



Alixio est un groupe de conseil en stratégie sociale, management du changement et communication fondé et présidé par Raymond Soubie. Nos équipes conseillent les entreprises et les organisations en France et à l'international sur trois grands domaines : l'accompagnement du changement, la performance RH et le capital humain, les restructurations et les fusions-acquisitions. Nous opérons sur toute l'Europe et notre spécificité repose sur la combinaison unique de compétences et de métiers. Notre mission est d'accompagner les décideurs et leurs équipes dans la réussite de leurs projets à forts enjeux humains et territoriaux. Créé en 2010, Alixio réunit une équipe de plus de 50 professionnels.

[www.alixio.fr](http://www.alixio.fr)

## **Les lois de l'adaptation de l'entreprise (étrangère) en France**

**Par Gilles SABART, Directeur régional ALIXIO Lyon Sud-est**

*Gilles SABART, Docteur en droit public, a travaillé pendant 15 années dans le groupe Saint-Gobain en charge des restructurations, des implantations d'entreprise et de la sauvegarde de la réputation (gestion de crise) de l'entreprise dans les territoires. Il a rejoint Alixio pour développer le territoire Sud de la France il y a 1,5 an.*

Linkedin / <https://fr.linkedin.com/in/gilsabart> - Twitter : [@GilSabart](https://twitter.com/GilSabart)

***La vie de l'entreprise en France ne semble pas être un long fleuve tranquille tant les réglementations et autres externalités viennent perturber son fonctionnement interne. Que dire alors pour une entreprise qui ne comprendrait pas le contexte français, qui le sous-estimerait voire le sur-estimerait. Le pays dans lequel la rationalité est reine serait alors sujet à une sorte d'irrationalité ou tout ceci répondrait-il davantage à un système cohérent, notamment juridique, fondé sur la valorisation de la morale dans l'économie française ? En tout cas, l'avantage appartient à celui qui sait tirer profit du système.***

Arcelor Mittal (Florange), Unilever (Fralib), Continental (« les Contis »), GE (Alstom) : toutes ces sociétés étrangères ont comme point commun d'avoir à faire face à une crise médiatique, politique, voire réglementaire soit en rachetant des actifs français soit en se désengageant « d'activités non rentables » du territoire français. Dans tous les cas, la « machine française » s'est mise en route et a contesté l'interventionnisme étranger dans notre beau pays. Le sentiment de particularisme français, du sens de l'égalité et de l'intérêt général, le poids de l'administration, de la politique et des

syndicats, de la réglementation, de l'influence moraliste et anti-libérale des médias expliquent la difficulté à laquelle les entreprises étrangères ont dû faire face.

Mieux, l'emblème de la France, sa compagnie aérienne, Air France vient de connaître une crise sans précédent où se mélange politique, grande entreprise, syndicats ouvriers et de cadres (les pilotes), des salariés qui ont osé molester... En bref, les Français sont-ils ingérables ? La France serait-elle un pays si complexe et si imprévisible qu'il est hasardeux d'investir et de s'adapter (restructurer) pour les entreprises ? Où faut-il une capacité d'adaptation digne de Darwin pour créer de la valeur en France ?

Au préalable, la France, pays nation, construit ses élites par l'école (« on peut être pauvre et être considéré dans les élites françaises : en étant de la « la botte » de ses grandes écoles comme l'ENA, polytechniques...). La caste est d'abord celle de l'école. Ceci emporte les conséquences suivantes : un pays centralisateur (Paris), un pays qui concentre le Pouvoir à Paris, un pouvoir qui se nourrit de l'administration, une administration qui fait de la politique : cette bulle détient le Pouvoir, ou du moins le croit-elle... L'une des conséquences de cette concentration de Pouvoir est la conception que l'on se fait du Pouvoir.

Il est alors aisé pour une entreprise étrangère de se diriger dans la sphère du pouvoir : il suffit d'être à Paris, de la bonne démarche pour choisir les consultants qui sont dans le Pouvoir pour régler son problème... C'est en partie la bonne démarche mais la réalité est autre... A force d'oublier le territoire, celui-ci se rebelle, n'accepte pas le pouvoir central, sous peine de « *jacqueries révolutionnaires* »... Alors celui ou celle qui a promis de réguler le Pouvoir, se retourne et la machine s'emballe d'autant plus exacerbée si l'entreprise en question est étrangère, dépositaire du stéréotype mondialisé.

L'un des premiers réflexes est l'outil réglementaire, des lois sont pondues pour réguler ses grandes entreprises non responsables, il faut qu'elle compense... et ceci dans tous les domaines : économiques, sociaux et environnementaux. Alors, l'administration peut jouer ce rôle de défenderesse du territoire, des cas sociaux, de l'économie vertueuse et responsable. Inversement, cette façon de faire peut être avantageuse pour celui qui considère que l'entreprise a besoin d'être proche de son territoire, à y trouver ses meilleures ressources, à être vertueuse pour créer une dynamique territoriale en sa faveur. C'est alors juste une question de curseur : être en préventif (« *issue management* ») et non en défensif dans un champ si complexe que l'on y perd son latin comme disent les Français.

## **Restructurer**

Pour restructurer en France, un certain nombre de règles s'appliquent que ce soit au niveau social, économique et environnemental. Nous nous situons dans une notion bien connue des Anglo-saxons : « *licence to operate* » qui s'oppose quelquefois à la liberté d'entreprendre.

En effet, on peut considérer que l'entreprise n'est pas propriétaire de plein droit de son activité mais qu'elle a des obligations présentes et futures vis-à-vis des territoires. Son impact est ainsi encadré que ce soit au niveau environnemental, social voire économique. En bref, elle achète un droit d'exploitation dont elle prend la responsabilité au regard des impacts qu'elle génère.

Cette notion de « *licence to operate* » implique un *corpus* juridique et une dimension morale. En effet, fermer une usine alors que l'on gagne de l'argent au niveau mondial peut être considéré comme un outrage majeur.

L'Etat est donc intervenu pour encadrer les impacts économiques, sociaux et environnementaux de l'entreprise. Son interventionnisme est à la fois économique, social et environnemental.

Tout d'abord, il est nécessaire de justifier d'un point de vue économique la fermeture ou l'adaptation d'un site. Pour ce faire, les syndicats et les représentants du personnel peuvent nommer un expert économique pour juger de la pertinence économique de la fermeture. Cela marque le début de la procédure.

L'interventionnisme de l'Etat implique même un contrôle de l'administration par le représentant de l'Etat central, de l'administration en charge du Travail (directeur du Travail) qui peut s'opposer à cette fermeture sous le contrôle du juge administratif. Il n'est d'ailleurs pas rare qu'il existe en parallèle des interventions ministérielles tant ces sujets sont sensibles aux yeux de l'opinion publique. La motivation de cet encadrement est d'éviter les licenciements dits boursiers ; licenciements qui ne respecteraient pas le jeu régulé de l'activité économique (et dont les Français sont méfiants face aux dérives du capitalisme).

Cette justification économique a même été plus loin en imposant aux entreprises qui ferment de trouver un repreneur (même un concurrent) et de lui vendre l'entreprise pour sauver des « emplois ». Or, le pays des Droits de l'Homme, celui de l'abolition des privilèges, de la liberté d'entreprendre (affirmé lors de la Révolution française de 1789) n'a pas accepté cette intervention. Le Conseil Constitutionnel a censuré le projet de loi, imposant de vendre à un repreneur, sur le fondement de la liberté d'entreprendre et du droit de propriété. La loi a seulement mis en place une obligation de moyen pour rechercher un repreneur (Loi dite « Florange »).

Autre spécificité du « *licence to operate* » : licencier et supprimer des emplois peut déstabiliser un bassin d'emplois. Il est donc nécessaire de compenser cette perte : l'entreprise doit réindustrialiser le secteur abandonné. Ici, la loi n'a fait que reprendre les bonnes pratiques de groupes multinationaux français comme Saint-Gobain mais elle a ajouté un interventionnisme de l'administration en fixant un montant à consacrer dans la réindustrialisation. Là-aussi, le montant et les actions de cette dernière sont négociés avec l'administration pour réindustrialiser et compenser les emplois perdus par la création d'autres emplois notamment dans les PME.

Cet aspect économique est également à accompagner d'un aspect environnemental puisque le site doit être remettre en état d'un point de vue environnemental. Là encore, la complexité touche à la destination voulue du nouveau site car la réglementation environnementale s'applique différemment selon la destination industrielle ou résidentielle du nouveau site, selon le type d'autorisation (autorisation, déclaration, Seveso). Point de vigilance, le plan d'urbanisme et la maire pourraient demander un changement de destination impliquant des coûts importants.

Que ce soit économique ou environnemental, l'interventionnisme étatique ou local est prédominant. Le représentant de l'Etat qu'est le préfet joue un rôle important car il est au centre du jeu de régulation avec plus de 60 parties prenantes qui ont une influence dans cette adaptation. Organisations syndicales, associations environnementales, agences économiques : tout le monde a son mot à dire qui oscille entre respect de la réglementation, *soft law* (RSE, IFRS pour la dépendance économique...) et préservation de la réputation.

Autre volet de la procédure : l'aspect social. Restructurer signifie retrouver un emploi aux salariés l'ayant perdu : c'est le reclassement des salariés. C'est le traitement social de la restructuration. L'entreprise a l'obligation de moyen de retrouver un emploi équivalent à ses ex-salariés. Pour certaines catégories de salariés, il est nécessaire d'obtenir l'autorisation d'une autorité indépendante : l'inspecteur du travail donne son autorisation aux salariés dits protégés (ceux qui ont un mandat à l'intérieur de l'entreprise voire à l'extérieur).

Ce respect de la réglementation et son articulation avec les parties prenantes est le minimum pour préserver sa réputation. Son exercice et les modes d'articulation demandent d'agir en amont, avec stratégie et tactique ; tout cela sous contexte d'une hyper sensibilité politique et de l'opinion publique d'autant plus exacerbée qu'il concerne une entreprise étrangère.

En fait, il s'agit aujourd'hui d'un jeu d'acteurs dans lequel il faut préserver sa réputation et les occasions de la perdre sont nombreuses. La réglementation y joue un rôle essentiel tout comme le relationnel à développer avec les parties prenantes : presse, administration, politique, syndicats. La complexité du *process* implique de maîtriser les règles et les modes de fonctionnement en amont. La gouvernance d'Air France vient d'en faire les frais...

Inversement, les territoires se montrent davantage indulgents, même « productifs » si ces questions sont traitées en amont de manière vertueuse :

- l'appui aux PME diminue la charge économique et permet de mieux connaître son tissu industriel, de trouver des sous-traitants et favorise l'innovation

- La culture de la mobilité et de l'insertion entre sites d'un même territoire mais d'entreprises différentes permet de trouver des solutions plus rapides pour ceux qui perdent leur emploi mais donne un marquage employeur fort, permet de trouver les

meilleurs éléments, d'utiliser les ressources locales pour former, pour créer des formations...

De contraintes fortes, on peut en faire des avantages compétitifs très forts en renforçant son intégration au territoire et en y tirant les meilleures ressources en sa faveur. C'est d'ailleurs bien l'objectif quand on souhaite s'installer dans un territoire.

### **Racheter ou s'installer**

On constate que l'arrivée en France n'est pas un « automatisme » mais s'insère dans une complexité combinant réglementaire, administratif et opinion publique, l'administration et le politique. Comprendre le système français est un véritable atout, c'est un cocktail qui permet sa maîtrise. Certains pensent même : trop petit pays et trop de complexité pour investir.

Le rachat d'une société en France (ou son installation) nécessite quelques mesures de sauvegardes, du moins de bien comprendre la dimension sociale, et les rigidités administratives, politiques voire réputationnelles.

La réglementation : nombreuse, il faut une connaissance approfondie des règles juridiques dans des domaines variés tout comme maîtriser la « *soft law* » comme les normes techniques.

L'administration : la bureaucratie freine les délais, voire entrave l'installation. Il existe pourtant des « accélérateurs » pour dynamiser le circuit administratif.

Les syndicats : pourtant faible en nombre, ils ont un poids énorme. L'entreprise selon sa taille doit discuter, informer, consulter les syndicats. Exercer son pouvoir de Direction peut paraître compliqué tant les règles de droit social sont nombreuses. Ceci rejoint la double question de la gouvernance et sa manière d'exercer le pouvoir et permettre au management d'en être un relais. Trop de fois, la situation est subie car c'est un risque, une externalité qui est considérée comme relevant de la fatalité.

La réputation est un point important, le libéralisme français est fondé sur une vision contributive de l'entreprise à la société française. Il n'est pas accepté de faire de l'argent pour de l'argent, il est favorisé une vision citoyenne de l'économie : un rendement raisonnable, un service qui apporte un progrès, une contribution aux territoires. D'où l'importance de la RSE, l'entreprise doit devenir un acteur du territoire. C'est d'ailleurs ce qui lui permet de se situer sur le champ de la réputation et d'avoir les bons moyens d'actions en cas de crise ou de recherche de ressources stratégiques. Ceci permet également d'avoir des salariés qui sont engagés.

La France est un pays formidable qui permet de créer de la valeur tant elle est ouverte sur le monde (immigration, étudiants étrangers, ce sentiment de vouloir savoir ce qui se passe...) à condition de ne pas subir, d'être contributif et d'être dans une logique gagnant-gagnant...