, « *Les règles juridiques, l'entreprise et son institutionnalisation : au croisement de l'économie et du droit* », **Revue Internationale de Droit Économique**, De Boeck Université, Bruxelles.

JENSEN M., MECKLING W., 1976, « *Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure* », **Journal of Financial Economics**, 3, 1976.

JENSEN M., MURPHY K., 1990, « *Performance pay and management incentives* », **Journal of Political Economy**, n°2, 1990.

JUGLART DE, IPPOLITO, 1990, **Traité de droit commercial**, tome 1, 4<sup>e</sup> édition, Montchrestien.

JUGLART DE, IPPOLITO, 1992, **Cours de droit commercial**, tome 2, 9<sup>e</sup> édition, Montchrestien.

KEYNES J. M., 1921, **A treatise on probability**, in **The collected writings of J. M. Keynes**, vol. VIII, MacMillan, Londres, 1973.

KEYNES J. M., 1969, **Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie**, Bibliothèque scientifique Payot.

KONTES P., MCTAGGART J., 1994, « *The Governing Corporate Objective : Shareholders Versus Stakeholders* », **The Governing Corporate Objective**, Marakon Associates, ©septembre 1994.

KOPPES R., 1997, « *L'évolution du gouvernement d'entreprise, tendances actuelles et orientations futures* », **Gouvernement d'entreprise, dimension juridique, méthode, responsabilités**, Collection finance et société, Montchrestien.

KORNAI J., 1980, **Socialisme et économie de la pénurie**, *Economica*, paru en français en 1984.

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.

KREPS D., 1990, « *Corporate culture and economic theory* », **Perspectives on positive political economy**, Cambridge University Press.

LAMY, 2000, **Lamy Social – Droit du travail, charges sociales**, Éditions Lamy

LASCOUMES P., SERVERIN E., 1986, « *Théorie et pratiques de l'effectivité du droit* », **Droit et société**, n°2.

LE GOFF J. P., 1990, « Le sacre de l'entreprise. "Faire de chaque Français un militant d'entreprise". », **Esprit**, septembre.

LEBRATY J., 1974, « *Évolution de la théorie de l'entreprise. Sa signification, ses implications* », **Revue Économique**, n°1.

LEE S., 2001, « *Financial analysts' perception on intangibles – An interview survey in Finland* », **Discussion paper**, Research institute of the Finnish economy, n°778, 26/11/2001.

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 1994, mise en forme de Pascal Lefebvre.

LENOBLE J., 1999, **Corporate Governance et procéduralisation contextuelle**, Draft du 28 février 1999.

LEVITT B., MARCH JG., 1988, « *Organizational learning* », **Annual Review of Sociology**.

LIVET P., 1981, « *La fascination de l'auto-organisation* », **Colloque de Cerisy, L'auto-organisation, de la physique au politique**, sous la direction de J-P. Dupuy et P. Dumouchel, La couleur des idées, Seuil, 1983.

LIVET P., THÉVENOT L., 1994, « *Les catégories de l'action collective* », **Analyse économique des conventions**, sous la direction d'André Orléan, PUF.

LORDON F., 2000, « *La "création de valeur" comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la "valeur actionnariale"* », **L'année de la régulation**, Dossier « Fonds de pension et "nouveau capitalisme" », La Découverte, 2000.

LORINO P., 1996, « *Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation* », **Cohérence, Pertinence et Évaluation**, ECOSIP, Éd. ECONOMICA, Paris.

LUHMANN N., 1983, « *Die Einheit des Rechtssystems* », **Rechtstheorie**, n°14, paru en français sous le titre « *L'unité du système juridique* », **Archives de philosophie du droit**, tome 31, Sirey, 1986.

LUHMANN N., 1988, « *The Third Question : The Creative Uses of Paradoxes in Law and Legal History* », **Journal of Law and Society**, vol. 15, n°2, été, paru en français sous le titre « *La troisième question. Le droit, l'histoire du droit et le recours au paradoxe.* », **Le Débat**, n°74, mars-avril 1993.

MAC NULTY P. J., 1984, « *On the nature and theory of economic organization : the role of the firm reconsidered* », **History of Political Economy**, 16/2.

MACH O., 1974, **L'entreprise et les groupes de sociétés en droit européen de la concurrence**, thèse présentée à l'université de Genève pour l'obtention du grade de docteur ès sciences politiques, Georg & Cie, Genève.

MACKAAY E., 1986, « *La règle juridique observée par le prisme de l'économiste* », **Revue internationale de droit économique**.

MANENT P., 1987, **Histoire intellectuelle du libéralisme**, Calmann-Lévy.

MARCH J. G., SIMON H. A., 1958, **Les organisations**, Systémique, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 1991, ouvrage initialement paru à New York.

MARÉCHAL A., 1998, « *Les critères d'investissement des grands gestionnaires de fonds internationaux dans les entreprises françaises* », **Bulletin mensuel COB**, n°322, Mars 1998.

MARSH P., 1998, « *Marchés financiers : une vision à court terme ?* », **Les Échos**, 17 et 18 avril 1998.

MATURANA H., 1982, **Erkennen : Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit**, Braunschweig, Vieweg.

MATURANA H., VARELA F., 1980, **Autopoïesis and cognition. The realisation of the living**, Dordrecht-Boston-Londres.

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 1998.

MAYER C., 1996, « *Corporate Governance, competition and performance* », **Economics department working paper n°164**, OCDE, juin 1996.

MCRITCHIE J., 1998, « *Corporate Governance : enhancing the return on capital through increased accountability* », <http://www.corpgov.net>, 17/7/98.

MICHOUD L., 1906, **La théorie de la personnalité morale et son application en droit français**, LGDJ, tome 1.

MIDLER, C., 1994, « *Évolution des règles de gestion et processus d'apprentissage : une perspective cognitive* », **Analyse économique des conventions**, sous la direction de A. Orléan, PUF.

MILBOURN T., 1998, « *Les attraits de l'EVA en tant qu'indicateur de performances* », **Les Échos**, 10 et 11 avril 1998.

MINCER J., 1962, « *On-the-job training : costs, return and some implications* », **Journal of Political Economy**, oct. 1962.

MONNIER J-M., 1997, « *Analyse financière : une vision réductrice de l'entreprise* », **Cadres CFDT**, n°380, Octobre 1997.

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., 2001, (avec la collaboration de PERNOT J-M.), « *L'impact des marchés financiers sur la gestion des ressources humaines : une enquête exploratoire auprès de grandes entreprises françaises* », **Document d'étude de la DARES**, rapport remis à la DARES en Juillet 2000,

MORFAUX L. M., 1980, **Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines**, Armand Colin.

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.

MOTARD E., LANNES B., LÉGER J., THIRIEZ E., 1998, « *La gestion par la valeur* », **Dossier Braxton Associés**.

O'SULLIVAN M., 1998, « *Innovation, resource allocation and Corporate Governance* », **Mémoire INSEAD**.

O'SULLIVAN M., 2000, « *Le socialisme des fonds de pension, ou "plus ça change..." : financement des retraites et Corporate Governance aux États-Unis* », **L'année de la régulation**, Dossier « Fonds de pension et "nouveau capitalisme" », La Découverte, 2000.

OI W., 1962, « *Labor as a Quasi-fixed factor* », **Journal of Political Economy**, dec. 1962.

ORANGE M., RENAULT E., 1998, « *Les patrons français se sont convertis aux exigences des actionnaires* », **Le Monde**, 23 avril 1998.

ORLÉAN A., 1989, « *Pour une approche cognitive des conventions économiques* », **L'économie des conventions, Revue économique**, vol. 40, numéro 2, mars 1989.

ORLÉAN A., 1999, **Le pouvoir de la finance**, Paris, Odile Jacob

OST F., 1986, « *Entre ordre et désordre : le jeu du droit. Discussion du paradigme autopoïétique appliqué au droit.* », **Archives de philosophie du droit**, tome 31, Sirey.

OST F., VAN DE KERCHOVE M., 1988, **Le système juridique entre ordre et désordre**, coll. les voies du droit, PUF.

PADIOLEAU J. G., 1992, « *Individualismes et institutionnalismes méthodologiques* », **Analyses de la SEDEIS**, n°90, Novembre.

PAILLUSSEAU J., 1984, « *Les fondements du droit moderne des sociétés* », **JCP**, I, 3148.

PAILLUSSEAU J., 1986, « *Les contrats d'affaires* », conférence faite à la faculté des sciences juridiques de Rennes le 15 mai, paru en 1987, **JCP**, G, 3275.

PAILLUSSEAU J., 1987, « Le big bang du droit des affaires à la fin du XX<sup>e</sup> siècle ou les nouveaux fondements et notions du droit des affaires », conférence organisée par l'association Droit et Commerce à Paris le 12 octobre, paru en 1988, **JCP**, G, 3330.

PAILLUSSEAU J., 1999, « *Entreprise, société, actionnaires, salariés, quels rapports ?* », **Recueil Dalloz**, Chroniques.

PAILLUSSEAU J., 2002, « Corporate Governance (*rapport Bouton*) (1) », **Revue Dalloz**, Cahier Droit des Affaires, n°35.

PARSONS D., 1972, « *Specific human capital : an application to quit rates and layoff rates* », **Journal of Political Economy**, nov. 1962.

PASTRÉ O., 1994a, « *Le Gouvernement d'entreprises : questions de méthode et enjeux théoriques* », **Bulletin Mensuel COB**, n°285, Novembre 1994.

PASTRÉ O., 1994b, « *Questions de méthode et enjeux théoriques* », **Revue d'économie financière**, n°31, hiver 1994.

PATERSON J., 1997, **Corporate Governance and Proceduralisation**, Working Paper.

PÉLISSIER J., 1992, « *La cause économique du licenciement* », **RJS**, 8-9/92, p.527-533.

PERRIEN C., THIERRY D., 1997, **À la recherche du temps convenu**, Éditions d'organisation.

PERROUX F., 1964, **L'économie du vingtième siècle**, PUF.

PIAGET J., 1937, **La construction du réel chez l'enfant**, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé.

PICARD P., 1990, **Éléments de microéconomie – Théorie et applications**, 2<sup>ème</sup> édition, Montchrestien, Domat économie, Montchrestien, Paris.

PIROVANO A., 1997, « *La "boussole" de la société. Intérêt commun, intérêt social, intérêt de l'entreprise* », **Recueil Dalloz**, Chroniques.

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.

POCHET C., 1998, « À la recherche de la nouvelle productivité », **Revue Française de Gestion**, n°121, Novembre Décembre 1998.

POLANYI K., 1944, **La grande transformation**, Traduction française Gallimard, 1983.

PONSSARD J-P., 1994, « *Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive* », **Analyse économique des conventions** (A. Orléan éd.), PUF.

PONSSARD J-P., ZARLOWSKI P., 1999, « *Nouveaux indicateurs de création de valeur, des outils satisfaisants pour l'évaluation interne des activités de l'entreprise ?* », **Revue Française de Gestion**, n°122, Janvier Février 1999.

PROWSE S., 1994, « *Corporate Governance in an international perspective* », **BIS Economic Papers**, n°41.

RAMADIER S., 1998, « *Création de valeur : le nouveau credo* », **Les Échos**, 1<sup>er</sup> avril 1998.

RAMIREZ R., 1998, « *Pour une nouvelle conception de la création de valeur* », **Les Échos**, 2 et 3 octobre 1998.

RAVIX J-L., 1990, « *L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson* », **Revue d'économie industrielle**, n°51, 1<sup>er</sup> trimestre.

REYNAUD B., 1988, « *Les règles et l'incomplétude du contrat de travail dans le paradigme standard* », **Cahiers du CREA**, École Polytechnique, n°11, Avril.

RIBOUD A., 1987, **Modernisation, mode d'emploi**, Paris, Union Générale d'Édition.

RIPERT G., 1946, **Aspects juridiques du capitalisme moderne**, LGDJ.

RIVELINE C., 1983, « *Nouvelles approches des processus de décision : les apports de la recherche en Gestion* », **Futuribles**, mars 1983.

ROBÉ J-P., 1995, « *L'entreprise en droit* », **Droit et Société**, n°29.

ROBÉ J-P., 1999, **L'entreprise et le droit**, Que sais-je, PUF.

ROBÉ J-P., 2001, « *L'entreprise oubliée par le droit* », **Séminaire Vie des Affaires de l'École de Paris**.

ROUAST A., 1946, « *L'évolution du droit de propriété en France* », **Travaux Capitants**, tome 2.

ROUBIER P., 1951, **Théorie générale du droit**, 2<sup>e</sup> édition, Paris.

SAINT GEOURS J., 1994, « *Les pouvoirs dans l'entreprise et la régulation des marchés financiers* », **Revue d'économie financière**, n°31, hiver 1994.

SAINT-JOURS Y., 1993, « *L'entreprise et la démocratie. Notes pour l'arrangement d'une partition inédite* », **Recueil Dalloz Sirey**, 2<sup>e</sup> cahier, Chron. IV.

SALAS R., 1989, « *L'analyse économique des conventions du travail* », **Revue économique**, vol. 40, n°2.

SALAS 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., 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 1995.

SCHLEIFER A., VISHNY W., 1997, « *A survey of Corporate Governance* », **Journal of Finance**, vol. LII, n°2, june 1997.

SCHMENNER R., 1998, « *La bonne mesure de la performance industrielle* », **Les Échos**, 31 janvier et 1<sup>er</sup> février 1998.

SCHUMPETER J. A., 1934, **The theory of economic development**, Harvard economic studies, Volume XLVI, traduction française 1935.

SEGRESTIN D., 1990, **Sur la représentation de l'entreprise en sociologie**, papier présenté aux journées CNRS de sociologie du travail à Toulouse.

SENTIS P., 1999, « *Pourquoi les décisions de désinvestissement créent de la valeur* », **Revue Française de Gestion**, n°122, Janvier Février 1999.

SERVAIS O., 1995, « *Formes de la rationalité 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., 1951, « *A formal theory of the employment relationship* », **Econometrica**, juillet 1951.

SIMON H. A., 1960, **The new science of management décision**, New York, Harper and Row.

SOULIE D., 1992, « *Ronald Coase, prix Nobel d'Économie 1991* », **Analyses de la SEDEIS**, n°85, janvier.

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.

SUPIOT A., 1985, « *Groupes de sociétés et paradigme de l'entreprise* », **Revue trimestrielle de droit commercial et de droit économique**.

TADDJEDINE Y., 1996, **Décisions financières, risques, politique prudentielle**, mémoire mineur de DEA, Université Paris X.

TEUBNER G., 1993, **Le droit, un système autopoïétique**, collection les voies du droit, PUF.

THE ECONOMIST, 1996, « *Le défi Américain, again* », **The Economist**, 13 juillet 1996.

THE ECONOMIST, 1997, « *Palindrome repents* », **The Economist**, 25 janvier 1997.

THE ECONOMIST, 1997, « *Valuing companies – A star to sail by ?* », **The Economist**, 2 août 1997.

THE ECONOMIST, 1998, « *Of pigs and pokes* », **The Economist**, 14 mars 1998.

THÉVENOT J., FRANCE-LANORD B., 1993, « *Systèmes d'information : un précurseur* », **Revue Française de Gestion**, Juin-Juillet-Août 1993.

THÉVENOT L., 1989, « *Équilibre et rationalité dans un univers complexe* », **Revue économique**, vol 40, n°2, Mars.

THÉVENOT L., 1990, « *Les entreprises entre plusieurs formes de coordination* », **Les systèmes de relation professionnelles**, Reynaud J-D., Eyraud F., Paradeise C., Lyon, éd. du CNRS.

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.

TIBERGHIEU G., JEANNEROD M., 1995, « *Pour la science cognitive – La métaphore cognitive est-elle scientifiquement fondée ?* », **Revue Internationale de Psychopathologie**, n°18.

TOURAINÉ A., 1987, « *Les trois âges de l'entreprise* », **Revue Française d'Administration publique**, n°42, avril-juin.

TRENTESAUX J., 1998, « *L'actionnaire contre l'emploi* », **Liaisons sociales/magazine**, Décembre 1998.

TUNC A., 1994, « *Le gouvernement des sociétés anonymes, le mouvement de réforme au États-Unis et au Royaume-Uni* », **Bulletin Mensuel COB**, n°285, Novembre 1994.

VELTZ P., 1996, **Mondialisation villes et territoires, l'économie d'archipel**, PUF.

VON FÖRSTER H., 1985, « *Entdecken oder Erfinden. Wie läßt sich Verstehen verstehen ?* », A. Mohlar ed., **Einführung in den Konstruktivismus**, München, Oldenburg.

VON HAYEK F., 1973, **Droit législation et liberté**, tome 1, éd. 1980, PUF.

WALRAS L., 1874, **Éléments d'économie politique pure**, LGDJ, 1976.

WILLIAMSON O. E., 1975, **Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications**, New York, The free press/Macmillan.

WILLIAMSON O. E., 1983, « *Credible commitments : using hostages to support exchange* », **American Economic Review**, septembre.

WILLIAMSON O. E., 1985, **The economic institutions of capitalism**, New York, The free press/Macmillan, traduction française : **Les institutions de l'économie**, 1994, InterÉditions, Paris.

WORELL 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**, octobre 1997.

## ANNEXES

---

### A. LE BUSINESS PLAN DE C-MIDI

C-Midi est un groupe hollandais de plasturgie.

#### **La procédure du Business Plan chez C-Midi.**

##### **Le processus**

Le processus d'élaboration du Business Plan doit concilier des intérêts et des forces qui peuvent sembler divergents :

- établissement des objectifs 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 qui doit être cohérent avec la stratégie à 3/5 ans du Groupe C-Midi.

Ces intérêts divergents se fondent dans le processus du Business Plan [...].

Trois phases distinctes structurent le processus d'élaboration du Business Plan :

- la *phase « stratégique »* : 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.

### **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 5 à 10 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.

### **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 » ;
- 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), de la vision (les objectifs), des tactiques et *in fine* des actions.

Ces modèles utilisent une « boîte à outils stratégique » qui comprend 8 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 le 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 assure que le Business Plan est cohérent avec en accord avec les intérêts et 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 approuve le Business Plan.

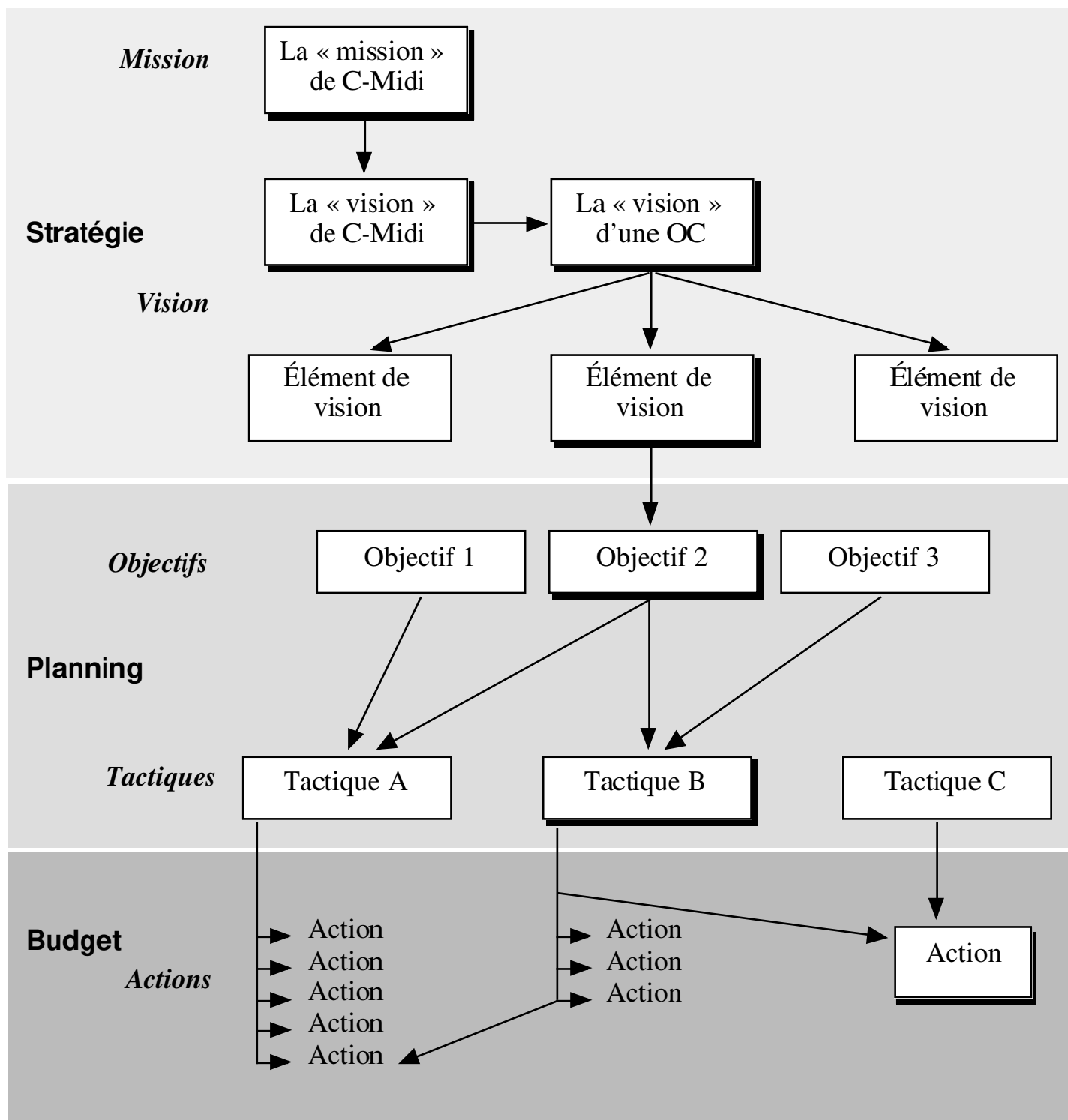
### **Troisième phase - La phase « budget »**

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 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.

## Le cheminement vers l'action dans le BP de C-Midi



Option choisie

Option délaissée

## B. LES CAS QUE NOUS AVONS ANALYSÉS

	Cas	Secteur	Taille	Spécificité
<b>Sigma</b>	Réorganisation des unités	Biens de consommation	Grande Entreprise Industrielle	Projet de licenciement combiné à du développement local
<b>Arrow Clothier</b>	Fermeture	Textile	PME à capitaux familiaux	Liquidation judiciaire et poids des actionnaires dans la fermeture
<b>Béral</b>	Licenciement pour éviter une fermeture qui s'impose	Textile	Grande Entreprise Industrielle	Entreprise familiale qui ne veut pas fermer un site
<b>Dyve</b>	Réduction réorganisation	Métallurgie	Grande Entreprise industrielle Internationale	Argumentaire double et contradictoire
<b>Babille</b>	Réduction d'effectif dans les unités	Grande distribution spécialisée	Moyenne entreprise	Projet de licenciement fruste
<b>Tipi</b>	Réduction d'effectif dans les unités	Grande distribution spécialisée	Moyenne entreprise	Combinaison avec ARTT défensif
<b>Kolor</b>	Réorganisation après rachat	Chimie	Moyenne entreprise familiale	Entreprise fortement familiale avec un argumentaire décalé (décision politique)
<b>Neuronal</b>	Licenciement avant dépôt de bilan	Service informatique	PME	Start up en rupture de fonds
<b>Bonheur des dames</b>	Fermeture de site	Grande distribution généraliste	Grande Entreprise	Choix stratégique avec fort effet de groupe
<b>KRT</b>	Droit d'alerte	Grande distribution généraliste	Moyenne Entreprise	Décision de ne pas licencier
<b>Old Aspray</b>	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 masqués pour d'évidentes raisons de confidentialité

Le cas **Sigma** est celui d'une grande entreprise industrielle française qui produit des biens de consommation courante. Cette entreprise, plutôt innovante en terme de gestion économique et sociale se trouve confrontée depuis 2 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 que cette entreprise 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 réflexion autour de la décision de licenciement (avant 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 **Arrow Clothier** 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 3 ou 4). 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 **Béral** 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 **Dyve** est annexé.

Le cas **Babille** et le cas **Tipi** concernent des entreprises de service. Dans le Tipi, comme le Babille, 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.

Dans le Tipi, l'objectif du syndicat était de négocier à partir de ce projet de licenciement un plan d'ARTT défensif. Ils ont donc cherché à négocier aussi de la formation, des plans de reconversion. Les salariés sont plutôt des jeunes (20-25 ans) qui 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 Babille, 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 **Kolor** 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 Kolor pour renforcer son activité cosmétique. Ils ont décidé de rationaliser l'activité commerciale. Chez Bellxxxx, la direction commerciale était à Paris et chez Kolor c'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 c'était que les voyages entre Avignon et Paris représentaient une charge trop importante. Les gens de chez Kolor 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 **Old Aspray** est celui du rachat par un groupe Norvégien. Ce rachat montre le poids de la stratégie de groupe dans les décisions. C'est une entreprise qui est petit à petit en train de perdre sa substance et ses compétences. Cette entreprise 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.

**C. LISTE DE BLUMBERG RÉPERTORIANANT LES PHÉNOMÈNES D'UNITÉ ET DE MULTIPLICITÉ AU SEIN DU GROUPE DE SOCIÉTÉS.**

Philip Blumberg, *The Law of Corporate Groups : Procedural Law*, Boston, Little Brown, 1983, page 456 et s., cité par G. Teubner (1993).

*Formalités des opérations effectuées par la filiale*

1. Livre de comptes séparés.
2. Comptes en banque séparés.
3. Réunions des conseils d'administration séparées.
4. Réunions des actionnaires séparées.

*Séparation physique entre l'entreprise mère et sa filiale*

5. Directeurs distincts.
6. Membres du conseils distincts.
7. Employés distincts.
8. Services distincts.
9. Numéros de téléphone distincts.
10. Adresses distinctes.
11. En-têtes distincts.

*Intégration des activités commerciales de la filiale et du groupe*

12. Le pourcentage total des ventes, comprenant d'une part les ventes effectuées à l'entreprise mère et aux sociétés membres, et d'autre part, les ventes de produits effectuées par l'entreprise mère et les sociétés membres.
13. Le pourcentage des achats, comprenant les achats de l'entreprise mère et ceux des sociétés membres.
14. Services rendus à l'entreprise mère ou à une société membre, à défaut desquels elles auraient pu les prester directement.
15. Les clients de la filiale bénéficient des garanties que l'entreprise mère ou les sociétés membres apportent à ses engagements.

*Intégration des opérations internes de la filiale et du groupe*

16. Prêts, garanties ou autres assistances financières accordés à toutes les sociétés



membres par l'entreprise mère.

17. La filiale est intégrée dans la couverture de l'entreprise mère ou de l'entreprise affiliée.

18. Participation de la filiale au régime des retraites des employés, partage des bénéfices, à l'assurance ou à d'autres plans de bénéfices du groupe.

19. Participation de la filiale aux programmes de formation des employés du groupe.

20. Echange et rotation du personnel au sein de l'entreprise mère de la filiale et des sociétés membres.

21. Echange d'informations et de rapports.

22. Le groupe organise des programmes de visite et d'inspection.

23. Le groupe effectue des contrôles au moyen d'audits.

24. Déclarations fiscales consolidées.

25. La filiale reçoit l'appui des divers membres du groupe pour les services administratifs essentiels suivants :

- a. l'administration générale ;
- b. la comptabilité ;
- c. les plans de financement ;
- d. les prévisions budgétaires ;
- e. le personnel ;
- f. la publicité ;
- g. le crédit ;
- h. les emprunts.

Intégration des opérations externes de la filiale et du groupe

26. Raison sociale commune.

27. Logo commun.

28. Marques déposées communes.

29. Campagnes publicitaires communes sur le plan national.

30. Rapports annuels centralisés.

31. Le groupe signale publiquement la qualité juridique de ses sociétés membres, qu'il subdivise en :

- services ;
- branches ;
- divisions ;
- parties intégrantes du groupe.

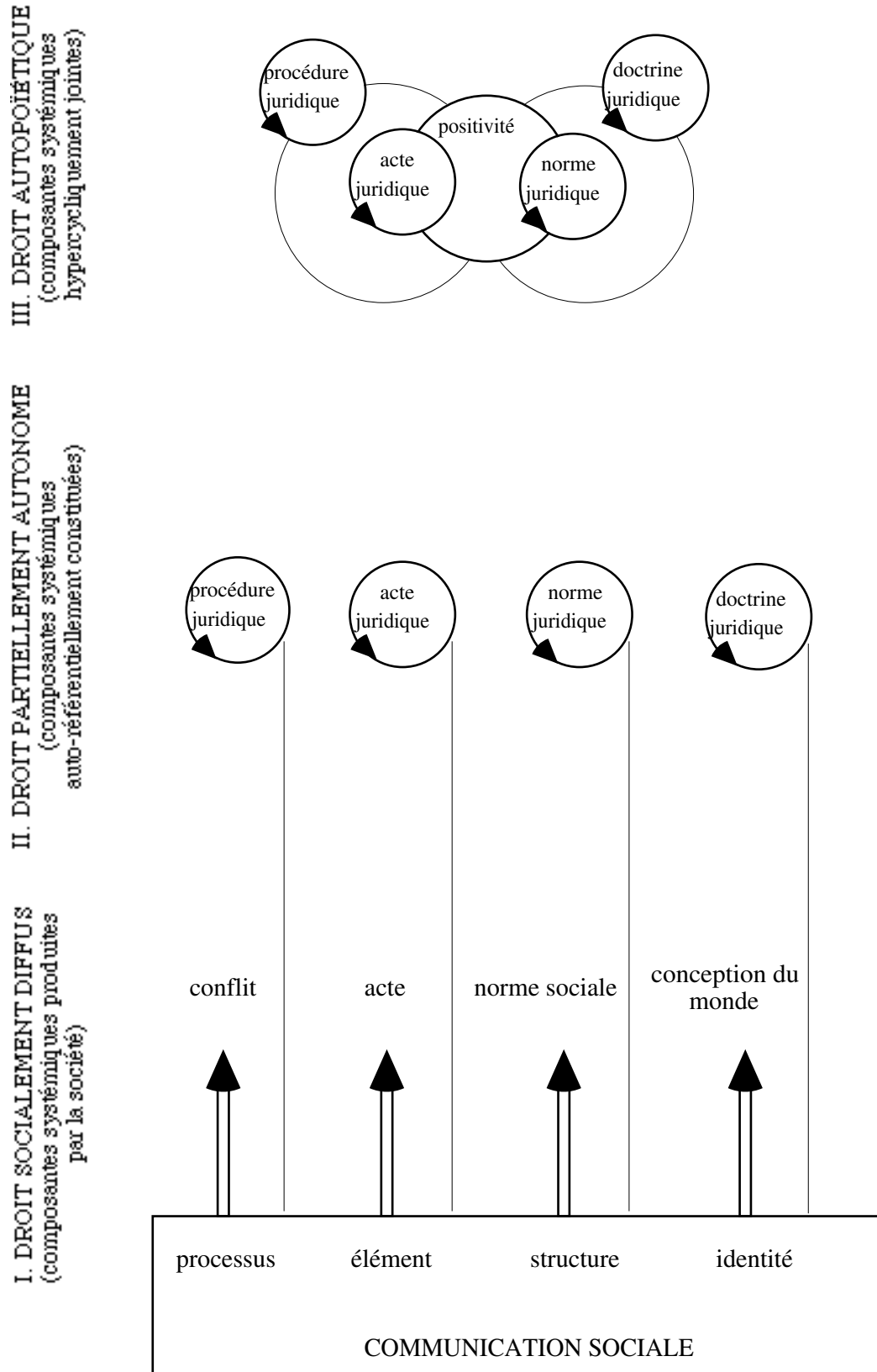
*Étendue de la participation de l'entreprise mère aux processus décisionnels du groupe*

32. Politiques générales.

33. Capital, budget de fonctionnement.
34. Prix.
35. Engagements financiers.
36. Salaires des administrateurs.
37. Transactions internes impliquant les administrateurs et les directeurs de la filiale.
38. L'entreprise se réserve des droits de regard divers sur les processus décisionnels de la filiale.
39. Existence indépendante de la filiale avant son rachat par l'entreprise mère.
40. Diversité des activités commerciales de la filiale et des sociétés membres au sein du groupe de sociétés.

**D. LES DEGRÉS DE L'AUTONOMIE JURIDIQUE**

G. Teubner, *Le droit un système autopoïétique*, PUF, 1993, p. 60.



## **E.LE CAS DE DYVE**

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.

### **a. La présentation du cas par l'expert**

Ce cas nous a été présenté ainsi par le consultant qui a travaillé ce 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 1993. 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 102US\$ à 34US\$. La décision de licenciement qui suit est un réflexe comme le décrit Beaujolin. 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 commande). 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 1433 à 1141, 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 attendu, et puis on prend un ratio d'indirect 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, 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 comptabilité analytique.

Le cas de Dyve est donc un cas particulièrement intéressant par plusieurs côtés. 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 »<sup>148</sup>. 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 »). L'absurdité de cette règle étant soulignée par les différences d'argumentaires de la décision de licenciement qui existent 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 ».

#### **b. Transcription commentée du « plan économique »**

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 commande, 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.

---

<sup>148</sup> 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.

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. Les nom propres, qu'il s'agisse de noms d'entreprises ou des noms de villes, sont bien entendu masqués.

**« PROJET DE LICENCIEMENT COLLECTIF POUR MOTIF ÉCONOMIQUE  
CONCERNANT LES ÉTABLISSEMENTS DE MOULON ET DE GRANDE-SYNTHE ».  
ARGUMENTAIRE ÉCONOMIQUE – 05/10/9N**

---

*Sommaire général*

- 1<sup>ère</sup> partie – Présentation de la société
  - 1-I Le groupe DYVE CORPORATION dans le monde
  - 1-II La société DYVE FRANCE en France
- 2<sup>ème</sup> partie – Évolution des marchés en Europe
  - 2-I Évolution des marchés en Europe
  - 2-II Situation financière et résultats de DYVE en Europe
- 3<sup>ème</sup> 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
- 4<sup>ème</sup> 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
- 5<sup>ème</sup> 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.

## 1<sup>ère</sup> 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 Dexxent

Acquisition de DB Ltd en 1975

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

Acquisition de Worlwide Labour en 1985

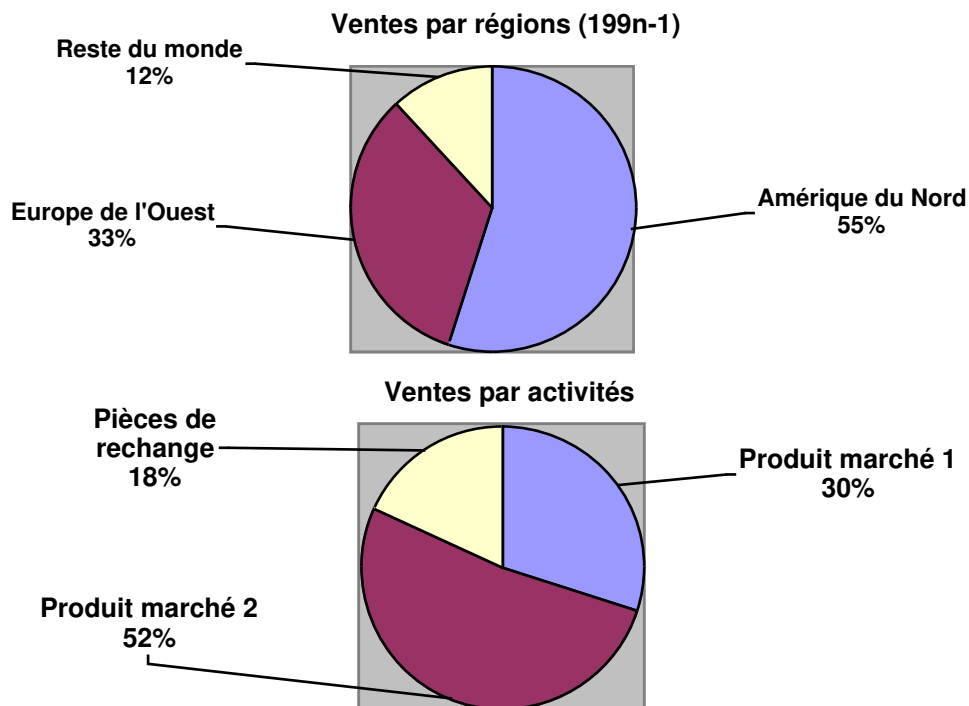
199n-4 – DYVE devient une société cotée à la bourse de New York

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 Corp 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 le tableau ci-dessous.



[Suivent deux cartes des implantations industrielles : d'abord, celle « Usines — Amérique du Nord », la moitié des usines est située dans le quadrant Nord-Est des EUA et produisant chacune une partie des composants du produit final ; puis la carte « 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'augmentation 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 d'organiser 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.

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 6 établissements de DYVE France, seuls ceux placés sous la responsabilité de la division marché 2 fassent 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.

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

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

*Aspect juridique de la société*

DYVE France est une SA au capital de 890 MF composée de 89.000.000 d'actions à 10F chacune. Elle est détenue à 100% par la société DYVE CORPORATION

La société est composée d'un conseil d'administration de 6 membres, [Composition du conseil d'administration]

## 2<sup>ème</sup> partie –Évolution des marchés en Europe

### 2-1 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 70 un peu moins de 410.000 produits par an étaient mis en service, aujourd'hui nous n'en avons plus que 230.000 – 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.

[...]

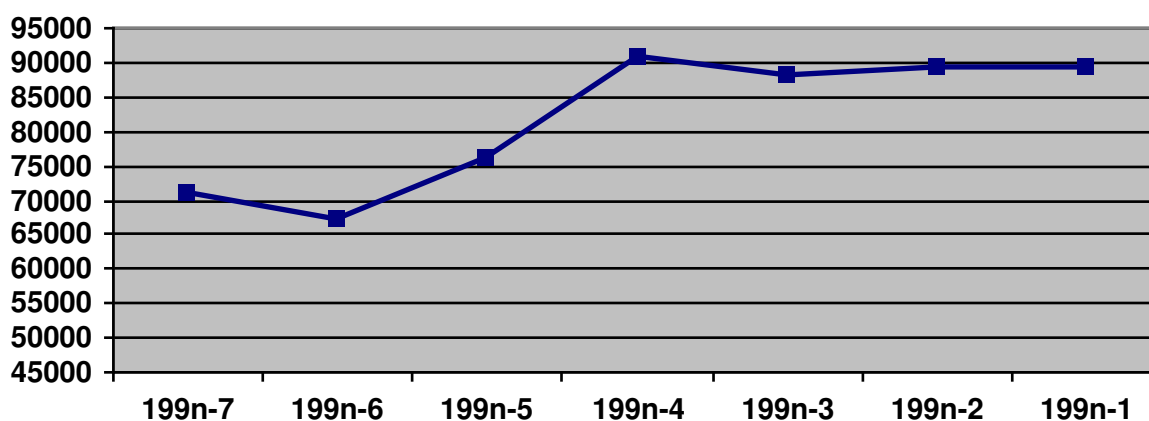
*Offre*

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 existante 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	30277	27537	32880	38360	40415	43191	42621
Ann Wieg	19454	19865	22331	28907	30414	31692	30173
DYVE	21235	19180	20276	22605	15755	12425	14923
ODB	137	548	685	1028	1439	1796	1573
<b>TOTAL</b>	<b>71 103</b>	<b>67 130</b>	<b>76 172</b>	<b>90 900</b>	<b>88 023</b>	<b>89 104</b>	<b>89 290</b>



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 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 ont provoqué un surplus de stock chez DYVE et chez les principaux concurrents et par conséquent ont exacerbé une guerre des prix.

En 199n, sur la période Janvier-Août, nos parts de marchés en Europe ont baissé de 0,7 point 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%.

<b>Évolution des parts de marché – Total Europe</b>				
<b>Cumul à fin août</b>				
	199n-1	199n	Différence (unités)	Diff. (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 1260 millions de \$ 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 9800 personnes, la fermeture ou la restructuration de 13 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 \$ (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 \$ (soit 88 millions de francs) de provision pour fermeture de sites, essentiellement destiné 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 reprécise 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 \$* » (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 1455 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 point par rapport à la même période l'an dernier.

<b>I.Prévisionnel sur l'année Total entreprise – Mill. FF</b>			
	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 8 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.

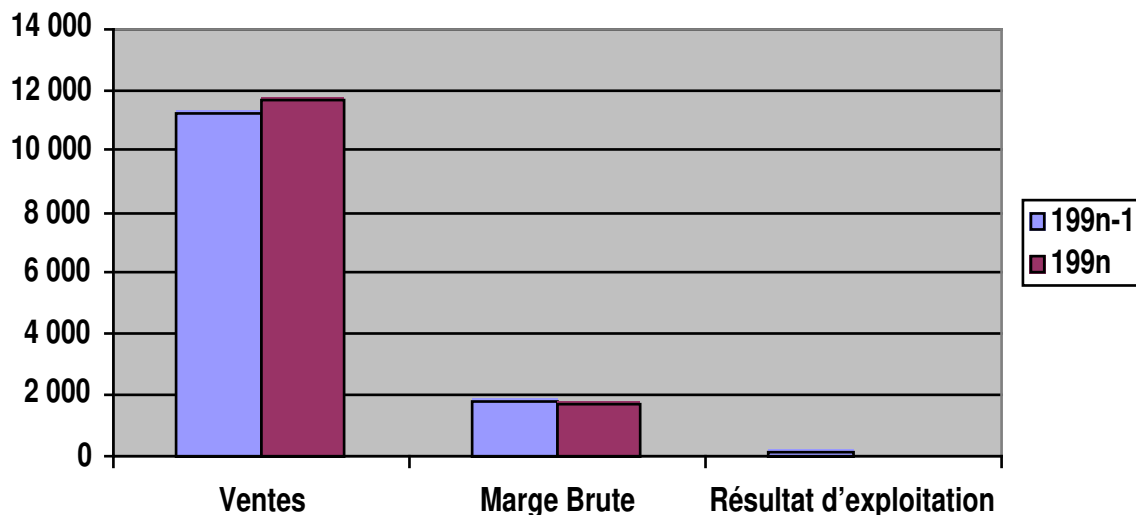
D'autre part, il est à noter que le niveau de marge brute dégagé par l'entreprise est nettement insuffisant pour pouvoir assurer une rentabilité à long terme. Suite à l'étalonnage sur des industries similaires, nous constatons que la marge brute équivalente au seuil de rentabilité est de 14 – 17% environ (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'Affaire
Frais de recherche et développement	3 – 4% du CA
Frais financiers	1 – 2% du CA
<b>Total</b>	<b>14 – 17% du CA</b> 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 reengineering 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 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 affectent 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.

### *3<sup>ème</sup> partie – L'établissement de Moulon*

#### **3-1 Présentation générale du site**

##### *Introduction*

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

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

L'usine de Moulon est implantée dans l'Ouest de la France sur un site de 6 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 standard.

### 3-II Charge de production

3-II-1 199n

	Budget	Réel (septembre 9n)
Marché 2		
Sous-ensemble 1	8969	6917
Sous-ensemble 2	3709	3547
Sous-ensemble 3	7672	5773
Sous-ensemble 4	0	1486
Sous-ensemble 5	485	1477
Sous-ensemble 6	1021	1019
Sous-ensemble 7	5016	5206
Sous-ensemble 8	167140	207950
Marché 1		
Sous-ensemble 9	3836	4751
Sous-ensemble 10	2329	2561
Sous-ensemble 11	11714	12230
Pièces (heures)	58484	69318

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.

3-II-2 Volume prévisionnel 199n+1

	Comparatif 199n (sept)	Estimé 199n+1
Marché 2		
Sous-ensemble 1	6917	4794
Sous-ensemble 2	3547	3557
Sous-ensembles 3 et 4	7260	7503
Sous-ensemble 7	5206	3939
Sous-ensemble 8	207950	184950
Marché 1		
Sous-ensemble 10	2561	2250
Sous-ensemble 5	1477	666
Sous-ensemble 12 (pour 3 et 4)	1019	852
Sous-ensemble 9	4751	4083
Sous-ensemble 11	12230	11714

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 soumis 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
<b>Écarts sur transformation</b>	<b>2</b>	<b>-6</b>	<b>-368</b>	<b>3</b>	<b>-4</b>	<b>-259,8</b>
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
<b>Écarts avant modifications</b>	<b>-35</b>	<b>-36</b>	<b>2</b>	<b>-32</b>	<b>-30</b>	<b>-5</b>
Modifications	-1	-7	789,3	-1	-6	762,6
<b>Écarts totaux</b>	<b>-36</b>	<b>-43</b>	<b>20</b>	<b>-32</b>	<b>-36</b>	<b>11,6</b>

Les écarts totaux constituent :

È dans le budget l'objectif à atteindre et sur lequel l'usine sera jugée ;

È 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 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 2 types de sous-ensembles fabriquées 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-ensemble 10 (199n : 2560 sous-ensembles 10, 199n+1 prévision : 2249 sous-ensembles 10), et de moins de 14% sur les sous-ensembles 9 (199n : 4751 sous-ensembles 9, 199n+1 prévision : 4083 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 ex-Union Soviétique qui pouvaient nous laisser espérer compenser le lent déclin des marchés Ouest Européen, 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 pour 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	6917	4794	(-30.7%)
Sous-ensemble 2	3547	3557	=
Sous-ensembles 3 et 4	7260	7503	+3.4%
Sous-ensemble 7	5206	3939	(-24.3%)
Sous-ensemble 5	1477	666	(-54.9%)
Sous-ensemble 12	1019	852	(-16.4%)
	25 426	21 311	<b>(-16.3%)</b>

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

	199n-1	199n	Est. 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 Bordershire 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 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 :

- B À l'activité 1
- B À l'activité de l'atelier 2
- B 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 afin 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 — du fait qu'il s'agisse 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 inexpliqué.

- 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 effectifs 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

- B 990 produits en juin 199n
- B 401 produits en juillet 199n
- B 1609 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 :*

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

- 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 3 à 5 jours.

*Exemple :*

	<b>% de CA avec fournisseurs</b>	<b>Réductions de coûts en FF</b>
MFR	-8.0%	Environ 700KFF

- 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 :*

	<b>% de CA avec fournisseurs</b>	<b>Réductions de coûts en FF</b>
Dinghyf vers Barole	-8.0%	Environ 700KFF

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
2073	2015	1911	2056	1635	1755	1179

#### 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 la faire.

Mais peut-être la raison d'être de ce projet est-elle à chercher ailleurs. On notera à ce propos qu'il 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, lesquelles 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 :



È 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.

È le licenciement proposé découle-t-il d'une tentative d'externalisation d'une partie des sous-ensembles 1 ?

È 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*

	Ouvrier direct	Ouvrier indirect	Employé technicien	Agent de maîtrise	Cadre	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
<b>TOTAL</b>	<b>378</b>	<b>79</b>	<b>35</b>	<b>16</b>	<b>37</b>	<b>545</b>
Non inclus les longs malades, formation (fongécif), intérimaires.						
Longs malades	5	0	0	1	0	2
Fongécif	1	0	0	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>79</b>	<b>35</b>	<b>17</b>	<b>37</b>	<b>549</b>
Intérimaires	38	7	1	0	0	46
<b>TOTAL</b>	<b>422</b>	<b>86</b>	<b>36</b>	<b>17</b>	<b>37</b>	<b>595</b>

*Nombre de suppressions de postes envisagées par catégorie socio-professionnelles.*

	Ouvrier direct	Ouvrier indirect	Employé technicien	Agent de maîtrise	Cadre	TOTAL
Moulon	111	22	7	1	8	149
Bureau d'études produits			1			1
Informatique						
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>150</b>

*Nombre de suppressions de postes envisagées par fonction*

Service	Ouvrier direct	Ouvrier indirect	Employé technicien	Agent de maîtrise	Cadre	TOTAL
Production	111	13	0	1	1	126
Qualité		3	0	0	0	3
Serv. Technique		3	3	0	1	7
Ress. Hum		0	3	0	3	6
Logistique		3	1	0	3	7
Contr. gestion		0	1	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>150</b>

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 pour dire ce qu'elles peuvent faire pour atteindre l'objectif fixé, c'est-à-dire, dans le cas présent, 1000 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 standard 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 sureffectif 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 l'évolution, l'analyse de la variation des effectifs avant et après le projet projeté montre une variation 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 15 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.

## *4<sup>ème</sup> 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 400Km 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 qualité 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, en 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 outil 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 3 lignes de centres d'usinage à commande numérique enchaînés.

#### *C. L'assemblage et tests (470 salariés)*

Il existe actuellement 3 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 ISO9000.

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'engineering (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*

1436 personnes au 30 août 199n.

Répartition ouvriers de fabrication (dont directs/indirects), ETAM, cadres :

Cadres	ETAM	Directs	Indirects
73	173	868	322

Répartition H/F : 63 femmes et 1363 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 décidé de revoir complètement cette organisation de façon à rapprocher les décideurs du terrain, de responsabiliser les hommes, de mieux rentabiliser le parc machine 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 support 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 soient réunies.

### *Volume*

Grande-Synthe est touché 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 exposé précédemment les dysfonctionnements actuels de l'usine de Grande-Synthe ne sont pas acceptables dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

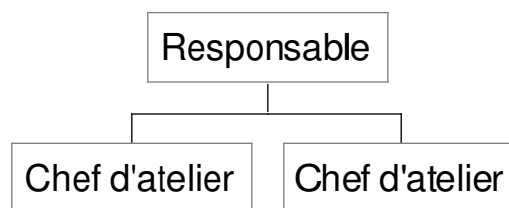
Afin d'y palier, une réorganisation de chacun des 3 métiers de l'établissement (usinage ggg, usinage bbb et assemblage) en unités opérationnelles de production (*business unit*) ainsi que des fonctions support (maintenance, qualité, logistique et méthode) est envisagée.

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 basé 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, taillage, 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.

Actions d'amélioration déjà réalisées en 199n.

Premières étapes réalisées en 199n :

- formation, information et définition des principes : 1<sup>er</sup> semestre 199n.
- création d'un groupe de production pilote pour d : juin 199n.

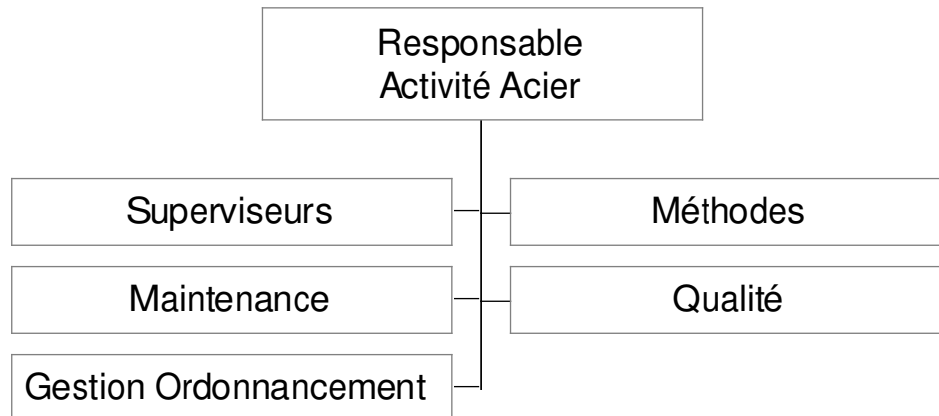
Étapes suivantes envisagées en 199n :

- 2 groupes de production a : 12/9n.
- 2 groupes de production b : 12/9n.
- 1 groupe de production c : 11/9n.

Qui se traduisent par les actions suivantes :

- suppression du travail aux pièces.
- nouveau système de polyvalence/polycompétence.
- réimplantations et aménagements.

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 déterminées.

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 7 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 polyvalence 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 1,5km dans les ateliers et est livrée à la ligne finale en 2 semaines. L'objectif est de réduire par 10 le parcours et par 2 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, réglieurs, 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 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 7 à 8 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 9 millions de francs en 199n+1 en capital et dépenses diverses est nécessaire pour installer les groupes de production et réorganiser les ateliers.

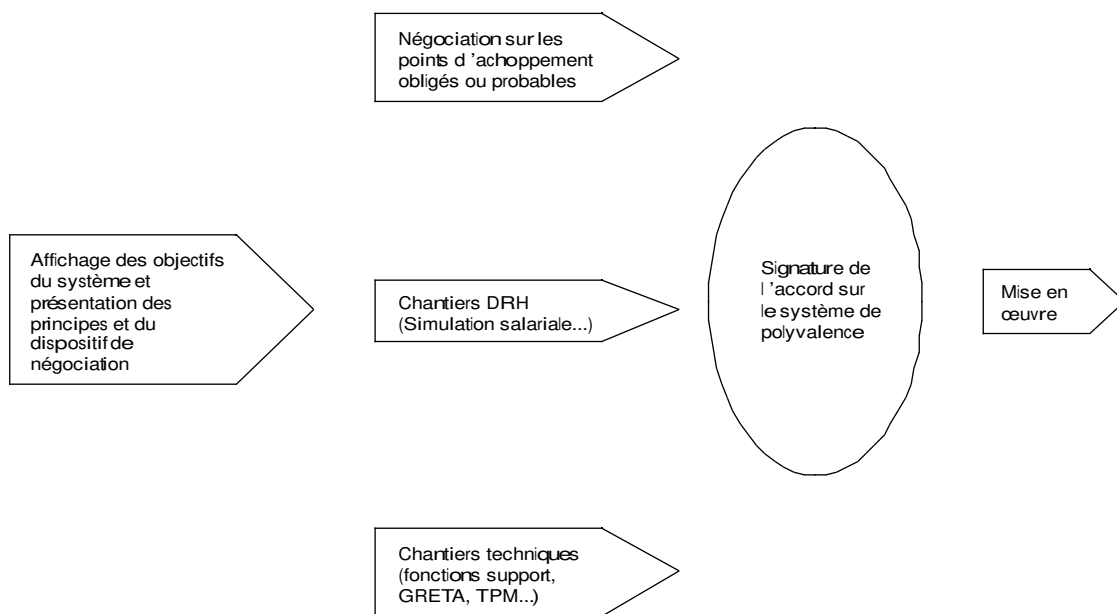
Listes des groupes de production

	Désignation	Nombres de pièces fabriquées	Nombres de machines utilisées
GP n°1[...]	Activité 1	12	13
[...]GP n°9[...]	Activité 9	24	4
[...]GP n°11[...]	Activité 11	1	14
[...]GP n°15	Activité 15	1	6

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-2 Exposé de la réorganisation envisagée concernant l'usinage ggg

[Exposé de même volume, rédigé selon le même plan que ci-dessus]

4-III-3 Exposé de la réorganisation envisagée concernant l'assemblage

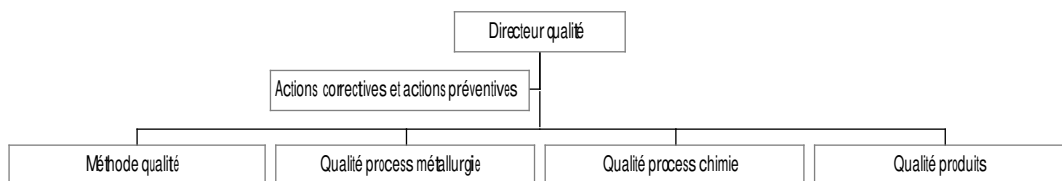
[Exposé de même volume, rédigé selon le même plan que ci-dessus]

4-III-4 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la maintenance

[Exposé de même volume, rédigé selon le même plan que ci-dessus]

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

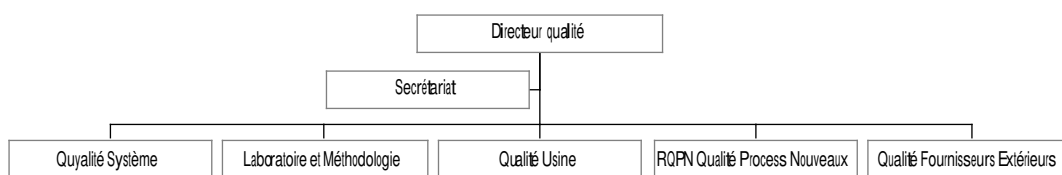
a) Organisation actuelle



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 100 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 3 départements opérationnels (« *Business Unit* »), 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 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 5 pôles :

### *Systeme 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 :

È 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.

È 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 dysfonctionnement 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. 1100 sous-ensembles ont dû être revu. Le seul coût des vérifications a été de 1,5MF, cependant que la vente des produits était suspendue.

Ce dysfonctionnement majeur — en terme 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 ISO9001, 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 type 1 et type 4 et la montée rapide de ce dernier modèle ont fait que l'on a du 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 :

È d'une part Grande-Synthe s'est vu imposer dans l'urgence des décisions (le lancement simultané de deux modèles, rappelons que les sous-ensembles 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.

È 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 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'efficacité — 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 50 projets de réduction des coûts pour l'assemblage du sous-ensemble type 1).

- Quand 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-III-6 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la logistique

[Exposé de même volume, rédigé selon le même plan que ci-dessus]

4-III-7 Exposé de la réorganisation envisagée concernant la direction technique

[Exposé de même volume, rédigé selon le même plan que ci-dessus]

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

Effectifs par catégories socio-professionnelles à fin Août 199n

	Ouvrier direct	Ouvrier indirect	Employé technicien	Agent de maîtrise	Cadre	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
<b>TOTAL</b>	<b>868</b>	<b>322</b>	<b>114</b>	<b>59</b>	<b>73</b>	<b>1436</b>

Nombre de suppressions de postes envisagées par catégorie socio-professionnelles.

	Ouvrier direct	Ouvrier indirect	Employé technicien	Agent de maîtrise	Cadre	TOTAL
Usine	136	101	29	7	18	291
Bureau d'études produits					1	1
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>101</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>292</b>

Nombre de suppressions de postes envisagées par fonction

Service	Ouvrier direct	Ouvrier indirect	Employé technicien	Agent de maîtrise	Cadre	II.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
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>101</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>292</b>

## *5<sup>ème</sup> 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]