

Restructurations : entre blocage et facilitation

**Tout se joue dans la qualité du dialogue social,
pivot de la médiation**

Les restructurations sont des épreuves pour les salariés, mais aussi pour le dialogue social. Elles révèlent la fragilité des équilibres entre performance économique et justice sociale. Les représentants du personnel ont un rôle déterminant pour que ces épreuves ne se traduisent pas en rupture irréversible de confiance.

Les restructurations, qu'elles impliquent ou non des suppressions de postes, amènent nécessairement à une rupture : avec une organisation antérieure, une localisation, une stratégie, ou encore avec la relation que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes¹. Celles qui entraînent des suppressions d'emploi sont particulièrement critiques car elles engagent à la fois des dimensions économiques, juridiques, sociales et humaines.

Au cœur de ces tensions, les représentants du personnel occupent une place décisive. Ils forment un contre-pouvoir et un espace de régulation qui se mesure à l'aune de trois dimensions : le respect du cadre légal, l'accompagnement

Chloé Daviot est docteure en sciences de gestion et du management (Laboratoire Larequoi, ISM-IAE) et consultante au sein d'un cabinet d'expertise.

1- R. Beaujolin-Bellet, G. Schmidt, *Les restructurations d'entreprise*, La Découverte, 2012.

organisationnel et la vigilance éthique. Mais, au-delà, la qualité de leur action repose largement sur leur formation, sur la posture qu'ils adoptent et sur le niveau de confiance instauré par le dialogue social.

Un cadre juridique mouvant

Le code du travail encadre strictement les procédures de licenciement collectif pour motif économique. Il impose à l'employeur une obligation d'information-consultation du CSE, la possibilité pour celui-ci de recourir à une expertise et la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) dans les entreprises de plus de cinquante salariés. Ces règles offrent aux élus des leviers pour infléchir le projet, vérifier la réalité du motif économique, ou encore améliorer les mesures d'accompagnement des salariés concernés. Cependant, depuis les ordonnances Macron, le cadre juridique s'est élargi au travers de la création de l'accord de performance collective (APC) pouvant conduire au licenciement, sans mesures de reclassement des salariés refusant l'application de l'accord dont les mesures peuvent modifier le temps de travail, la rémunération, la zone géographique d'emploi et/ou le poste. Bien qu'elles soient juridiquement encadrées, les modalités de restructuration sont donc diverses et variées et semblent afficher un encadrement juridique à deux vitesses.

En outre, l'existence de droits formels ne garantit pas leur effectivité. L'exercice de ces prérogatives suppose une bonne compréhension des mécanismes juridiques, des logiques économiques et des délais procéduraux. Sans formation adéquate, les représentants risquent de subir le processus au lieu de l'encadrer. La formation apparaît donc comme une condition première de l'effectivité des droits, transformant des dispositifs légaux en outils concrets de régulation sociale. C'est au travers de la connaissance des divers dispositifs et de leurs cadres d'application que les élus peuvent, d'une part, s'assurer du respect du cadre légal de la procédure et, d'autre part, être force de proposition pour accompagner efficacement les modalités de restructuration.

La syndicalisation constitue ainsi un levier déterminant

pour soutenir les représentants du personnel dans l'exercice de leurs missions. Elle ne se limite pas à l'apport d'un soutien juridique et technique : elle favorise également l'accès à la formation et contribue à la professionnalisation de leurs pratiques. Par ailleurs, l'appartenance à une organisation syndicale permet de s'ancrer dans un réseau porteur de valeurs communes, renforçant ainsi la légitimité de la défense des intérêts collectifs.

Une crise organisationnelle à accompagner

Au-delà du droit, une restructuration est une crise organisationnelle. Elle modifie les collectifs de travail, fragilise les repères identitaires et génère de l'incertitude. Les salariés, confrontés à la perspective d'une perte d'emploi ou à la réorganisation de leur activité, vivent une expérience marquée par l'angoisse et le désengagement potentiel.

Les élus jouent alors un rôle de « médiateurs internes ». Ils recueillent les inquiétudes, reformulent les préoccupations, traduisent le langage économique et technocratique de la direction. Ils permettent de réintroduire la dimension humaine dans un processus trop souvent réduit à des chiffres. En négociant, les représentants du personnel peuvent activer divers leviers pour construire le rapport de force² tels que le questionnement de la légitimité économique d'un plan social et celui de la régularité formelle de la procédure, la mise en lumière de la perturbation du fonctionnement de l'entreprise ou encore la recherche de médiatisation et de soutiens politiques en appui de l'image de l'entreprise.

Mais cette fonction exige des compétences spécifiques : écoute active, communication non violente, capacité de négociation et analyse des logiques organisationnelles. Les formations économiques, sociales et syndicales, financées par les droits légaux du CSE, sont essentielles pour donner aux élus les moyens de tenir ce rôle. La formation trans-

La syndicalisation constitue ainsi un levier déterminant pour soutenir les représentants du personnel dans l'exercice de leurs missions. Elle ne se limite pas à l'apport d'un soutien juridique et technique : elle favorise également l'accès à la formation et contribue à la professionnalisation de leurs pratiques.

2- F. Bruggeman, M. Lapotre, D. Paucard et P. Thobois, « Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés - Étude de 12 cas », Document d'Études, Dares, juin 2002.

forme leur posture, en les rendant capables de structurer un débat, d'analyser des bilans et de proposer des alternatives crédibles. C'est donc par la construction d'une réflexion fine et approfondie concernant le projet de restructuration que la dynamique syndicale valorise son regard auprès de la direction ; sa posture de contre-pouvoir étant légitimée auprès des autorités compétentes pour faire entendre sa voix.

Une vigilance éthique incontournable

L'accélération des restructurations au même titre que des fusions met en exergue la nécessité majeure de prendre en considération leur dimension éthique³ : comment traiter dignement les salariés concernés ? Comment éviter que certains soient sacrifiés au profit d'autres ? Comment garantir l'équité dans l'accès aux mesures d'accompagnement ou de reclassement ? Bien évidemment, les restructurations et fusions ne sont pas les seuls dispositifs mobilisant l'éthique, la médiatisation des scandales impliquant les dirigeants, la déconnexion entre l'évolution financière des entreprises et les rémunérations mirobolantes, le manque de transparence de l'information délivrée aux actionnaires en sont quelques exemples. A ce titre, « *Une restructuration peut être considérée comme éthique si l'entreprise peut justifier cette décision et si elle s'assure qu'elle a convenablement appliqué le principe de respect de la personne* ». Ainsi, au regard des restructurations, divers critères sont proposés par Mercier pour déterminer la dimension éthique du dispositif de restructuration : survie de l'entreprise, information rapide, transparente et complète auprès des salariés par la voix managériale, clarification des règles juridiques pour les salariés concernés (catégories professionnelles, critères d'ordre de licenciement...), accompagnement homogène au reclassement professionnel. Une restructuration éthique devrait afficher un degré d'acceptabilité sociale plus fort⁴. Les élus

3- S. Mercier, *La formalisation de l'éthique en entreprise : un état des lieux*, in *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins*, sous la direction de J. Lauriol et H. Mesure, L'Harmattan, 2003.

4- S. Mercier, *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, 2004.

et les tiers - experts, médiateurs, cabinets de reclassement - assument ici une fonction de « conscience organisationnelle »⁵. Ils rappellent que derrière chaque poste supprimé, il y a une trajectoire de vie, une identité professionnelle, un projet familial. Leur rôle n'est pas de bloquer toute évolution de l'entreprise mais d'éviter que les restructurations ne se transforment en simples opérations comptables déshumanisées.

Les représentants du personnel préalablement formés sont amenés à développer des arguments juridiques, économiques et sociaux pour défendre une éthique argumentée, au-delà de la seule indignation morale. Ici, se joue indéniablement la construction de leur posture dans la négociation d'une restructuration, plus encore lorsque des emplois sont menacés. Une absence d'éthique dans le dispositif semble induire une posture bloquante nourrie par le rejet du projet et la recherche de le retarder voire de le faire annuler ; alors même qu'une restructuration éthique semble amener à une posture facilitante, renforcée par un dialogue constructif entre les parties travaillant conjointement à la recherche d'un consensus acceptable et accepté.

La qualité du dialogue social : un facteur décisif

L'issue d'une restructuration dépend fortement de la qualité du dialogue social. Quand celui-ci est construit dans la durée, avec des relations de confiance, il devient possible de discuter sereinement des motifs économiques, d'évaluer les scénarios alternatifs et de négocier des mesures sociales adaptées. Dans ces conditions, même une restructuration douloureuse peut être vécue comme une étape nécessaire et acceptée car les salariés se sentent respectés et entendus.

À l'inverse, un dialogue social superficiel ou instrumentalisé engendre des tensions. Si la direction communique tardivement, minimise les chiffres ou refuse la contradiction, le climat de méfiance s'installe. Les élus se trouvent alors contraints d'adopter une posture

Lorsque les informations sont opaques, incomplètes ou erronées, la confiance s'effondre. La suspicion prend le dessus, nourrissant un climat de méfiance généralisée. Dans ce contexte, la posture des élus devient bloquante. Ils se tournent vers la contestation, les recours juridiques et la mobilisation collective pour contrer un projet perçu comme injuste ou illégitime.

5- R. C. Pees et al., *Organizational consciousness*, *Journal of Health Organization and Management*, 2009.

défensive, privilégiant le contentieux et la mobilisation collective plutôt que la co-construction.

La qualité du dialogue social n'est donc pas un simple paramètre secondaire : elle constitue le socle qui détermine la posture des représentants du personnel. C'est aussi un indicateur de maturité organisationnelle : une entreprise qui investit dans le dialogue social construit une résilience collective face aux crises. Or, bien souvent, ce dialogue n'est valorisé qu'au moment de la crise, trop tard pour produire ses effets.

La posture des élus : entre médiation et blocage

La question de la posture est centrale. En effet, la manière dont les élus s'engagent dans le processus dépend largement de la qualité du dialogue instauré par la direction. Lorsque l'éthique est respectée, que les informations communiquées sont fiables et compréhensibles, et que la restructuration apparaît comme la seule solution pour garantir la pérennité à long terme de l'entreprise, alors une posture de médiation⁶ est possible. Les représentants du personnel, conscients de la nécessité de l'adaptation, concentrent leurs efforts sur la négociation des mesures sociales et l'accompagnement des salariés. Lorsque les informations sont opaques, incomplètes ou erronées, la confiance s'effondre. La suspicion prend le dessus, nourrissant un climat de méfiance généralisée. Dans ce contexte, la posture des élus devient bloquante⁷. Ils se tournent vers la contestation, les recours juridiques et la mobilisation collective pour contrer un projet perçu comme injuste ou illégitime.

Ainsi, la posture adoptée par les représentants du personnel est bien souvent le miroir du comportement de la direction. Une gouvernance transparente et respectueuse favorise la médiation ; une gouvernance fermée et non sincère conduit au blocage.

6- C. Daviot, *Thèse « Postures de « l'expert-social » au regard des registres d'action, des asymétries et des stratégies syndicales dans deux contextes d'intervention »*, ISM-IAE, Laboratoire Larequoi, oct. 2023.

7- bis

Le dispositif de médiation : un outil à valoriser

Depuis plusieurs années, le droit du travail français reconnaît la place de la médiation dans la résolution des conflits collectifs. En cas de restructuration, la médiation peut être sollicitée par les parties, directement ou par l'intermédiaire de la DREETS (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités). Elle prend alors la forme d'une intervention d'un tiers neutre, qui accompagne la discussion entre direction et représentants du personnel. Concrètement, la médiation peut prendre différentes formes : réunions tripartites, ateliers de travail, bilatérales confidentielles, élaboration d'accords partiels. Dans le cadre d'une restructuration, elle peut permettre de discuter de la pertinence du projet, de l'étalement du calendrier, de la qualité du plan social, voire de dispositifs innovants de reclassement ou de formation. Elle n'abolit pas les divergences mais elle introduit un tiers facilitateur, capable de restaurer un minimum de confiance et d'éviter l'escalade du conflit. Elle permet aussi d'humaniser la négociation, en donnant un espace d'expression aux émotions et aux inquiétudes.

Depuis plusieurs années, le droit du travail français reconnaît la place de la médiation dans la résolution des conflits collectifs. En cas de restructuration, la médiation peut être sollicitée par les parties.

Le syndicalisme comme médiation agissante

Il est courant de réduire les représentants du personnel à des acteurs de contestation. Or, dans la réalité, leur action relève souvent d'une médiation active. En instaurant un temps de débat, en ralentissant un processus parfois mené tambour battant par la direction, ils créent un espace de délibération. Cette fonction de ralentissement est en soi une forme de médiation organisationnelle : elle oblige à réintroduire la dimension humaine dans la prise de décision.

Grâce à la formation, les élus développent une véritable expertise : lecture des comptes, compréhension des stratégies de marché, analyse de l'impact organisationnel ; ils sont capables de proposer des alternatives crédibles et d'orienter le dialogue social vers la recherche de solutions équilibrées. En ce sens, le syndicalisme contemporain peut être présenté comme un syndicalisme agissant, qui conjugue défense des droits, proposition de solutions et

médiation des conflits. À l'image de la CFDT, qui revendique un dialogue social constructif et la recherche d'accords concrets, cette posture active et constructive redonne toute sa légitimité à l'action syndicale dans un contexte de crise.

Sur le même sujet

Florent Noël, « *Retour des plans sociaux : quelles leçons pour le dialogue social ?* », Cadres n°503, février 2025

Christophe Clayette, « *Une démocratie d'entreprise bouleversée* », Cadres n°484, mars 2020

Christian Thuderoz, « *Plaidoyer pour le dialogue social local. Pourquoi lire les espaces productifs sous l'angle de la domination et du désespoir ?* », Cadres n°469, juin 2016