REFGOV

Reflexive Governance in the Public Interest

Corporate Governance

**APPROCHE RELEXIVE DE LA GOUVERNANCE DES
SITUATIONS DE RISQUE DANS L'ENTREPRISE.**

L'EMPLOI ET LE DROIT D'ALERTE

By Tristan BOYER

Working paper series : REFGOV-CG-9

**APPROCHE REFLEXIVE DE LA GOUVERNANCE DES SITUATIONS DE RISQUE
DANS L'ENTREPRISE.
L'EMPLOI ET LE DROIT D'ALERTE.**

*Tristan Boyer **

L'hypothèse de procéduralisation contextuelle a pour objectif de renouveler les approches théoriques de la décision collective. Sa portée est à la fois analytique et normative. En portant une attention particulière aux conditions de l'efficacité d'une décision, cette posture théorique se situe dans la continuité de la pensée d'Herbert Simon. Par l'attention portée à la réflexivité collective, cette approche y ajoute une focalisation particulière sur les conditions spécifiques des effets de l'action sur le contexte.

L'objectif de ce texte est de proposer, à partir d'un cas concret, une analyse en termes de procéduralisation contextuelle. La législation française relative au licenciement économique collectif est exemplaire de la réduction d'un processus décisionnel à une mécanique en apparence incontestable. Comme le montre le cas de l'entreprise « KRT », cette posture peut toutefois être remise en cause à travers une démarche de contextualisation, qui a elle-même été rendue possible par l'activation d'une procédure de droit d'alerte telle qu'elle existe actuellement en droit français. Dans sa formulation actuelle, ce texte législatif ne contient toutefois pas de dispositions qui incitent les parties en présence à entrer dans une telle démarche. L'analyse faite dans cet article vise à montrer les conditions et les difficultés propres à la mise en place d'une gouvernance réflexive des décisions affectant l'emploi dans les entreprises.

Le licenciement économique collectif se présente, dans le cas français, comme une procédure légale encadrant la décision d'une entreprise de réduire son effectif d'un certain nombre de postes¹. Cette procédure a vocation à assurer aux salariés

* Tristan Boyer est chargé de recherches à l'Université du Luxembourg, il est aussi membre associé du CPDR et d'Economix. Francis Ginsbourger et DS&O sont particulièrement remerciés pour m'avoir choisi pour la mission de conseil sur « KRT » ainsi que pour l'intelligence de leur démarche et la qualité de notre collaboration. <http://tristanboyer.free.fr/public/cvTristanBoyer.htm>

¹ Article L321-4-1 du Code du Travail : 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 de sauvegarde de l'emploi 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.

Art. L431-5 du Code du Travail (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. [...]

concernés par cette décision (et qui ne peuvent pas être nommément identifiés tant que le comité d'entreprise n'a pas émis un avis motivé sur le projet de licenciement collectif) que leur représentants syndicaux ont pu s'exprimer et éventuellement négocier les termes de l'application de la décision de licenciement.

Quant au rôle du juge, il consiste exclusivement à contrôler l'existence d'un motif économique réel et sérieux à la décision de l'entreprise. Ce contrôle est en grande partie formel. La jurisprudence française sur ce sujet est peu développée, mais elle ne laisse pas de place à l'hésitation. En effet, le choix stratégique des dirigeants relève de leur absolu pouvoir de gestion : la liberté et le pouvoir de gestion ne peuvent pas être contestés juridiquement si le projet de licenciement est acceptable selon les critères du droit². Du point de vue juridique, la décision doit être considérée comme légale tant qu'elle se présente comme ayant une motivation d'ordre économique (difficulté économique, mutation technologique ou sauvegarde de la compétitivité). Il en résulte que la décision de licenciement économique collectif se présente, en apparence, comme une décision incontestable et définitive.

Au-delà de cette nécessité de justification juridique, la décision de licenciement se doit d'apparaître comme une décision « raisonnable » pour ne pas se trouver contestée par des moyens violents. Le caractère raisonnable d'une décision découle, selon Thévenot (1989) de la conjonction d'une contrainte formelle (décision prise selon un processus rationnel) et d'une contrainte de justification (la décision repose sur des raisons acceptables, objectivables et justifiables). L'articulation d'instruments

Il peut, en outre, entreprendre les études et recherches nécessaires à sa mission.

² Le Conseil Constitutionnel censurait le 12 janvier 2002 la définition du licenciement économique issue de la loi de modernisation sociale en ces termes : « Considérant que le Préambule de la Constitution réaffirme les principes posés tant par la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 que par le Préambule de la Constitution de 1946 ; qu'au nombre de ceux-ci, il y a lieu de ranger la liberté d'entreprendre qui découle de l'article 4 de la Déclaration de 1789 [pour mémoire l'article en question énonce que « La liberté consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui : ainsi, l'exercice des droits naturels de chaque homme n'a de bornes que celles qui assurent aux autres membres de la société la jouissance de ces mêmes droits. Ces bornes ne peuvent être déterminées que par la loi. »] [...] ; [...] Considérant, en troisième lieu, qu'en subordonnant les licenciements économiques à « des difficultés économiques sérieuses n'ayant pu être surmontées par tout autre moyen », la loi conduit le juge non seulement à contrôler, comme c'est le cas sous l'empire de l'actuelle législation, la cause économique des licenciements décidés par le chef d'entreprise à l'issue des procédures prévues par le livre IV et le livre III du code du travail, mais encore à substituer son appréciation à celle du chef d'entreprise quant au choix entre les différentes solutions possibles ; [...] Considérant que le cumul des contraintes que cette définition fait ainsi peser sur la gestion de l'entreprise a pour effet de ne permettre à l'entreprise de licencier que si sa pérennité est en cause ; qu'en édictant ces dispositions, le législateur a porté à la liberté d'entreprendre une atteinte manifestement excessive au regard de l'objectif poursuivi du maintien de l'emploi ; que, dès lors, les dispositions de l'article 107 doivent être déclarées non conformes à la Constitution. »

de gestion et d'argumentations qui appuient les décisions d'entreprise a vocation à construire l'acceptabilité de celles-ci. C'est la cohérence entre des argumentations outillées par l'instrumentation de gestion et les représentations communes aux acteurs qui permet à la décision d'être acceptée et par conséquent appliquée sans recours à la violence. Dans le cas du licenciement économique collectif, ces représentations portent non seulement sur ce qui établit la décision comme raisonnable, mais aussi sur ce qui permet de la considérer comme juste.

En l'occurrence, le caractère raisonnable d'une telle décision s'exprime au travers de sa présentation en termes économiques impersonnels et exogénéisants qui forment une représentation de la situation comme le résultat d'un fait économique extérieur (l'état du marché) qui nécessite, pour la survie de l'entreprise (et donc la sauvegarde d'une partie de l'emploi au sein de celle-ci) une action sur la variable interne de l'emploi (le licenciement d'une partie du personnel). Or, une lecture strictement économique du licenciement économique collectif est radicalement insuffisante pour en comprendre les ressorts et surtout pour permettre d'envisager la construction d'alternatives : les représentations autour desquelles se construisent l'argumentation et l'acceptation de la décision sont insuffisantes et relèvent d'une croyance plus que d'une herméneutique, car elles s'imposent aux acteurs comme consubstantielles à la nature de l'économie capitaliste et de l'entreprise.

Même si elle se présente comme une décision raisonnable, la décision de licenciement économique collectif est donc une décision contestable en ce qu'elle constitue un danger pour l'emploi, non seulement pour les salariés touchés par cette décision, mais aussi pour ceux qui restent. En effet, le licenciement économique collectif est 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 (Cornolti, 2001). Cette contestabilité de la décision de licenciement ne signifie pas que toute décision de licenciement économique collectif doit être *a priori* rejetée, mais qu'elle doit faire l'objet d'une recherche préalable d'alternatives.

La recherche d'alternatives au choix du licenciement économique collectif nécessite donc de sortir du seul contexte économique de cette décision et d'ouvrir le champ

des possibles solutions à une situation de danger pour l'emploi. Les récentes vagues de restructurations dans de grandes entreprises profitables (parfois même plus que leurs concurrentes) montre d'ailleurs que les situations de danger pour l'emploi ne se réduisent pas uniquement aux situations de licenciement économique collectif, mais peuvent aussi consister, par exemple, en un durcissement des conditions de travail. C'est donc à une perception différente du contexte qu'il convient de s'attacher.

L'élargissement de la perspective analytique dont il est ici question relève d'un double objectif : d'une part, celui de proposer une analyse des dispositifs de gouvernance des situations de danger pour l'emploi offertes par le droit français du travail et, d'autre part, celui de réaliser, dans le cadre de l'hypothèse de procéduralisation contextuelle développée par Jacques Lenoble et Marc Maesschalck (2003), une analyse du dispositif légal français du droit d'alerte afin d'en permettre une lecture ouvrant sur une perspective normative. En partant de la nécessité de contextualiser les décisions de licenciement économique collectif (1^{ère} section) pour pouvoir envisager la construction collective de solutions alternatives, ce texte visera à évaluer le potentiel de réflexivité de la procédure légale du droit d'alerte (2^{ème} section). Dans cette perspective, l'élaboration par les acteurs du rôle de l'expert mandaté par le comité d'entreprise dans l'organisation de la capacité réflexive (3^{ème} section) apparaît comme déterminant pour l'émergence d'un dialogue social permettant l'effectuation d'une gouvernance réflexive dans les situations de danger pour l'emploi (4^{ème} section). Enfin, dans une perspective à la fois normative et programmatique, cette évaluation se conclura par le constat d'une nécessité de construire les incitants réflexifs nécessaires au dépassement des insuffisances de l'actuelle procédure du droit d'alerte au regard des exigences méthodologiques d'une approche réflexive de la *Corporate governance*.

I. Le licenciement économique collectif à la lumière des exigences de la contextualisation

L'hypothèse de la procéduralisation contextuelle aborde dans une perspective nouvelle la question de la prise de décision dans les organisations. Elle pose la nécessité d'un renouvellement des approches procédurales de la création de normes (et par conséquent de la formation des choix dans des collectifs) qui prenne en compte non seulement l'étude des étapes du processus de production de ces normes, mais aussi leurs conditions d'effectuation, c'est-à-dire de mise en œuvre effective. En tenant compte de la nécessité d'intégrer et d'organiser la réflexivité nécessaire à un choix efficient, cette approche permet de construire une théorie à la fois pragmatique et normative de la décision, dont la proposition essentielle est que l'acte de décider ne consiste pas uniquement dans une opération de sélection de la solution rationnellement préférable. Une autre opération la conditionne, qui est la contextualisation. Celle-ci n'est pas une pure opération de listage des états actuels de la nature : c'est une opération de définition, élaborée collectivement par les acteurs, de ce qui pose problème et fait apparaître le contexte non pas comme un donné exogène, mais comme quelque chose qui peut et même doit être modifié pour donner à la situation problématique une solution qui constitue une « forme de vie » à la fois cohérente et acceptable par l'ensemble des acteurs. Cette étape, qui s'imbrique avec celle de la détermination de la décision raisonnable (appui sur des indicateurs de gestion et élaboration d'une argumentation cohérente et acceptable), consiste à donner aux acteurs concernés par la décision (et qui l'appliqueront sous une forme ou une autre) les moyens d'une transformation effective de leur monde vécu. Cette opération est d'autant plus importante que « la détermination des effets de sens que produiront les solutions à construire sont fonction de ce que l'on va sélectionner comme étant le contexte au départ duquel percevoir ce que sont les insuffisances à résoudre et les solutions à construire » (Lenoble, 2003, p. 55).

Dans une telle perspective, la décision de licenciement économique collectif apparaît non plus comme une nécessité imposée par les contraintes économiques, mais comme un choix de gestion, c'est-à-dire comme le résultat d'un processus dont il convient d'analyser la rationalité (son caractère de « décision raisonnable »), mais aussi les conditions dans lesquelles son contexte a été défini, ce qui détermine les

conditions de son efficience³. Elle requiert de prendre appui sur d'autres représentations des situations de décision que celles fournies par le schéma substantialiste et mécaniste de la théorie du choix rationnel. Ainsi, la recherche d'alternatives au licenciement économique collectif passe par la remise en question de la définition du contexte de la décision : dans les cas emblématiques de Michelin ou de Lu, ce n'est pas la dictature des fonds de pension, dont il a été montré combien elle résulte d'une perception erronée du rôle des marchés financiers (Boyer, 2003), qui devrait être dénoncée, mais bien une décision de gestion prise sans que les dimensions industrielles et stratégiques de la situation aient été examinées collectivement.

Plus encore, l'apport de l'hypothèse de procéduralisation contextuelle consiste à montrer la nécessité d'organiser les moyens d'une action préventive susceptible d'être engagée avant que les licenciements ne soient annoncés comme la seule solution possible. En effet, à notre connaissance comme à celle des experts et consultants que nous avons rencontrés, lorsqu'une décision de licenciement économique collectif est annoncée, elle n'est jamais remise en cause⁴ : seules les modalités de sa mise en œuvre, c'est-à-dire le volet social du projet de licenciement, peuvent encore évoluer.

Le droit français, s'il ne favorise pas à proprement parler les initiatives visant à anticiper les situations de danger pour l'emploi, en donne cependant les moyens au comité d'entreprise *via* la procédure du droit d'alerte. Ainsi, « lorsque le comité d'entreprise a connaissance de faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise, il peut demander à l'employeur de lui fournir des explications » (art. L432-5 du Code du Travail). L'existence de cette possibilité oblige à abandonner la conception étroite du licenciement économique collectif strictement conditionné par les conditions économiques extérieures ; il apparaît alors possible que les mêmes prémisses ne conduisent pas nécessairement aux mêmes conclusions, et donc aux mêmes conséquences.

³ Il serait préférable d'utiliser le terme d'effectuation « car l'efficience laisse croire en une possible détermination par anticipation formelle des conditions de réalisation de ce qui serait le plus rationnellement acceptable » (Lenoble, 2003, p. 53, note 98), ce que l'idée de procéduralisation rejette comme une hypothèse « mentaliste et schématisante » (Lenoble & Maesschalck, 2003, chapitre 1, en particulier section 3.2).

⁴ En vue notamment de ne pas porter atteinte à la crédibilité des décisions futures de la direction de l'entreprise.

Ainsi, dans le contexte d'un droit d'alerte lancé en octobre 2002, nous avons analysé le plan de redressement d'une entreprise (KRT), qui n'avait annoncé à ce moment aucun licenciement. Dans la présentation qui en avait alors été faite au comité d'entreprise, le plan de redressement intitulé « Changer pour réussir »⁵ était introduit par les deux diapositives reproduites ci-après.

LE DIAGNOSTIC (SELON LES TROIS ASPECTS)	
• Évolution du CA (net, hors taxe)	(depuis 94)
La baisse des ventes se poursuit...	
• Évolution des frais de structure	(depuis 95)
Dans le même temps les coûts de structure augmentent...	
• Évolution de la rentabilité	(depuis 94)
La dégradation du résultat est alarmante...	
• Érosion de la productivité commerciale	(depuis 97)
L'action commerciale est de moins en moins efficace...	
• Dégradation des performances commerciales sur notre clientèle captive	(depuis l'an dernier)
Notre réservoir de clientèle est beaucoup moins rémunérateur...	
• Médiocrité de la qualité du service	(depuis 99)
Nous perdons des clients... nous gaspillons de l'argent...	

LE DIAGNOSTIC	
Constat :	
• Tendances structurelles conduisant à l'échec	
Conséquences :	
• Réduire les frais fixes pour sécuriser le résultat	
• Réorienter notre politique commerciale	
• Améliorer à très court terme la qualité de service	
Impératif :	
• Mobiliser toutes les énergies car le changement est indispensable pour faire face à ce défi	

En dépit des craintes exprimées à l'annonce du plan par le comité d'entreprise de KRT France, on constate que, trois ans plus tard, alors que toutes les autres entreprises françaises de ce secteur ont déjà licencié une partie de leur effectif, cette société n'a encore procédé quant à elle à aucun licenciement. Les difficultés économiques réelles et sérieuses invoquées dans ce plan de redressement n'ont conduit à aucun licenciement, mais bien mené à l'élaboration d'une stratégie destinée à surmonter ces difficultés. Ainsi, toute situation de danger pour l'emploi,

⁵ Ce plan est présenté en annexe dans la forme sous laquelle il a été soumis aux experts.

malgré son caractère réel et sérieux sur le plan économique, ne conduit pas directement, et moins encore automatiquement, à une décision de licenciement économique collectif, ce qui confirme à la fois le caractère de décision de gestion stratégique autant que l'absence de caractère inéluctable de celui-ci, mais aussi l'importance d'une contextualisation susceptible de permettre la recherche d'alternatives crédibles et efficaces.

II. Le droit d'alerte comme cadre de l'émergence de la réflexivité

La procédure de droit d'alerte vise à organiser un processus d'information du comité d'entreprise par la direction et, si les réponses de cette dernière ne lui paraissent pas suffisantes, par le conseil d'administration. En tant que telle (recueil d'informations sur la situation de l'entreprise lorsqu'il y a suspicion de danger imminent), la procédure du droit d'alerte ne permet pas de construction d'un monde commun aux acteurs concernés. Pourtant, si le comité d'entreprise décide en accord avec la direction de l'entreprise, comme ce fut le cas dans le droit d'alerte de KRT, de construire préalablement *sa propre représentation* de la situation de l'entreprise pour la discuter et la confronter à celle de la direction et du conseil d'administration⁶ afin de construire une représentation commune, un basculement vers un processus réflexif de contextualisation devient possible.

Dans le cas de la mission d'expertise pour le comité d'entreprise de KRT, le processus d'émergence d'une définition commune aux salariés (par l'intermédiaire

⁶ Art. L432-5 du Code du Travail : « Le rapport du CE conclut en émettant un avis sur l'opportunité de saisir de ses conclusions l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance dans les sociétés ou personnes morales qui en sont dotées ou d'en informer les associés dans les autres formes de sociétés ou les membres dans les groupements d'intérêt économique. Au vu de ce rapport, le CE peut décider de procéder à cette saisine ou de faire procéder à cette information dans les conditions prévues au troisième alinéa de l'article L434-3. Dans ce cas, l'avis de l'expert-comptable est joint à la saisine ou à l'information.

Dans les sociétés à conseil d'administration ou à conseil de surveillance, la question doit être inscrite à l'ordre du jour de la prochaine séance du conseil d'administration ou du conseil de surveillance à condition que celui-ci ait pu être saisi au moins quinze jours à l'avance. La réponse doit être motivée et l'extrait du procès-verbal des délibérations où elle figure est adressé au CE dans le mois qui suit la délibération du conseil. Dans les autres formes de sociétés ou dans les groupements d'intérêt économique, lorsque le CE a décidé d'informer les associés ou les membres de la situation de l'entreprise, le gérant ou les administrateurs sont tenus de communiquer à ceux-ci le rapport [...] du CE. »

des représentants syndicaux et des délégués du personnel) de la situation de l'entreprise s'est construit grâce au recours à l'aide d'experts. La loi autorise en effet le comité d'entreprise à recourir à des experts pour procéder au diagnostic de la situation économique. Les experts sollicités de plein droit par le comité d'entreprise sont des experts-comptables dont l'étendue des pouvoirs d'information est aussi importante que celle des commissaires aux comptes. Dans le cadre de cette mission, deux experts en organisation ont été désignés pour travailler en articulation avec les experts-comptables afin de donner au comité d'entreprise une vision de l'état de l'entreprise plus large que celle résultant de l'analyse des seuls indicateurs de gestion.

L'approche des experts en organisation ne s'est pas située d'emblée dans une perspective permettant l'émergence d'un dialogue des acteurs concernés autour de la situation de l'entreprise. Ce n'est qu'après l'analyse des procès verbaux des réunions des cinq dernières années du comité d'entreprise et après discussions avec ses membres qu'il est apparu que l'objet de cette mission pouvait ne pas se limiter à une expertise organisationnelle de KRT. Un extrait du procès verbal d'une de ces réunions de comité d'entreprise est particulièrement révélateur de la manière dont peut se manifester l'opportunité d'identifier des voies de solutions alternatives d'une situation problématique, opportunité que le personnel et la direction pouvaient saisir à l'occasion de ce droit d'alerte :

Le PDG : « Ce n'est pas un expert comptable qui va nous solutionner le problème. C'est un problème de fonctionnement entre nous. Le jour où vous utiliserez la méthode d'introduire une personne extérieure pour traiter un problème que nous n'avons pas été capable de traiter entre nous, c'est une responsabilité que vous prenez car les conditions de travail et de relations entre nous seront modifiées. Il s'agirait d'un aveu de tous de notre impuissance à travailler ensemble. Vous ne travaillerez plus jamais de la même façon avec l'encadrement. Alors je pense que notre façon de nous exprimer aujourd'hui montre une ouverture. »

Un élu : « Lorsque les syndicats réagissent car il y a un réel problème et qu'ils n'obtiennent pas de réponse, que rien ne bouge, nous sommes obligés d'aller plus haut pour que ça bouge. C'est bien suite à ce problème que nous demandons une expertise. Lorsque la question a été mise à l'ordre du jour, à la réunion de chefs de service vendredi après midi, cela a bougé. Vous ne savez peut-être pas la manière dont cela se passe en face. »

Cet échange, antérieur de quelques années, à propos d'une intervention possible du cabinet d'expertise comptable mandaté lors de ce droit d'alerte (intervention qui n'a finalement pas eu lieu), montre la volonté des salariés et de la direction de s'engager

dans un dialogue constructif autour des difficultés de fonctionnement de l'entreprise, mais aussi leur incapacité à le faire de manière efficiente, puisque le problème organisationnel dont il était alors question existait encore lors de notre intervention et faisait toujours l'objet de controverses.

On pouvait cependant en déduire que les acteurs concernés par la situation préoccupante de l'entreprise et par le plan de redressement envisagé avaient la capacité de se placer dans une situation de « *construction négociée* de cette opération de sélection et de diagnostic » (Lenoble, 2003, p. 52) qu'est la contextualisation. En rendant possible la contextualisation, la volonté d'établir un dialogue social qui ne soit plus un dialogue de sourds conduisait à mettre en place « un dispositif spécifique organisant la réflexivité des acteurs concernés » en vue de « la détermination des possibles au départ desquels le processus discursif pourra opérer son contrôle de pertinence » (Lenoble & Maesschalck, 2003). La mise en place de ce dispositif a elle-même répondu à une exigence de réflexivité puisqu'elle a été pilotée par le comité d'entreprise et a pris racine dans les interactions des experts en organisation avec les salariés, leur encadrement et la direction (en particulier le DRH, le directeur financier et le directeur de l'offre) en vue de définir les lieux, secteurs, personnes et modalités des entretiens menés par les experts en organisation.

III. Le rôle de l'expert dans l'organisation de la capacité réflexive

Dans un processus décisionnel, la capacité réflexive des acteurs ne peut être considérée comme donnée : de même que le processus formel de décision ne peut être valablement défini que dans une hypothèse de rationalité limitée⁷, le processus de révélation du contexte doit intégrer la notion de « limitation contextuelle ». Cette notion est liée à l'idée que « toute action présuppose, pour son effectuation, des ressources cognitives fournies par le contexte » (Lenoble, 2003, p. 53). Le rôle des experts en organisation ne consistait donc pas à « fabriquer » la décision qui devait

⁷ Conçue en termes de « limites cognitives », c'est-à-dire d'impossibilité d'identifier d'emblée toutes les éventualités et tous les cours d'action possibles : voir H. Simon (1976).

être prise par la direction, mais à permettre l'émergence d'un cadre de réflexion commun à la direction et au comité d'entreprise. La transformation du monde selon des visées normatives, que les théories standard de la réflexivité réduisent à une opération de justification formelle, nécessite, pour être menée à bien, un cadre d'interprétation constitué à partir des perceptions du contexte propres aux acteurs. On ne peut en effet supposer que la perception du contexte soit donnée spontanément et naturellement : elle doit être reconstruite pour « augmenter le nombre de "possibles" sur base desquels seront sélectionnées les solutions jugées les plus rationnelles pour rencontrer les insuffisances du "contexte" » (Lenoble, 2003, p. 55). Cette reconstruction/appropriation du contexte par les acteurs doit être procéduralisée. Elle l'a été du fait de la volonté de la direction et des salariés d'entrer dans un processus de dialogue et de traductions réciproques dans le cadre de l'expertise organisationnelle demandée dans ce droit d'alerte.

En conséquence, les experts en organisation ont adopté comme posture de ne pas prendre parti dans les controverses qui existaient. Ils ont donc conçu leur fonction comme consistant, d'une part, à partir d'entretiens avec les salariés dans les différents secteurs de l'entreprise (membres du comité d'entreprise, exécutants, encadrement) à traduire les perceptions de ceux-ci de manière à les présenter dans les termes d'une analyse organisationnelle et d'autre part, à construire l'écho des discours de la direction à propos des situations pointées par les salariés (le constat économique présenté dans le plan de redressement ayant été validé par les experts-comptables). Cette traduction dans les registres propres des acteurs ne consiste pas en un diagnostic extérieur qui serait le regard « objectif » et surplombant d'un expert sur la situation de l'entreprise : c'est au contraire une révélation, mise en forme par les experts, des discours des acteurs.

Pour atteindre cet objectif de retour sur la perception qu'ont les salariés du fonctionnement de l'entreprise, les experts en organisation ont construit, sous le contrôle d'un comité de pilotage composé d'élus du comité d'entreprise, un rapport qui s'est élaboré comme le miroir des perceptions des salariés. De cette manière, les représentants des salariés se sont entièrement appropriés les termes du rapport remis à la direction et ont pu construire leur questionnement dans des formes et sur des objets touchant directement à l'enjeu du plan de redressement.

En travaillant sur les diagnostics et les actes de travail des salariés, le rapport a structuré la présentation de la perception que les salariés avaient du contexte de KRT. La perception du contexte ainsi construite est alors apparue comme une définition alternative de la situation décrite en termes de synthèse comptable dans le constat établi au départ du plan de redressement. Ce constat n'a pas été remis en cause par l'expertise comptable et l'expertise organisationnelle a permis « d'augmenter » cette réalité des potentialités offertes par le contexte organisationnel et social de l'entreprise.

Les éléments contextuels de départ (« baisse des ventes », « dégradation du résultat ») ne se traduisaient alors plus de manière mécanique en « tendance structurelle conduisant à l'échec » car le « changement indispensable pour faire face à ce défi » ne se construisait plus dans les mêmes termes. Le dialogue entre le comité d'entreprise et la direction autour du rapport des experts en organisation a révélé que les leviers d'action possibles étaient plus nombreux que ceux que le plan de redressement avait d'abord envisagés. Le travail des experts en organisation a permis, grâce à la reconstruction dans un processus réflexif d'un contexte conçu comme un élément susceptible d'être transformé, la possibilité d'émergence de décisions qui ne soient pas conçues comme mécaniquement conditionnées par un environnement considéré comme une donnée purement exogène.

IV. Le dialogue social comme moyen de l'effectuation de la gouvernance réflexive des situations de danger pour l'emploi

L'organisation de la construction du contexte, c'est-à-dire de l'élaboration d'un « monde commun » aux acteurs, repose sur la nécessité d'une étape réflexive. En construisant une perception commune de leur « forme de vie » les acteurs ouvrent de nouvelles possibilités d'action. La décision peut alors se prendre selon de nouvelles modalités, cohérentes avec le monde commun ainsi créé. Cependant, le passage à l'action, qui est le moment pratique de la décision, ne découle pas de manière immédiate des termes de la décision, ce qui nécessite d'analyser spécifiquement l'opération d'effectuation.

L'effectuation de la décision se conçoit comme un processus qui imbrique « la finalité de la décision et la subordination de cette finalité à son insertion dans un monde perçu comme cohérent » (Lenoble, 2003, p. 57). C'est en cela que la construction d'une norme contextualisée, choisie collectivement, nécessite la prise en compte de son insertion dans une « forme de vie ». Cette opération, qui n'a pas pu être réalisée dans le cadre de la mission de droit d'alerte de KRT – parce que la traduction en actions concrètes du plan de redressement ne peut pas faire partie du droit d'alerte du fait que ce dernier est par nature une procédure d'information et non de contrôle – repose sur la prise en compte de la réversibilité asymétrique du processus décisionnel⁸.

Ce concept synthétise, d'une part, l'idée selon laquelle l'action a lieu dans le cadre d'un processus d'ajustement entre l'intentionnalité de l'action (justifiée selon les modalités de la décision raisonnable) et, d'autre part, la nécessité de subordonner cette intentionnalité à celle que la transformation envisagée du contexte permette une forme de vie commune. L'asymétrie de cette réversibilité de l'application sur la justification résulte du fait que ce qui est primordial dans l'opération d'effectuation est l'exigence de cohérence du monde qui doit résulter de la traduction en normes de la finalité visée.

En conséquence, l'émergence d'un monde commun qui avait été ébauchée au cours du droit d'alerte ne pouvait déboucher sur une action collective pleinement efficiente que si le dialogue social réanimé se poursuivait. Le maintien d'une forme de vie commune repose en effet sur la combinaison de la dimension collective et de la dimension éthique de l'action. Cette dernière est une condition interne à l'action et non une condition imposée comme une contrainte externe. L'exigence de cohérence de la forme de vie réalisée par l'effectuation découle de la nécessité de « faire monde commun » : ses dimensions éthique et collective sont donc indissociables. En ce sens, l'institution du comité d'entreprise, lorsqu'elle est le lieu d'un dialogue social entre les représentants des salariés et la direction, est un lieu possible, notamment au travers de la procédure de droit d'alerte, de « la construction réflexive d'un monde commun comme condition d'effectuation de l'action » car celle-ci « nécessite la construction d'un dispositif de coopération pour opérer cette intégration des

⁸ Les théories standard de la réflexivité postulent au contraire une réversibilité symétrique des opérations d'élaboration rationnelle d'une norme et d'application de celle-ci.

transformations nécessaires du contexte en vue d'y insérer une forme de vie jugée pertinente » (Lenoble, 2003, p. 58).

V. Les limites du droit d'alerte et la nécessité de construire des incitants réflexifs

Sur le plan théorique, l'approche de la procéduralisation contextuelle permet de dépasser les apories de l'axiomatique de Savage : celles relatives à la rationalité, par le rejet de la position substantialiste au profit d'un concept de rationalité limitée ; celles relatives à la déconnexion entre états de la nature et conséquences par la prise en compte de la réversibilité asymétrique du processus décisionnel. Sur le plan de l'action concrète, elle met l'accent sur les conditions de l'efficacité de l'action en liant les dimensions collective et éthique. Enfin, sur le plan normatif, elle montre la nécessité de la construction de dispositifs normatifs susceptibles de favoriser l'émergence de formes de vie communes et leur pérennisation.

Pour permettre l'émergence d'un monde commun, le processus interactif de contextualisation doit nécessairement prendre en compte les dimensions spécifiques de chaque situation, ce que met particulièrement en lumière le caractère « intransférable » du processus d'interaction observé dans le cas de KRT. Ainsi, à la fin de la mission d'expertise organisationnelle insérée dans le dispositif du droit d'alerte de KRT, une mission qui pouvait apparemment être traitée de manière identique s'est présentée dans une entreprise voisine géographiquement et sectoriellement. Pourtant, l'expérience n'a pas pu se reproduire du fait du refus catégorique du dirigeant de l'entreprise ABI d'entrer dans un processus de dialogue sur la construction d'une représentation commune du contexte. Du fait de la véhémence de ce dirigeant et de la violence de son opposition, une procédure de délit d'entrave visant *in fine* à légitimer le recours à l'expertise organisationnelle dans les procédures de droit d'alerte a d'ailleurs été engagée et gagnée par les experts tant en première instance qu'en appel.

On comprend donc que ce n'est pas par sa nature que le droit d'alerte peut être considéré comme un incitant réflexif à même d'ouvrir le choix à d'autres décisions

que le licenciement économique collectif. En revanche, cette disposition légale est une opportunité qu'il est manifestement utile d'outiller dans le cas de situations de danger pour l'emploi afin de se doter des moyens d'organiser les modalités d'émergence d'une forme de vie commune aux salariés et aux dirigeants. En effet, la nécessité de construire des incitants réflexifs de nature à permettre l'entrée des acteurs dans un processus décisionnel contextualisé n'a pas été intégrée dans le dispositif légal actuel, qui ne contraint la direction qu'à une justification minimale de ses choix et ne favorise pas l'émergence d'un dialogue sur l'identification des causes de la déficience à l'origine de la situation préoccupante identifiée par le comité d'entreprise.

Si les développements qui précèdent, et qui s'appuient sur une unique étude de cas, ne permettent évidemment de conclure définitivement ni sur l'opportunité pour le comité d'entreprise d'user de son droit d'alerte lorsque se présente une situation préoccupante pour l'emploi dans l'entreprise, ni sur la manière d'aménager la mise en œuvre de ce droit d'alerte, ils permettent néanmoins d'ouvrir des pistes de réflexion. En effet, le cas de KRT montre bien tout le potentiel d'action coopérative que recèle un dispositif permettant aux acteurs concernés de construire et de confronter leurs perceptions d'une situation problématique dans la perspective de la création d'une « forme de vie » commune permettant à chacun de faire valoir ses intérêts légitimes et à tous d'en élaborer la synthèse dans une définition à la fois plus cohérente (dimension collective) et plus juste (dimension éthique) de l'« intérêt de l'entreprise », compte tenu de l'insertion de celle-ci dans un tissu social.

Des questions complexes se posent néanmoins. Tout d'abord, comme on l'a vu, le cadre législatif actuel, notamment celui du droit d'alerte, n'implique pas, et *a fortiori* n'impose pas, que se mette en place un dispositif du type de celui que les acteurs ont « inventé » dans le cas de KRT. Si la reconnaissance de l'intérêt qu'il y a, selon l'expression déjà citée de Lenoble (2003, p. 55) à « augmenter le nombre de "possibles" sur base desquels seront sélectionnées les solutions jugées les plus rationnelles pour rencontrer les insuffisances du "contexte" » se confirme et se développe, la question de la mise en place d'« incitants réflexifs » visant non seulement à susciter mais à pérenniser de tels dispositifs de dialogue social ne devrait pas manquer de venir à occuper une place dans le débat public.

Affirmer de manière argumentée l'intérêt non seulement pour l'entreprise, mais pour la collectivité tout entière de dispositifs de « gouvernance » incitant à la réflexivité est une chose, se doter d'une vision claire de la manière dont ceux-ci doivent être conçus en est une autre dont ce texte ne peut qu'esquisser des pistes. Si le comité d'entreprise pourrait constituer une base d'ancrage adéquate pour de tels dispositifs, il y a par contre lieu de penser que faire de cette instance bipartite une structure multipolaire rassemblant, ne fût-ce qu'occasionnellement, une partie ou l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*) à l'entreprise⁹ ne manquerait pas de créer des problèmes non seulement de fonctionnement, mais aussi de représentativité. En outre, ce que pourraient être en la matière les domaines et les modes d'action respectifs de la régulation publique et de l'auto-régulation est une autre des questions délicates dont les solutions restent à élaborer .

⁹ Par exemple, un prolongement de la disposition de la loi de modernisation sociale visant, dans le cas de la décision de fermeture d'un site de production, à ce qu'une étude d'impact social et territorial soit effectuée pourrait conduire à impliquer notamment des représentants des collectivités territoriales et des sous-traitants lors de la réunion du comité d'entreprise consacrée à cette information/consultation. (Art. L. 238-1 du Code du Travail : « Les organes de direction et de surveillance de la société statuent sur présentation d'une étude d'impact social et territorial relative aux conséquences directes et indirectes qui s'attachent à la fermeture de l'établissement ou de l'entité économique autonome, et aux suppressions d'emplois qui pourraient en résulter. »).

BIBLIOGRAPHIE

BOYER T., 2003, « *Layoff decisions and the financial market: illegitimacies of the financialisation* », in **Corporate Governance : an institutionalist approach**, eds. Cobbaut & Lenoble, Kluwer Law International.

CORNOLTI C., 2001, **Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs instrumenté par un plan social : une analyse empirique des mécanismes formels et informels**, thèse de doctorat en sciences de gestion soutenue à l'université Nancy 2.

LENOBLE J., 2003, « *From an incentive to a reflexive approach to Corporate Governance* », in **Corporate Governance : an institutionaliste approach**, eds. Cobbaut & Lenoble, Kluwer Law International.

LENOBLE J., MAESSCHALK M., 2003, **Toward a Theory of Governance : The Action of Norms**, Kluwer Law International.

SIMON H.A., 1976, "A Behavioral Model of Rational Choice: From Substantive to Procedural Rationality", in **Method and Appraisal in Economics**, ed. Latsis S.J., Cambridge/New York, Cambridge University Press.

THEVENOT L., 1989, « *Équilibre et rationalité dans un univers complexe* », **Revue économique**, vol 40, n°2, Mars.

ANNEXE

Chaque encadré est une page du plan de redressement qui a été l'élément déclencheur du droit d'alerte.

6 mars 2002

Projet pour le redressement de KRT France
« Changer pour réussir »

Le diagnostic : aspect économique ; aspect commercial ; aspect service.

Le diagnostic (selon les trois aspects)

- Évolution du CA (net, hors taxe) (94/95-00/01)
La baisse des ventes se poursuit...
- Évolution des frais de structure (95-01)
Dans le même temps les coûts de structure augmentent...
- Évolution de la rentabilité (94/95-00/01)
La dégradation du résultat est alarmante...
- Érosion de la productivité commerciale (97-00)
L'action commerciale est de moins en moins efficace...
- Dégradation des résultats sur la carte XXXXX [*la carte de crédit à la consommation « maison »*] (AH9-AH1)
Notre cœur de fichier est beaucoup moins performant...
- Médiocrité de la qualité du service (99-00)
Nous perdons des clients... nous gaspillons de l'argent...

Le diagnostic

Constat :

- Tendence structurelle conduisant à l'échec

Conséquences :

- Réduire les frais fixes pour sécuriser le résultat
- Réorienter notre politique commerciale
- Améliorer à très court terme la qualité de service

Impératif :

- Mobiliser toutes les énergies afin de « Changer pour Réussir »

« Changer »

Choix de 3 priorités : économique, cliente, management.

Pour chaque priorité... [*illisible (1 mot)*] L'implication de tous

« Changer » priorité économique [*6 transparents généraux*]

Réduction des frais de personnels : [*illisible (1 mot)*] Mais...

- Effort maximum de réduction du personnel temporaire
- Des postes budgétés ou disponibles ne seront pas pourvus
- Accélération de la mobilité au sein du groupe KRT International
- Rigueur de recrutement : toute embauche sera validée par la Direction Générale

« Changer » priorité économique

Réduction des coûts informatiques

- Réexamen technologique des développements de Leonardo (à coûts et délais maîtrisés) [*Léonardo est un plan de remise à jour de l'informatique de la relation clientèle (prise de commande et gestion/suivi des commandes et des clientes)*]
- Réduction de 15% des coûts sur : plate-forme internationale, BIM et production, maintenance.
- Datawarehouse : nouvelle évaluation budgétaire en cours

« Changer » priorité économique

Réduction des coûts marketing

- [...] Dédoublonnage du fichier

« Changer » priorité économique

Effort sur les frais variables et la productivité :

Achats [...]

Autres frais variables

- Développement des synergies courrier/téléphone [...]
- Optimisation des infrastructures

« Changer » priorité cliente [*1 seul transparent*]

Améliorer rapidement la qualité du service :

- Accueil VPT
- Taux de facturé immédiat
- Enrichissement de XXXXX [*la carte de crédit à la consommation « maison »*]
- Développement des appels sortants
- Diminution des refusés (lourd et autres)
- Raccourcissement du délai couperet : 8 semaines

« Changer »

Un plan d'action exigeant

- Une méthodologie d'élaboration de chaque action
- Un chiffrage rigoureux
- Un suivi mensuel de l'avancement
- Une équipe dédiée au pilotage

« Changer » priorité management

Une nouvelle organisation
Communication permanente
Implication de l'encadrement

- Les progrès passent par l'animation des équipes
- Systématisation de la formation au management KRTF
- Chaque collaborateur doit être acteur du redressement

« Changer » priorité management

Une nouvelle organisation
Communication permanente
Implication de l'encadrement

- Informer régulièrement sur les progrès réalisés
- Solliciter et exploiter les suggestions et idées de tous : ateliers de travail
- Entraîner un changement réel de culture

« Changer » priorité management

suivent une quinzaine de transparents décrivant les fonctions des directeurs (dir°
opérationnelles et transversales + internationale)

« Changer pour Réussir »

Le projet pour le redressement de KRTF
Indispensable pour la Survie
Mais aussi...
Première étape de notre Ambition

« Réussir »

Les leviers de la réussite

- Redéfinir notre offre
- Refondre la politique promotionnelle
- Assurer l'excellence du service
- Retravailler notre positionnement
- Transformer notre système d'information
- Développer une culture de réactivité et d'initiative

« Réussir »

Une Ambition

Devenir un vendeur à distance multi-spécialiste

- Attirant des clientes multi-fidèles
- Reconnu pour sa différence
- Proposant une offre renouvelée et ciblée
- Utilisant la promotion
- Soutenu par une marque revalorisée

« Changer »

Un plan d'action exigeant

- Élaboré de manière professionnelle
- Conduit par une équipe resserrée et motivée attachée à faire circuler l'information
- Dans le cadre d'une nouvelle organisation favorisant la remise en cause