

Chaire Mutations – Anticipations – Innovations

Institut d'Administration des Entreprises de Paris – IAE de Paris 1 Sorbonne

Bulletin n°5 / Mars 2010



L'édito



Jean-Pierre AUBERT
Secrétaire général de la Chaire MAI

Comité éditorial

Responsable de la Publication

Géraldine SCHMIDT,
Directeur de la Recherche

Comité éditorial

José ALLOUCHE
Jean-Pierre AUBERT
Géraldine SCHMIDT

Coordination

Rémi BOURGUIGNON

Mise en page

Service Communication
de l'IAE de Paris.

La chaire a un peu plus d'un an d'existence et a déjà réalisé d'importants travaux comme en témoignent ce bulletin autant que les précédents.

Mais il est important que l'ensemble des participants gardent bien à l'esprit le sens et l'interdépendance des trois termes qui constituent son titre.

Mutations : La crise généralisée que l'on connaît ne doit pas nous dédouaner de prendre en compte le contexte spécifique de chaque restructuration, au risque sinon de perdre de vue la réalité des dynamiques en jeu pour l'avenir et pour les acteurs. Le raffinage n'est pas l'automobile.

Anticipations : Paradoxalement, en ces temps d'incertitude, l'anticipation reste plus que jamais d'actualité et est le facteur clé de la gestion coopérative des restructurations par les parties prenantes. Anticiper n'est pas prévoir mais se préparer.

Innovations : Pas d'avancée dans les solutions sans innovations, notamment dans les processus. Si on n'innove pas, on recule.

A ce propos, il est important que la Chaire fasse connaître et organise des échanges sur les expériences innovantes, comme "les Ateliers de la Transition Professionnelle" mis en place par Michelin à Toul pour accompagner les salariés de Kléber, suite à la fermeture de leur établissement.

IAE de Paris

Laboratoire de recherche

GREGOR

21, rue Broca

75240 Paris Cedex 05

www.iae-paris.com

Dans ce numéro

L'édito	p.1
L'interférence du juridique dans les restructurations	p.2
Managers et restructurations	p.5
Quoi de neuf ?	p.8



L'interférence du juridique dans les restructurations

La chaire M-A-I organisait le 8 décembre 2009 un petit-déjeuner débat sur le thème « L'interférence du juridique dans les restructurations » autour des interventions de Maîtres Gilles BELIER et Henri-José LEGRAND, auteurs de *La négociation collective après la loi du 20 août 2008 - Nouveaux acteurs, nouveaux accords* (paru en 2009 aux éditions Liaisons). Le débat était animé par le professeur José ALLOUCHE.

Me Gilles BELIER : J'interviens ici en tant qu' avocat d'entreprise, sans pour autant être un avocat patronal, étant donnée ma culture de la régulation du dialogue social et surtout mon combat de longue date pour la régulation à froid des relations du travail et la fin d'une guerre civile froide qui continue trop souvent d'irriguer les débats en France.

Quelques remarques pour engager le débat sur la judiciarisation dans les périodes de restructuration, le rôle du juge, celui des avocats... La question de la judiciarisation des relations du travail est souvent posée comme l'expression d'un excès d'intervention du juge dans le dialogue social. Il faut à la fois essayer d'en donner quelques explications, et en même temps s'interroger sur sa portée réelle, au vu des données chiffrées.

Alors, pourquoi cette référence forte au juge ?

La judiciarisation : une fonction sociale

D'abord c'est sans doute un phénomène général dans les sociétés contemporaines où la place du droit – et c'est une très bonne chose – se développe et où le recours au juge devient dans tous les domaines des relations (collectives, individuelles) une donnée permanente.

Dans le domaine du droit du travail, il faut sans doute reconnaître que le juge a répondu à cet appel, c'est-à-dire qu'il est extrêmement actif. La relation dynamique entre le recours à la justice et le discours du juge est effectivement plutôt un discours « compréhensif » au sens weberien du terme, si je puis dire. Ensuite, plus spécifiquement dans la question des relations sociales : il me semble qu'il y a un substitut, dans le recours au juge, à la baisse constatée sur une vingtaine d'années du nombre des jours de grève, et la capacité moins forte à mobiliser dans les entreprises (fin des 30 Glorieuses, craintes pour son emploi). Le juge est vraisemblablement devenu un élément du rapport des forces.

A cela s'ajoutent certains aspects de la fonction cathartique de la grève, c'est-à-dire la capacité collective. Dans la grève, la relation de subordination n'existe plus avec la fin ou la suspension du contrat de travail, voire l'agression ou le conflit avec l'employeur. De même dans les contentieux juridique, la relation de subordination est posée devant un représentant de la société, et de la justice qui plus est.

La responsabilité du législateur

Ensuite, ce qui me paraît important à analyser, c'est que notre droit se prête largement à l'intervention du juge, notamment dans les procédures de restructuration. Pour des raisons historiques, les instances de représentation du personnel françaises n'ont qu'un pouvoir de consultation, contrairement à certains pays d'Europe du Nord, où elles ont des pouvoirs d'intervention directe, type "droit de veto" pour parler rapidement et simplement. Le législateur, tenant ce fait pour acquis, a eu comme tendance naturelle à instaurer un parcours du combattant. Les débats autour de la Loi de Modernisation Sociale de 2001 sont extrêmement éclairants à cet égard : devant l'Assemblée, certains voulaient "donner le pouvoir au juge d'intervenir en amont des licenciements" (une forme d'autorisation judiciaire de licenciement collectif pour les licenciements économiques), d'autres souhaitaient "sanctionner les entreprises qui etc..."; d'autres demandaient un droit de veto pour les CE en matière de licenciements économiques. Le législateur qui était pourtant la gauche plurielle, continuait de se battre sur l'idée : "rien de tout cela". Donc, on multipliait les éléments procéduraux, style intervention d'un médiateur, intervention d'un écrit devant le Conseil d'Administration sur l'impact en termes d'emplois du projet, etc... toute une série de dispositions qui ont aujourd'hui été abrogées mais qui sont extrêmement caractéristiques de notre mode de fonctionnement. Mais en même temps, du coup, la procédure (et j'en suis un ardent défenseur) est le seul moyen qu'ont les représentants des salariés pour s'opposer ou faire valoir leur point de vue en face d'un employeur qui pourrait autrement, d'une manière unilatérale, avancer ses pions. Cette notion de procédure, très importante, n'est pas seulement formelle : elle est une donnée *de fond* parce que c'est le seul moyen dont disposent les représentants du personnel à un moment pour créer du rapport de forces et s'opposer à l'unilatéralisme de la décision de l'employeur.

La « plasticité » de la norme

Particulièrement gâté en ce moment en matière de contentieux dans le cadre de restructurations, de rapprochement, de fusions etc... je vois par exemple des représentants du personnel arriver, pendant 8 séances de 7 heures chacune, à ne pas aborder un sujet qui est à l'ordre du jour ! Le temps passant, les contraintes jouent, et un positionnement consiste à considérer que la procédure est achevée; et on se retrouve devant le juge. Je dis souvent : " les représentants du personnel font leur travail : puisque la procédure a ce sens là, il est normal qu'on l'instrumentalise". L'enjeu, et c'est le rôle du juge de mon point de vue, est d'appliquer un *principe de proportionnalité*, en disant à quel moment, l'employeur effectivement a essayé de "passer en force" d'imposer ses vues, sans discuter et sans débattre, ou à quel moment il y a eu une volonté d'obstruction telle que l'on doit considérer qu'au regard des obligations de l'employeur, sa recherche d'une information et du recueil d'un avis des représentants du personnel a été conforme au droit : c'est ce que l'on appelle la *plasticité de la norme*. Ne peut jouer dans ces considérations que le principe de proportionnalité dans l'exercice du droit. Introduire, ce qui est assez difficile en droit français, la notion de raisonnable ? Mais le raisonnable et la proportionnalité ne sont jamais très éloignés.



Me Gilles BELIER

Avocat à la Cour, vice-président du Conseil d'Orientation pour l'Emploi (CEO), Gilles Béliet a rejoint le cabinet Freshfields Bruckhaus Deringer en 2004 en qualité d'associé. Il intervient régulièrement en tant qu'expert auprès des institutions nationales dans le cadre de réformes législatives



La tendance à la judiciarisation

Je voudrais ensuite donner deux chiffres. Pas tout récent, mais je les donne en gros : en ce qui concerne les Tribunaux de Grande Instance, qui interviennent dans les conflits collectifs, les licenciements économiques et les problèmes de consultation, le social ne représente que 1% des affaires inscrites, ce qui est quand même assez faible. Parler de judiciarisation des relations du travail dans ces conditions, me paraît un peu relever de l'abus de langage. Et du point de vue prud'hommal, on est toujours autour de 170 000, 200 000 actions par an; pas non plus considérable au regard du nombre de problèmes posés, sans *aucune tendance à une croissance particulière* (il y a plutôt une stabilité).

Le pouvoir du juge dans la création du droit

L'autre dimension, c'est le fonctionnement de notre démocratie sur un certain nombre de points : est-ce que le juge par moments (la Chambre Sociale de la Cour de Cassation) n'excède pas son pouvoir d'interprétation dans la création de normes, sur la base de fondements parfois difficiles à comprendre ? Un exemple est extrêmement parlant, je pense même qu'il a été organisé par les juridictions : c'est l'histoire du plan social. La notion de plan social a été introduite par la loi du 2 août 1989 (elle existait déjà auparavant) dans le code du travail. C'était la nécessité de prévoir des mesures d'accompagnement lorsqu'il y avait un licenciement pour motif économique. Un soir, en 1992, à l'Assemblée Nationale, le PCF dépose un amendement, disant : "Il n'y aura pas de licenciements pour motif économique prononcés sans *reclassements préalable* (internes ou externes)". En l'absence du ministre du travail de l'époque, son représentant dit s'en remettre à la sagesse de l'Assemblée; laquelle Assemblée, peu nombreuse, en séance de nuit, vote l'amendement sans plus attendre. "Catastrophe !" Ministre du travail, premier ministre, complètement sens dessus-dessous, préparent, dans la rapidité, un dispositif qui pouvait *remplacer* l'amendement du parti communiste adopté en première lecture : cet amendement dit toujours qu'un plan social est nul tant qu'il n'y a pas eu de plan de reclassement présenté à l'information et à la consultation des représentants des salariés. Et on donnait 8 jours à l'administration du travail pour annuler ou non le dit plan. Dans la circulaire d'application qui a suivi le vote, le ministre du travail dit : « C'est une décision de l'administration, *faisant grief* ». L'idée était de dire : l'administration vérifie qu'il y a quelque chose de signifiant qui vise au plan de reclassement. S'il n'y a pas on annule et on recommence tout de suite. S'il y a, les gens se battent devant les tribunaux pour savoir si le plan social est suffisant ou pas. En tout cas, sur la nullité du plan social, c'était cela le texte voté : une décision du tribunal administratif, puis des juges judiciaires qui interviendront derrière pour dire si le plan de reclassement est suffisant ou pas. Pour éviter cela, petit à petit, la direction de l'administration du travail, de l'emploi, a dit : "non, non, le constat de carence de l'inspection du travail n'est pas une décision faisant grief, c'est une alerte". Et la Chambre Sociale de la Cour de Cassation, de son côté confirmait : "ce n'est qu'une alerte. Seul le juge judiciaire peut contrôler le plan social". C'est comme cela que 5 ans après, et par les seules interprétations de la Cour de Cassation, on arrive à ce désastre. Pourquoi je dis que c'est un désastre ? C'est vrai que le fait de la menace de la nullité, un jour, du plan social, est un élément très fort de la négociation, je le reconnais. Mais en même temps, c'est aussi une des raisons – compte tenu de la position prise par la Chambre Sociale, des tentatives de contournement successives du plan social par le législateur. On ne peut pas attaquer le plan social sans se voir traité de "liberticide". A chaque fois qu'on essaie par petits bouts, comme cela (la GPEC, etc...), à chaque fois une résistance réintroduit du plan social dans ces mécanismes. Mais la volonté du législateur est claire. Le problème, pour aller vite, c'est qu'on en arrive du fait de cette jurisprudence à des décisions du style : "Le plan social est annulé, parce qu'ils (je pense à un employeur d'une entreprise du textile) n'ont pas proposé de postes en Roumanie à 200€". J'ai vu un plan social annulé par la Cour d'Appel de Versailles, parce que, à propos de la recherche d'emplois en Tchèque, le responsable des relations sociales sur place avait envoyé un mail disant : "*We have no jobs in our plant*", plant sans s. Ce n'était pas sa langue maternelle. Or il y avait deux usines en Tchèque. "Nullité du plan social" ! J'ai dû un jour expliquer à un magistrat de la Cour de Cassation lors d'un colloque, que lorsqu'on arrivait à ce que des juges du fond prennent ce type de décision c'est qu'il fallait revoir la jurisprudence. Typiquement dans cette anecdote, le législateur avait pris une position extrêmement simple et claire. Les travaux parlementaires doivent être drainés par tout cela. Mais cela n'intéresse personne ! Et le juge de la Chambre Sociale de la Cour de Cassation n'a que faire des circulaires et travaux parlementaires. Il considère que c'est son interprétation qui de toutes façons prédominera. C'est une vraie substitution ! C'est indigne !

Donc sur le juge : surtout ne confondons pas les discours sur la judiciarisation, *la place du juge* etc..., avec *la nécessité de l'intervention du juge*, il faut être très clair là-dessus. En revanche, on peut s'interroger quelquefois sur *sa fonction dans la création du droit* au regard de ce qu'est notre fonctionnement démocratique, par rapport au Parlement.

Me Henri-José LEGRAND : Depuis à peu près aussi longtemps que Gilles, je conseille les organisations syndicales, et de plus en plus les comités d'entreprise, tant il est vrai que cette institution prend de plus en plus d'importance, parfois du reste de façon un petit peu regrettable. De la même manière, je suis davantage un militant du dialogue social que de cette guerre civile froide qu'il évoquait tout à l'heure, et qui malheureusement est un peu l'état d'esprit d'un certain nombre de nos confrères qui ont tendance à transposer la posture contentieuse dans le champ des relations professionnelles. Bref, je vais évoquer devant vous deux épisodes de la construction des règles qui régissent actuellement les restructurations.

Le premier épisode, auquel j'ai été étroitement mêlé, est celui des débuts de la jurisprudence qui a suivi la promulgation de la première loi sur le licenciement économique à l'issue de l'abrogation de l'autorisation administrative de licenciement : la loi Séguin du 30 décembre 1986 qui fait suite à la conclusion d'un accord national interprofessionnel qui était la deuxième révision de l'accord initial de 1969. Dans cet accord, et dans cette loi, il était prévu que les licenciements collectifs – pour faire simple – donnaient lieu à deux réunions du CE et, chose absolument hallucinante, limite caricaturale, il était prévu que délai entre ces deux réunions pourrait varier selon l'importance numérique du licenciement collectif : ce délai était dit un délai "maximal", c'est-à-dire qu'il pouvait être plus bref (sans limite), mais qu'il ne pouvait pas être plus long. Les premiers CE et sections syndicales qui ont été confrontés à cette nouvelle procédure, après qu'on eût dit aux "partenaires sociaux" (termes que j'adore dans la mystification) qu'ils seraient en première ligne dans le dialogue social une fois l'administration mise sur la touche, ont eu littéralement l'impression d'être enfermés dans un étou : "délai maximal, compressible, non extensible". Le législateur avait légiféré, comme c'est devenu une habitude, en oubliant complètement tout ce qu'il y avait autour. C'est comme cela qu'est née l'idée selon laquelle (c'est une jurisprudence qui s'est répandue comme une traînée de poudre dans les premiers mois de 1987) lorsque le CE faisait appel à un expert comptable, il devait y avoir *au moins*, mais on n'a retenu que cela depuis, une première réunion avant.

Un exemple de ce bricolage insensé, ce qui était conçu comme une réunion préalable, l'ouverture d'une phase d'instruction avant celle du débat proprement dit, s'est traduite ensuite dans la loi Soisson par la création d'une troisième réunion, comme s'il s'agissait de rajouter une réunion à la fin... Cette anecdote est assez topique de la tendance du créateur de règles (et là il y a une responsabilité des confédérations syndicales, puisque cela trouve son origine dans la création d'un accord interprofessionnel) à faire des règles qui brident le dialogue social, au lieu de chercher à équilibrer les armes.



Comme Gilles Béliier, je pense que c'est *seulement devant le juge* que l'égalité des armes est garantie. L'égalité des parties dans un procès est certainement pour beaucoup dans la tendance à privilégier le recours au juge. On a affaire à des règles qui brident le dialogue social, et on en a rajouté. Ensuite, avec la loi Soisson et les lois qui ont suivi, le corpus de règles qui régissent le licenciement collectif s'est complexifié à l'envie et à la limite de l'absurde, jusqu'à faire oublier qu'en réalité tout cela pouvait tenir en 3 règles toutes simples. Il y a un droit des représentants du personnel à discuter des prémices économiques de la restructuration et du licenciement collectif, il y a un droit des représentants du personnel à discuter des modes de sélection des victimes éventuelles, et derrière un droit des salariés à ce que la sélection soit régulée de façon aussi équitable que possible et puis troisièmement, il y a un droit à la planification des alternatives au licenciement ou tout au moins au chômage, c'est le plan social, et les droits à le discuter. Trois articles suffiraient mais on éprouve toujours le besoin - c'est aussi l'illusion technocratique - de multiplier les règles en se disant que plus ce sera précis, plus on aura dit aux gens qu'il faut lever le doigt pour mettre un pied devant l'autre, moins il y aura de contentieux. Ce qui est évidemment faux, puisque plus il y a de règles, plus on suscite de contentieux.

Le deuxième épisode que je voudrais évoquer c'est celui qui est à l'origine de cet exemple de jargonisation galopante des relations professionnelles, qu'on a appelé la distinction entre les Livres III et IV. Lors d'un contentieux, un comité d'entreprise saisi de la fermeture d'un site assortie d'un licenciement collectif, ayant découvert entre temps que la décision de fermeture du site remontait en réalité à 1 ou 2 ans, n'a rien trouvé de mieux que de soutenir qu'il aurait dû *d'abord* être consulté sur la fermeture *puis seulement après*, sur le licenciement. Thèse adoptée par la Cour de Cassation, ce que je considère comme une ineptie gigantesque, monumentale ! Ineptie qui a eu la peau dure, puisque l'on vit toujours sous son régime. On est en face d'un corps de règles dont les fondements ne sont pas pensés. Il n'y a jamais eu de débats clairement tranchés ni par le législateur, ni par le juge, sur la *définition d'une restructuration* et du *champ d'application* de ses règles spécifiques. Les manœuvres de contournement, qui ont fleuri d'autant plus que le droit du licenciement collectif devenait plus complexe et plus astreignant, se nourrissent de cet impensé du champ d'application. "Qu'est-ce qu'une restructuration ?" Il est vrai que quand on réfléchit à la chose, cela file un peu entre les doigts. Je pense qu'en fait, contrairement à celle du licenciement pour motif personnel, la décision de licenciement pour motif économique, n'est pas clairement située dans le temps. C'est l'aboutissement d'un processus; elle est en réalité multiple et plurielle et tellement immergée, je crois, dans le fonctionnement d'une entreprise, qu'il est extrêmement difficile, complètement hasardeux même, de choisir un fait générateur de l'application d'un corpus de règles particuliers. Ce qui a probablement contribué à ce que le juge ne se départisse jamais de la tendance à confondre *notification* de licenciement et *décision* de licenciement, qui à mon avis sont deux choses complètement différentes en matière de licenciement pour motif économique. La deuxième chose que l'épisode met en évidence c'est que cela fait 20 ans que l'on nous serine à longueur de débats et de colloques qu'il faut anticiper. En réalité, rien n'est moins naturel que l'anticipation. J'ai eu à connaître d'un accord de GPEC organisant de manière remarquable le dialogue social sur la présentation de la stratégie et de ses conséquences sur l'emploi, et la consultation sur les prévisions d'emploi et la GPEC. Les représentants du personnel, que j'assistais, critiquaient l'absence de prévision d'emplois tant soit peu chiffrée : il y avait une prévision d'évolution des ressources, de l'évolution naturelle des effectifs, mais aucune prévision sur l'évolution des besoins. La réponse du DRH a été de dire : "Ah vous savez, c'est extrêmement délicat, parce que les chiffres, c'est anxiogène !"

Sur la nullité du PSE, en réaction à ce que disait Gilles Béliier tout à l'heure : le système actuel n'est pas du tout satisfaisant dans sa mise en œuvre. Qu'un PSE soit susceptible d'être annulé et que l'annulation ne soit pas réservée à l'absence radicale de tout plan social, ne me choque qu'à moitié. Ce qui me gêne c'est que les applications sont en général complètement à côté de la plaque. A mon sens, les juges, et je pense, malheureusement aussi bien souvent les directions départementales du travail, ne sont pas véritablement formés pour apprécier le sérieux d'un plan social. L'intérêt (palliatif) de cette jurisprudence, c'est que cette sanction agisse comme une arme de dissuasion. Personnellement, pour la centaine d'équipes syndicales, de comités d'entreprise, sur des plans de licenciements collectifs que mon cabinet assiste, le pire qui nous soit arrivé depuis très longtemps c'est de plaider l'annulation, mais *sans avoir à aller jusqu'au jugement*, parce qu'on était arrivé à un accord entre temps. Je suis convaincu que si cette sanction n'existait plus, les plans sociaux, seraient beaucoup moins discutés et négociés; il y a toute une gradation dans la mise en œuvre de cette arme de dissuasion, mais que l'on s'en félicite ou qu'on le déplore (on peut effectivement le déplore) elle reste un levier de négociation, un important moyen d'égalisation du dialogue social sur le licenciement collectif. Il y a bien obligation de négocier. Malheureusement, dans notre pays, le dialogue social n'est pas naturel, de part et d'autre de la table, du reste. La confrontation et l'incantation sont des postures plus confortables que la recherche de solutions adéquates et de compromis.

Pour terminer, je déplore simplement que le législateur prête la main lui-même à des manœuvres de contournement de ces dispositions légales. Lorsque M. Borloo a introduit la GPEC au début de l'année 2005, on avait complètement oublié que depuis exactement 16 ans, dans le Code du Travail, une disposition prescrivait une consultation chaque année sur quelque chose de cet ordre. On a tendance à accumuler les règles sans regarder ce qui existe déjà. Et les dispositions légales apparemment sympathiques dissimulent parfois des intentions qui le sont un peu moins : dans la circulaire parue après la promulgation de cette loi, où est-il question de GPEC ? Je vous le donne en mille : dans le chapitre intitulé: "licenciement pour motif économique !"

Retrouvez la suite du débat sur le site Internet de la Chaire: <http://www.gregoriae.com/chairemai/>



Me Henri-José LEGRAND

Avocat au Barreau de Paris depuis 1971 ; la principale activité de son cabinet est orientée vers le conseil et l'assistance contentieuse aux syndicats et comités d'entreprise de tous secteurs d'activités, notamment lors des processus de restructuration des entreprises.



Managers et restructurations

Faisant suite à une demande des entreprises adhérentes, une réunion de travail sur le thème « Managers et restructurations » leur était proposée le 26 janvier 2010, préparée avec leur participation à des entretiens préalables avec Rachel Beaujolin-Bellet, (RMS). La réunion fut introduite par une présentation de R. Beaujolin-Bellet (Reims Management School / Chaire MAI du GREGOR) et Yves Moulin, (EMS), retranscrite ci-dessous.

Il est d'abord rappelé que le terme "restructurations" est pris ici, et au sein de la Chaire MAI plus généralement, dans son acception large, qui renvoie à la question des mutations en jeu dans les entreprises. Par ailleurs, le terme de "managers" est entendu au sens des managers intermédiaires.

Le point de départ qui préside à la question de la place des managers dans les restructurations s'articule autour de trois éléments :

- Les décisions en matière de restructurations restent centralisées : quelle est alors l'implication des managers intermédiaires (des "change recipients") ?
- Le "salarial de confiance" est présenté comme ébranlé, et la question du "malaise des cadres" devient prégnante : quelles spécificités dans un contexte de restructurations ?
- Les restructurations concernent aussi les encadrants : sont-ils alors "victimes", "survivants" et/ou "exécutants" ?

Les rôles et l'identité des managers intermédiaires ont été profondément mis en cause par les suppressions d'emploi, le syndrome du survivant et les changements dans la nature des carrières des cadres. Dans le même temps, leur fonction a évolué avec un accroissement des responsabilités (Thomas et Linstead, 2002). À la fois agents, cibles et metteurs en œuvre du changement, et parfois agents bloquants, ils ont souvent mauvaise presse. Des "reluctant managers" adoptant une attitude cynique (Scase et Goffee, 1989)? Des "saboteurs" ? Ou au contraire, de "bons petits soldats" ?

Au-delà de ces oppositions, entre ces deux visions, quelques constats s'imposent : une grande majorité des "exécutants" d'opérations de downsizing sont confrontés à une souffrance psychologique (Ket de Vries et Balazs, 1997) ; l'intensification du travail concerne aussi les encadrants ; lors des restructurations, ils doivent tout à la fois assurer leur avenir, aider les membres de l'équipe à faire face au changement, mettre en œuvre celui-ci et faire en sorte que l'activité se poursuive (Balogun, 2003).

Qu'en est-il dans les organisations aujourd'hui? Quels sont les rôles impartis aux managers dans les contextes de restructurations? Inversement, qu'est-ce que les restructurations ainsi caractérisées produisent comme implications sur la fonction managériale et sur les managers ? Quelles peuvent être leurs modes d'adaptation et leurs stratégies d'acteurs dans de tels contextes ?

Pour tenter de répondre à ces questions, la démarche consiste ici à développer quelques cadres d'analyse susceptibles d'éclairer ces questions, puis de mettre en perspective les débats avec les entretiens préparatoires réalisés avec les représentants des entreprises membres de la Chaire MAI. Les cadres d'analyse mobilisés renvoient à la rupture du contrat psychologique, à la notion de justice organisationnelle et aux stratégies d'adaptation des managers ("Exit", "Voice", "Loyalty", "Neglect"), ainsi qu'aux formes de résistance.

I. La rupture du contrat psychologique et le sentiment de justice

La notion de contrat psychologique : (Argyris, Levinson, Schein)

On a vu émerger dans les années 1960 la notion de contrat psychologique pour décrire la relation d'emploi qui comprend des dimensions écrites et formelles (le contrat de travail, les conventions collectives, ...), mais aussi des aspects non écrits, informels, tacites (effort, loyauté, créativité vs sécurité, statut social, ...).

L'approche contemporaine de D. Rousseau

Le contrat psychologique implique des attentes, mais aussi des promesses ou des obligations réciproques qui viennent parachever un contrat écrit toujours incomplet ; c'est une relation qui prend forme entre des individus (un employeur et un salarié) qui observent les actions, les interprètent de manière subjective (repose sur des croyances, sur des perceptions) ; le contrat psychologique évolue en fonction des changements organisationnels, du développement personnel de l'individu, de l'âge et de la durée de la relation d'emploi.

La vie du contrat psychologique : de la dégradation à la violation

Le contrat psychologique peut être remis en cause par la perception de l'irrespect des promesses explicitées par l'une des parties prenantes (i.e. un arbitrage par le groupe défavorable à l'entité), l'incapacité à maintenir les promesses à cause des évolutions contextuelles (i.e. l'impossibilité pour le groupe de maintenir l'activité du site), ou encore par la méfiance sur les promesses implicites (i.e. un désaccord sur le rôle que doit jouer le manager intermédiaire lors de la restructuration). Ces déterminants n'entraînent pas nécessairement la rupture du contrat psychologique. Le lien entre ces déterminants et la rupture est modéré par la vigilance de l'individu. Or, cette vigilance est influencée par des changements organisationnels, une confiance fragilisée par des événements antérieurs ou des pratiques antérieures (rupture antérieure d'un contrat psychologique) à l'égard de l'individu, ou encore des pratiques jugées défavorablement à l'égard d'autres salariés. A titre d'exemple, les managers intermédiaires seront d'autant plus vigilants qu'ils auront vu des collègues responsables d'entités similaires connaître le même phénomène ou qu'une décision précédente les aura déjà fait douter des promesses du groupe.



La perception d'une rupture du contrat peut générer des réponses très différentes : soit la personne perçoit un simple malaise lié à un déséquilibre cognitif (rupture) ; soit elle vit "une expérience émotionnelle et affective de déception, de frustration, de colère qui peut émaner de l'interprétation du salarié de la rupture du contrat et des circonstances qui l'accompagnent" (violation) (Morrison et Robinson, 1997).

Enfin, si les managers intermédiaires perçoivent une simple rupture du contrat psychologique, la poursuite de la relation d'emploi peut souffrir d'une érosion de la confiance, d'une baisse d'implication dans le travail, ou d'une réduction de l'engagement organisationnel. S'ils perçoivent plutôt une violation du contrat psychologique, le "saliariat de confiance" risque de se transformer en "saliariat de défiance", ce qui peut se traduire par différents types d'actions ou attitudes : aide secrète des salariés à préparer des manifestations et des coups d'éclats médiatiques, alliance avec les parties prenantes locales (fuite d'informations stratégiques) contre les intérêts du groupe, négociation des mesures d'accompagnements, primes ... de manière à offrir le maximum aux salariés pour faire "payer" le groupe, organisation discrète avec des concurrents d'une possible reprise de l'activité, etc.

Rupture ou violation ? L'équité comme facteur déterminant

Le lien entre la rupture et le sentiment de violation est modéré par l'interprétation causale qu'en fait la personne. Cette interprétation est fortement dépendante de la perception d'équité dans le traitement de la situation. L'équité de la décision perçue par le manager intermédiaire va donc avoir une influence déterminante sur son comportement. L'équité organisationnelle a été conceptualisée par la psychologie sociale puis transposée en gestion depuis les années 1980 (Greenberg). Trois formes ont été progressivement identifiées sous les vocables de justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle.

- a. Le sentiment de justice distributive est fondé sur un ratio rapportant les rétributions reçues aux contributions consenties. L'individu compare son ratio à celui d'un objet de référence (un tiers, un groupe similaire, sa situation antérieure, ...). Par exemple, en réalisant une comparaison avec les autres services, les autres unités, le manager intermédiaire peut avoir le sentiment que le groupe a favorisé un autre service qui a moins contribué au développement du groupe que le sien (équité) ou bien n'a pas donné la possibilité au site de se développer en fonction des enjeux spécifiques (besoin).
- b. Le sentiment de justice procédurale, fondé sur la nature des procédures appliquées pour réaliser la distribution, est conditionné par la cohérence des règles, qui permet d'assurer l'égalité de traitement entre les personnes en toutes situations ; l'impartialité, qui implique une prise de décision tenant à distance les intérêts particuliers et les préférences personnelles du décideur ; la représentativité, qui assure une prise en considération de tous les intérêts en présence ; la précision, qui repose sur une collecte exacte et exhaustive de l'information à prendre en compte ; la possibilité d'appel, qui offre l'opportunité de corriger les décisions inappropriées ; le caractère éthique des normes en vigueur (Leventhal, 1980).
- c. Enfin, le sentiment de justice interactionnelle, fondé sur la qualité des traitements interpersonnels reçus par un individu de son supérieur hiérarchique (Tyler et Bies, 1990), est conditionné par la justification, qui suppose d'expliquer ses décisions et ses promesses ; la sincérité, qui suppose de tenir ses promesses et de s'abstenir de mentir ; le respect, qui implique de traiter poliment et dignement autrui ; l'absence de propos injurieux ou déplacés (Bies et Moag, 1986).

II. Les stratégies d'adaptation des managers intermédiaires

Quels comportements adoptent alors les agents face à une situation de déclin et en réponse à une insatisfaction ? Quatre stratégies-type ont été définies par Hirschman en 1970 :

Exit : le départ de l'organisation

Voice : la prise de parole individuelle ou collective, qui peut être perçue comme menaçante

Loyalty : l'attente passive d'une amélioration

Neglect : l'adoption de comportements contre-productifs qui vont de la négligence passive à la destruction active

Le sentiment de rupture du contrat psychologique influe sur ces 4 stratégies (Rousseau, Turnley et Feldman,).

Selon les perceptions de chacun, l'organisation aura à connaître un accroissement des départs à l'initiative du salarié (réaction active et destructive à la violation du contrat psychologique : aucun espoir de voir la situation évoluer), un accroissement de l'expression, individuelle et collective, une loyauté moins affective et perte en comportements de citoyenneté organisationnelle, ou encore un accroissement du "neglect" pouvant amener à des comportements dommageables pour l'organisation à partir d'une diminution de l'engagement organisationnel et des comportements citoyens dans l'organisation (qui peuvent aller jusqu'à des formes de violence au travail).

Face à ces réactions, quels facteurs modérateurs identifiés ?

La situation du marché du travail, l'ancienneté dans l'organisation, le départ de plusieurs personnes mises en cause dans la rupture du contrat psychologique peuvent tempérer la décision de départ. L'expression individuelle ou collective suppose, pour sa part, l'existence d'une relation de confiance. La réaction de "neglect" en revanche est facilitée par l'existence d'un historique de conflits, de méfiance, d'absence de communication. L'argumentation de la décision est également un facteur important.

Le syndrome des "exécutionnaires" (Gandolfi, 2009)

Les "exécutionnaires" sont en même temps des survivants, mais qui peuvent en outre éprouver un conflit de rôle. Leur action peut avoir un impact significatif sur le déroulement du processus de restructuration et sur ses conséquences organisationnelles, et ils ont la capacité d'influencer les perceptions des salariés en termes de justice et d'équité. Cette position particulière engendre des effets émotionnels à long terme, d'autant plus s'ils interviennent dans la sélection des salariés concernés. Ils expriment une dissonance liée à l'exigence de secret en amont de l'annonce. Ce vécu dépend de la proximité relationnelle avec les "victimes" et de leurs expériences passées. Pour composer avec ces tensions, plusieurs stratégies d'adaptation sont observées : positivisation, déni des conséquences, évitement des confrontations personnelles, normalisation ("cela fait partie de la vie des organisations"). La représentation de décisions justes permet de les apaiser.



Mais ils peuvent aussi adopter plusieurs formes de résistance, ouvertes et collectives ou individuelles et cachées, qui peuvent aller de l'humour, accusations d'hypocrisie, rappel de mauvais comportements antérieurs, ... (Ezzamel et al., 2001), jusqu'à l'apparition de "mauvaises conduites".

Au-delà de ces réactions, il existe également des cas où des managers promeuvent des schémas alternatifs (Beaujolin-Bellet et Moulin, 2008). A cette occasion, ils mobilisent une connaissance fine des processus de restructuration, des réseaux locaux, une capacité à orienter le dialogue social local, pour construire des interactions verticales et horizontales permettant d'organiser la résistance, en jouant sur l'image du groupe, dans des organisations relativement décentralisées.

Dans l'ouvrage *Quand les cadres se rebellent*, Courpasson et Thoenig (2008) constatent que les plus engagés peuvent développer un registre émotionnel (refus de promotion, refus de désigner les "victimes"), une "clique", un discours public, un agenda professionnel, des expertises, un leadership, ou la proposition d'une voie de sortie.

III. Des "bonnes pratiques" ?

Pour endiguer les risques de perception d'injustice procédurale :

Face aux tentations de présenter la décision comme un "deus ex machina", comme une option totalement non négociable ou encore comme une démarche centralisée, désintéressée des contingences locales, de "bonnes pratiques" peuvent consister à justifier la décision par des éléments factuels précis et légitimes, à laisser la place au débat et aux alternatives externes tout en maintenant l'objectif défini, ou encore à réaliser une étude d'impact sur les parties prenantes (diagnostic culturel).

Pour endiguer les risques de perception d'injustice interactionnelle :

Les tentations aboutissant à cette perception peuvent être de mettre le manager devant le fait accompli, à la dernière minute, de chercher à lui faire accepter la décision par la culpabilisation, ou encore de le laisser transférer seul le message à ses équipes. Pour endiguer ces risques, quelles "bonnes pratiques" possibles ? L'impliquer dans la décision, lui donner du temps, travailler à sa déculpabilisation par un accompagnement, l'aider à donner du sens et à pouvoir en transmettre peuvent contribuer à amenuiser les risques précités.

Des échanges nourris suivent cette présentation, après la constatation du consensus des participants quant à la qualité de cette étude et à l'apport essentiel qu'elle représente pour les acteurs des restructurations, à l'issue desquels Rachel Beaujolin-Bellet propose deux thèmes d'exploration possibles :

- 1- Les effets des restructurations sur le sentiment de rupture du contrat psychologique et la justice organisationnelle chez les managers intermédiaires, et leurs conséquences (individuelles et organisationnelles).
- 2- En quoi les "bonnes pratiques" Permettent-elles de garantir une justice organisationnelle ?
 - Permettent-elles de limiter le sentiment de violation du contrat psychologique chez les managers intermédiaires – et chez leurs subordonnés ?
 - Ont-elles une influence sur le comportement organisationnel des managers intermédiaires ?

Le Conseil d'Administration du 9 mars sera l'occasion de discuter ces propositions et des suites à leur donner pour la prolongation de la recherche.

Bibliographie:

- Argyris C. (1960) *Understanding Organizational Behavior*, Homewood (IL), Dorsey Press.
- Balogun J. (2003) "From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries", *British Journal of Management*, vol.14, 69-83.
- Beaujolin-Bellet R. & Moulin Y. (2008) « Restructurations accompagnées de suppressions d'emploi: quand les managers locaux promeuvent une alternative », *Congrès de l'AIMS*, Nice.
- Courpasson D. & Thoenig J.C. (2008) *Quand les cadres se rebellent*, Paris: Vuibert.
- Ezzamel, M., Willmott, H. & Worthington, F. (2001) "Power, Control and Resistance in the Factory that Time Forgot", *Journal of Management Studies*, 38(8).
- Gandolfi F. (2009) "Executing Downsizing: The Experience of Executioners", *Contemporary Management Research*, vol.5, 185-200.
- Greenberg J. (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, vol.12, 9-22.
- Hirshmann A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kets de Vries M. & Balazs K. (1997) "The downside of downsizing", *Human Relations*, 50, 11-50.
- Leventhal G.S. (1980), "What Should be done with Equity Theory ? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships" in K.J. Gergen, J. Greenberg et R.H. Willis (eds), *Social exchange: advances in theory and research*, New York, Plenum Press, p.27-55.
- Levinson H., Mandl H.J., Munden K.J., Price C.R. & Solley CH. (1962) *Men, Management, and Mental Health*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Morrisson E.W. & Robinson S.L. (1997) "When Employees Feel Betrayed: a Model of how Psychological Contract Violation Develops", *Academy of management Review*, vol.16, 522-541.
- Rousseau D.M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Written and Unwritten Agreements*, Sage.
- Scase R. & Goffee R. (1989) *Reluctant Managers: Their Work and Lifestyles*, London: Unwin Hyman.
- Schein E. (1965) *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Thomas R. & Linstead E. (2002) "Losing the Plot? Middle Managers and Identity", *Organization*, 9, 71-93.
- Tyler T.R & Bies R.J. (1990), "Beyond Formal Procedures : The Interpersonal Context of Procedural Justice", in J.S. Carroll (Eds), *Applied Social Psychology and Organizational Setting*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, p.77-98.



Quoi de neuf ?

LE CHIFFRE

412 000

C'est le nombre de destructions d'emplois dans le secteur marchand entre le quatrième trimestre 2008 et le quatrième trimestre 2009, selon l'INSEE.

Conseil
d'Analyse
économique

Refondation du droit social: concilier protection des travailleurs et efficacité économique.

Rapport de Jacques Barthélémy et Gilbert Cette à la Documentation française.

Les mutations profondes de la vie économique dont celles induites par les progrès des technologies de l'information et de la communication appellent à des transformations importantes du droit social. Non seulement du droit du travail mais aussi de celui de la protection sociale. En effet, le droit

social doit parvenir à concilier sa vocation protectrice et sa capacité à s'adapter aux mutations économiques et sociales. Il doit porter dans sa structure même cette capacité d'adaptation et d'anticipation. Même si notre pays s'inscrit dans une culture de Civil Law propice au développement d'un droit social plus réglementaire que conventionnel, les auteurs de ce rapport avancent qu'il est souhaitable de refonder le droit social par le développement du droit conventionnel et une contraction du volume du droit réglementaire. Cette refondation repose sur une idée forte : la capacité plus grande du contrat, notamment collectif, à concilier efficacité économique et protection sociale.

Dans cet esprit, Jacques Barthélémy et Gilbert Cette proposent de donner une place prépondérante au tissu conventionnel et traitent des

conditions nécessaires pour aboutir à ce résultat. Tout d'abord, ils s'intéressent aux conditions permettant une réelle légitimité des acteurs et des règles de conduite de la négociation. Comment améliorer et développer le dialogue social ? Ensuite, ils préconisent une reconsidération des méthodes de traitement des litiges et du non-respect du droit social. En particulier celle du choix entre sanctions civiles, pénales ou administratives mais aussi le recours aux mesures incitatives et à la négociation collective. Il convient ainsi selon les auteurs d'améliorer l'efficacité de l'institution prud'homale, de créer les conditions d'un recours significatif à la médiation et de rendre possible l'arbitrage. Enfin ils abordent la flexicurité qui oblige à penser autrement la protection sociale, la déconnection des droits du salarié du contrat de travail incitant à la mutualisation.

Les entreprises partenaires de la Chaire



CHAIRE M.-A.-I.

Elisabeth MONRAISSE

IAE de Paris

21, Rue Broca

75240 PARIS Cedex 05

monraisse.iae@univ-paris1.fr

Tél : 01.53.55.27.12

<http://www.gregoriae.com/chairemai/>

Retrouvez et téléchargez les derniers bulletins d'information : <http://www.gregoriae.com/chairemai/>

