

Conditions d'existence et effets perçus d'un débat éthique sur l'emploi : les expériences contrastées de deux banques françaises

par Danielle PICARD, Maître de conférences
à l'Université PARIS 9 DAUPHINE

Résumé :

La fonction ressources humaines semble a priori, devoir jouer un rôle essentiel pour la gestion des contradictions, lorsque les choix politiques de l'entreprise remettent en cause les compromis établis avec les salariés. Le positionnement de cette fonction est en réalité, fortement dépendant de caractéristiques des contextes.

La notion de débat éthique entend une capacité d'engagement liée à une liberté d'agir. Par ailleurs, le succès ou l'échec d'une tentative de débat de cette nature, n'est pas sans conséquence sur la vie de la collectivité humaine concernée. L'objet de ce travail est précisément d'identifier les déterminants majeurs de l'engagement des acteurs (y compris des membres de la fonction ressources humaines) dans un débat éthique. Il est aussi de souligner comment les protagonistes perçoivent les effets envisageables de l'existence ou de l'absence d'un tel débat. La démarche suivie a consisté à établir tout d'abord, des repères pour l'étude d'un débat éthique, notamment à partir des travaux de Jürgen HABERMAS. Cette trame générale d'analyse, est en grande partie réutilisée pour l'étude d'expériences de communication interne, dans 2 banques françaises confrontées à des problèmes de sureffectifs.

L'opinion publique, les pouvoirs publics se montrent généralement vigilants, dès qu'une entreprise prend une décision qui remet en cause les intérêts vitaux des salariés. Des dirigeants d'entreprise ont réagi à cette pression morale, en démontrant des capacités de « citoyenneté de l'entreprise » (création d'emplois dans des zones défavorisées, par exemple). En revanche, les discours se font plus discrets sur les pratiques de citoyenneté des salariés, lors de l'examen de mesures susceptibles d'affecter leur vie. L'objet de ce travail est précisément d'analyser comment peuvent s'organiser les débats internes autour de la question « quel est le Bien pour l'Homme », quand certaines réorganisations menacent l'emploi.

Après avoir examiné la nature et les conditions d'un débat éthique, cette étude présente les expériences de communication interne de 2 entreprises bancaires françaises, à la recherche de solutions pour certains problèmes d'emploi. Comme nombre de leurs consoeurs, elles ont à gérer un déséquilibre de leur pyramide des âges. Un recrutement très fourni dans les années 1970, suivi d'un fort ralentissement du rythme d'embauche lors des

décennies 1980 et 1990, est la cause d'une sureprésentation des personnes âgées de près de 40 ans jusqu'à 50 ans et plus. Ce vieux problème est réapparu, quand, à l'occasion de réorientations stratégiques, s'est posée la question de la gestion de sureffectifs. Dans les 2 cas, environ 10% des emplois ont été supprimés. Malgré cette base commune de difficultés, chacune de ces entreprises va vivre à sa manière, le débat éthique sur l'emploi. Ces 2 expériences préciseront certaines conditions d'existence d'un débat éthique intra - organisationnel sur l'emploi, et permettront de dégager les effets perçus d'une politique de communication interne, lors de ces moments particuliers.

I. Cadre de référence pour l'analyse d'une recherche de débat éthique

Ce premier paragraphe est destiné à spécifier la signification de l'expression « débat éthique », la nature particulière d'un débat public, et certaines conditions d'existence d'un débat éthique dans une collectivité humaine. Ces précisions d'ordre général serviront de repères pour l'établissement d'une grille d'analyse de situations concrètes.

Sens du syntagme « débat éthique »

Etudions tout d'abord le sens du mot « éthique », souvent confondu avec celui du vocable « morale ». Des significations étymologiques voisines, inciteraient d'ailleurs à cette confusion. « Morale » vient du latin « mores », qui signifie « coutumes ». Et « Ethique » d'origine grecque, veut dire « ethos » ou « moeurs ». D'autre part, le « dictionnaire de la langue philosophique » (FOULQUIE, 1992) propose de considérer indifféremment l'un et l'autre terme, comme faisant référence à la « partie de la philosophie qui traite des problèmes relatifs à la conduite de l'Homme dans sa vie personnelle et sociale ». Cependant, certaines analyses (par exemple LECOINTE, 1995, RICOEUR, 1985 ou RUSS, 1994) se sont attachées à souligner que la morale et l'éthique constituent, l'une et l'autre, des perspectives différentes d'examen de la conduite de l'homme.

Dans cette perspective comparative, la morale fait plus particulièrement référence aux codes propres à une collectivité humaine, quant à ce qui est considéré comme bien, mal ou méprisable, ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire. Elle s'intègre dans la notion de culture au sens large, ou au sens anthropologique. L'éthique est en principe, une notion plus abstraite. Elle représente traditionnellement une réflexion philosophique sur les morales. Elle est alors une analyse des croyances et des jugements de valeurs, de façon à identifier les obligations fondamentales qui les dictent. Elle tendrait à être une doctrine sur les croyances, au - delà des dites croyances. Elle viserait à forger un cadre de réflexion, pour l'évaluation de toute action. Elle serait donc une métamoralité, qui cherche à donner du sens, c'est à dire signification et orientation, à toute étude sur « ce que l'on doit faire ». Alors que la morale serait toujours appliquée à des problèmes spécifiques, l'éthique concernerait les problèmes philosophiques relevant de la morale théorique et fondamentale. Cependant, on constate aujourd'hui, une tendance fortement pragmatique, dans la réflexion éthique. Cet apparent paradoxe, peut être justifié par le fait que certaines évolutions ont sérieusement remis en cause les fondements de normes morales traditionnelles. Les nouvelles technologies (en médecine, en biologie, dans le monde du travail, en communication, etc.), l'hétérogénéité culturelle d'un monde aux dimensions « rétrécies », la fin des idéologies totalisantes traditionnelles, l'individualisme, ... sont la source de bouleversements, qui ont particulièrement remis en cause les repères pour juger d'une action. Les orientations nouvelles de l'éthique, appelées couramment « éthique appliquée », consistent plutôt à prendre du recul dans l'examen de questions relatives à ce que pourrait être le « Bien ». Mais cette fois, il s'agit

moins de mettre en évidence les principes d'une morale étudiée, et davantage de produire une réflexion capable d'éclairer une action... Il existe donc des nuances notables entre morale et éthique. Comme le note Michel LECOINTE (1995), grosso modo, la morale serait « du côté des règles, des normes, de la conformité au bien, de l'institué ». L'éthique serait « du côté des principes, de la réflexion, de la définition du bien, de l'instituant ».

Le terme « débat » (du verbe débattre, dont le sens en ancien français est « battre fortement ») signifie couramment des « échanges de vues pendant lequel les adversaires défendent avec animation des intérêts opposés » (Larousse Lexis). Il peut aussi évoquer l'image d'un combat psychologique intérieur, de l'examen individuel d'un cas de conscience (Petit Robert).

Le débat éthique peut lui aussi, opposer plusieurs personnes, ou bien se passer uniquement dans l'esprit d'un individu qui délibère avec lui - même. Il cherche à éviter le mal et à trouver le souhaitable, sans que des normes préétablies sur la notion de bien ne préexistent au débat. Il revient à éclairer l'action dans des contextes où la légitimité de choix à prendre reste à établir. Il apparaît comme une approche constructiviste des normes morales. En effet, comme le souligne Gérard FOUREZ (1988) « on dira qu'une décision est éthique lorsque, face à un débat éthique, on prend le risque d'agir dans une direction ou l'autre, et d'ainsi engager l'avenir de même que l'estime qu'on aura de soi ».

Nature particulière du débat éthique mettant en jeu une relation avec des tiers

Dès que le débat éthique dépasse des préoccupations d'ordre strictement individuel, se pose alors la question de l'acceptabilité des normes forgées. Pour Jürgen HABERMAS, seules peuvent prétendre à la validité, les normes qui auraient reçu l'assentiment de tous les intéressés, parties prenantes des discussions (1991). Ce principe de discussion suppose un « glissement » par rapport aux théories morales classiques. « Le centre de gravité ne réside plus dans ce que chacun souhaite faire valoir, sans être contredit, comme étant une loi universelle, mais dans ce que tous peuvent unanimement reconnaître comme une norme universelle » (1983). De plus, la question de savoir comment des normes peuvent être fondées, se substitue à celle de savoir « comment mener une vie bonne ». La finalité est de convenir du « juste » ou de « l'équitable » (1991). Le bien correspondrait plutôt ici à une notion de débat régulateur des contradictions (FOUREZ, 1988). Ce droit de tous les intéressés, à participer aux discussions, supposerait de leur part, une « décentration » par rapports aux intérêts personnels immédiats. Chacun devrait s'efforcer d'écouter les différents points de vue, et de prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes. Chacun s'engagerait à respecter les arguments que la discussion a conduit à retenir, comme étant capables de transcender les intérêts particuliers... Cette conception du débat éthique, guidée par la préoccupation d'une recherche négociée et intersubjective de la légitimité des normes, met en évidence combien des débats individuels destinés à convenir du bien pour tous, ou des débats menés seulement entre « l'empereur et sa garde rapprochée » (selon l'expression imagée de Renaud SAINSAULIEU), sont oublieux de la question de la faisabilité des choix. L'« éthique de la discussion » de Jürgen HABERMAS, s'oppose clairement à l'« éthique de la conviction », et prolonge l'« éthique de la responsabilité » (pour reprendre la célèbre distinction opérée par Max WEBER en 1919). La préoccupation de gouvernabilité d'un corps social suppose de dépasser la conviction vouée à la protection de « la flamme de la pure doctrine ». Elle va plus loin que la décision guidée par le souci de répondre des conséquences de son action, vis à vis de tiers. La méthode revient à une recherche de conciliation entre les positions des différentes personnes concernées, afin de convenir d'un choix acceptable par tous.

Conditions d'un débat éthique au sein d'une collectivité humaine

Si l'on adopte une vision constructiviste du débat éthique, comme cela l'a été suggéré plus haut, il importe alors d'observer la capacité d'engagement des acteurs. Cette « liberté d'agir » peut être observable à différents niveaux (LADRIERE et GRUSON, 1992), dès que les problèmes posés concernent une collectivité humaine :

– L'organisation du débat mettant en jeu une relation au tiers, suppose un liberté d'agir qui passerait par le respect des normes morales (issue de la culture nationale, voire aussi des traditions de l'entreprise), et si cela est nécessaire par la réinvention de règles éthiques qui passerait par la concertation.

– L'examen des problèmes individuels avec chaque intéressé, entend que chaque analyste reconnaisse que « sa propre liberté n'existe que conjointe à la liberté de l'autre ». La responsabilité individuelle à l'égard de l'autre n'est pas dépendante d'un bon vouloir personnel.

– Les cas de conscience personnels, à l'égard de problèmes concernant les tiers, sont à regarder comme un arbitrage entre un « je peux agir », et un « c'est ainsi » résigné. La liberté d'agir revient à une volonté d'initier des actions.

Une approche constructiviste conduit cependant à considérer également que chaque débat éthique ne peut être apprécié qu'en fonction de son contexte, d'un « ici et maintenant ». On ne peut dénier que plusieurs facteurs peuvent peser sur la position des acteurs ; par exemple, le degré de confiance que s'accordent mutuellement les protagonistes, la compétence de chacun à intervenir pertinemment dans le débat, les structures plus ou moins favorables à l'implication de l'opinion publique dans les débats, etc. (LOUART, 1993). La conception du mode de légitimation des décisions, peut aussi influencer la position des acteurs. Les représentations différentes des relations entre le spécialiste et les dirigeants, décrites par Jürgen HABERMAS (1968), donnent à ce sujet, un aperçu des façons d'aborder les choix éthiques et politiques dans une collectivité. Elles peuvent permettre de caractériser le positionnement d'une direction des ressources humaines (D.R.H.). Rappelons les :

– Le « modèle technocratique » illustre le présupposé selon lequel les décisions devraient être prises par les spécialistes d'une question donnée, supposés neutres. Le débat sur les choix éthiques et politiques tend à être évité, dans la mesure où l'on croit que l'expert serait le mieux à même de prendre « la bonne décision ». Il y aurait « abus de savoir », car la réponse à un problème de société ne peut être neutre.

– Le « modèle décisionniste », inspiré de la distinction wéberienne entre le Savant et le Politique (1919), attribue aux spécialistes, la charge de déterminer les moyens, et laisse aux dirigeants, le pouvoir de convenir des choix éthiques et politiques. La position des spécialistes n'est pas pour autant neutre, car le choix des moyens influence forcément les fins.

– Le « modèle pragmatique » suppose que le dialogue entre les spécialistes et les dirigeants doit être en « prise directe » avec les intérêts sociaux, en passant par un débat public avec les intéressés. Le but est d'assurer la compréhension des choix éthiques et la faisabilité des choix politiques. Ce modèle semble inspirer la réflexion postérieure de Jürgen HABERMAS sur l'éthique de la communication.

Cependant, si l'on considère que le débat éthique permet de faire évoluer les normes morales antérieurement convenues, on admet de ce fait que les membres d'une collectivité puissent faire l'apprentissage (culturel) de la gestion des contradictions. Les clivages traditionnels peuvent être dépassés, quand des « forces vives » suffisamment influentes ont la volonté d'agir ensemble pour aborder les problèmes d'une façon nouvelle. L'observation de ce type de changement, conduirait à prendre plus encore en compte, les jeux politiques d'influence pouvant aller éventuellement, jusqu'à la marginalisation de défenseurs de valeurs traditionnelles. Ou encore, on pourrait s'attendre à ce que certains groupes sociaux persistent dans un positionnement moral afin de défendre une image d'eux-mêmes, destinée à assurer

ou à conforter des dominations idéologiques (FOUREZ, 1979).

Grille d'analyse d'une expérience de débat éthique

Ces différentes précisions sur la notion, la nature et les conditions d'un débat éthique, donnent quelques pistes pour l'analyse d'une expérience d'entreprise mettant en jeu la question du « Que dois (devons) - je (nous) faire, quand ma (notre) responsabilité à l'égard des tiers est en jeu? ». Pour l'étude de la communication interne d'une entreprise, à l'occasion de décisions mettant en cause l'emploi de personnes, on pourrait notamment rechercher :

– Les caractéristiques du contexte d'expérience : structures plus ou moins favorables à la publicité des débats, position de la D.R.H. face aux choix sociaux de l'entreprise, compétences reconnues à l'encadrement pour traiter des problèmes soulevés, rapports de confiance plus ou moins bons entre les partenaires, etc.

– Perceptions de représentants de différents groupes d'acteurs, quant à leurs propres possibilités d'engagement dans un débat éthique ; Perceptions de l'existence ou de l'absence de l'organisation d'un débat public; Perceptions des jeux politiques , etc.

– Perceptions de représentants de différents groupes d'acteurs, quant aux effets perçus de l'expérience, et notamment quant à la nécessité (ou à la possibilité) d'un apprentissage collectif d'un nouveau mode de relations.

II. Débats éthiques sur l'emploi : les expériences de 2 banques françaises

Ce paragraphe relate les expériences de communication interne de 2 entreprises bancaires confrontées à un problème de sureffectifs. Le recueil d'informations a eu lieu en 2 étapes. Tout d'abord, une étude des archives (courriers échangés entre les différents groupes d'acteurs, tracts syndicaux, compte - rendus de réunions, accords collectifs convenus) a permis de reconstituer les étapes et les caractéristiques principales de l'expérience. Ensuite des entretiens semi - directifs, avec des représentants de chacun des groupes d'acteurs, ont eu lieu ¹. Cette approche qualitative, a été menée selon une compréhension interprétative de l'observation des faits sociaux. Les lectures de contrôle réalisées après coup par les interviewés, ont été l'occasion de corrections, mais aussi de prises de conscience de part et d'autre. L'exposé restitue successivement, l'expérience de chacune des banques étudiées.

La gestion du plan social de la banque A

La banque A. est une banque privée, de grande taille. La tradition centralisatrice a été remise en cause par des délégations de pouvoir, liées surtout à des préoccupations d'ordre économique. Le partage des responsabilités de G.R.H. a été recherché. Mais il reviendrait en une application, de la part de l'encadrement, de procédures conçues par la D.R.H. Ainsi en aurait - il été de la gestion prévisionnelle de l'emploi budgétaire ou de l'appréciation du personnel. Durant la période que nous allons considérer, l'encadrement n'avait pas été encore sensibilisé à la gestion anticipée des compétences. C'est aujourd'hui chose faite. Mais les membres de la D.R.H., comme les responsables hiérarchiques rencontrés, s'accordent à reconnaître que l'encadrement n'irait sur ce sujet également, guère au delà d'un respect de formalités. Les mêmes ont souvent observé que les discussions sur des problèmes de G.R.H. entre un responsable d'encadrement et ses collaborateurs, tiendraient dans les faits à des prédispositions personnelles, plutôt qu'à une coutume de l'entreprise. Par ailleurs, les relations entre la D.R.H. et les principaux décideurs, illustreraient assez bien le « modèle

décisionniste » décrit par Jürgen HABERMAS. Les membres de la D.R.H. perçoivent leur rôle comme ayant été depuis toujours, celui de « la mise en musique » des choix de la haute direction. Enfin, les rapports entre direction et syndicats, ont depuis l'origine, été très tendus. Cependant, jusqu'à la période observée, des concessions mutuelles sur des points bien délimités, pouvaient être temporairement obtenues. Au début de cette décennie, la direction générale (D.G.) et la D.R.H. ont recherché sans succès, l'établissement d'un débat sur l'emploi avec les syndicats. Un accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences avait été signé entre la direction et les représentants de la C.F.T.C. et de la C.F.D.T. Les représentants de la C.F.E. - C.G.C. ou S.N.B., de la C.G.T., et de la C.G.T. - F.O. ont refusé de signer le dit accord. Ce texte avait prévu un groupe de réflexion paritaire, ouvert à tous les syndicats, qu'ils soient ou non signataires. Dès la première rencontre, les syndicats non signataires ont violemment critiqué l'organisation des débats, et l'ordre du jour prévu. Aussi, la réunion a tourné court. Ensuite, seuls des délégués syndicaux de la C.F.T.C. se sont rendus au deuxième et dernier rendez - vous.

Les entretiens avec les principaux protagonistes de cette mésaventure, menés 3 ans plus tard, ont permis de recueillir les perceptions de chacun, sur la nature de son propre engagement dans ce débat public :

Environ 3 ans après cet échec, une nouvelle direction commerciale (D.C.) a décidé de restructurer le réseau des agences. Le motif invoqué a été le besoin d'anticiper les baisses de profitabilité, liées à des perspectives pessimistes (stagnation des dépôts, tassement de la production des crédits, intensification de la concurrence, etc.) Le plan social a consisté en un encouragement à un départ volontaire avec prime ou à un travail à mi - temps pour les personnes dans la tranches d'âge (d'alors) 35 - 45 ans. Des licenciements ont été prévus, dans l'éventualité où ces premières mesures recevraient des réponses en nombre insuffisant. La D.R.H. a recouru à un cabinet extérieur pour l'application du plan social. Elle a convenu avec cet organisme, et en accord avec les principaux dirigeants de la banque, de règles déontologiques précises : s'assurer que les postulants soient volontaires de leur plein gré, favoriser la faisabilité des projets de réinsertion externe des candidats au départ, chercher à ce que les personnes licenciées puissent se réinsérer à l'extérieur, dans les meilleures conditions possibles. Les 5 sections syndicales se sont constituées en intersyndicale dès l'annonce du plan social. La publication des résultats économiques excellents de la banque, les a encouragé à demander l'arrêt immédiat de l'application de cette mesure de réduction des effectifs. L'intersyndicale a décidé le boycott de toutes les réunions paritaires prévues par la loi, quand la direction a confirmé son choix. (Ce boycott a duré plusieurs mois).

C'est à la fin de la mise en oeuvre de ce plan social, que les entretiens avec des représentants des principaux acteurs de la politique de l'emploi de la banque A, ont eu lieu . Les discours tenus ont souligné les effets perçus de l'absence d'organisation d'un débat interne officiel sur le plan social.

L'impossibilité d'interviewer davantage de salariés de la banque A, rend difficile une appréciation plus globale de la politique de communication interne, lors du plan social. Cependant, on peut relever plus de 3 ans après cette étude de terrain, des signes de détérioration du climat social, pénalisants pour l'entreprise. Des membres de la D.R.H. et des responsables de groupe d'agences, ont considéré aujourd'hui, qu'après le plan social leur mission aurait été rendue difficile du fait d'une certaine « réserve » de la part des salariés. La mise en oeuvre d'opérations de modernisation, prendrait essentiellement la forme d'une application normative de procédures nouvelles. La réduction des effectifs de plus de 10% sur 3 ans, aurait alourdi les charges de travail, et accru le « stress ». Ou encore, les personnels les plus anciens ne transmettraient pas des valeurs d'implication dans les valeurs organisationnelles, aux nouveaux arrivants. De leur côté, tous les représentants syndicaux rencontrés 3 ans plus tôt, ont estimé avoir la conviction que leur seule stratégie gagnante, serait de ne faire aucune concession à la direction. Il en résulte des recours réguliers aux tribunaux, de

la part des syndicats, comme de la direction, pour régler des problèmes courants de politique sociale. Dans ce climat, aucun de nos interlocuteurs ne retient l'idée qu'un apprentissage culturel de nouvelles relations internes serait à espérer, ... sauf si la direction trouvait un jour avantage à une telle idée.

Tableau 1 : Nature de l'engagement de protagonistes de la tentative de débat public à la banque A

Identité de l'interviewé	Prise de position	Nature de l'engagement
Membre de la D.R.H. chargé des problèmes d'emploi	« J'espérais faire progresser les relations paritaires vers une analyse conjointe des problèmes en amont des décisions. L'erreur politique de la D.G. comme de la D.R.H., a sans doute été d'ouvrir les discussions à tous les syndicats, y compris les non - signataires. La D.G. a vécu cet échec comme un camouflet. Et depuis il n'est guère possible d'envisager de sa part, d'autres tentatives de réorientation des relations avec les syndicats. L'échec de cette tentative, m'a incité à mettre de la distance affective dans mes rapports professionnels ».	Retrait affectif dû en partie, au durcissement de l'attitude des principaux dirigeants . (Mention de l'importance accordée aux jeux politiques : découragement lié à l'erreur?)
Représentant de la délégation C.F.D.T. (très représentative, mais non majoritaire ici)	« Nous avons signé sous la pression de notre fédération, très favorable à la gestion prévisionnelle et négociée de l'emploi. Mais L'attitude peu claire de la direction lors de la première rencontre, m'a incité à partir ».	Engagement forcé, puis suspicion à l'égard de la direction
Représentant de la délégation C.F.T.C. (Très minoritaire ici)	« J'espérais que cette occasion de discussions permettrait de dépasser les échanges assez pauvres entre direction et syndicats. J'ai maintenu ma présence dans cette structure de débat. J'aurais voulu voir basculer les relations avec la direction, vers une voie plus constructive. J'ai fait ce que j'ai pu, ... »	Engagement personnel, dont l'effet est limité par le refus de s'engager d'autres partenaires
Représentant de la délégation S.N.B. (Représentative, mais non majoritaire ici)	« J'ai eu le sentiment que les syndicats étaient menés en bateau. La direction n'a pas voulu nous assurer que l'on pourrait négocier les choix. Je ne tenais pas à ce que les cadres m'accusent de trahison, alors je suis parti »	Suspicion quant aux intentions de la direction ; Protection de l'image
Représentant de la délégation C.G.T. - F.O. (Minoritaire ici)	« Cette réunion était une fumisterie. C'était un lieu de propagande patronale, où l'on n'aurait pas pu être écouté. Mon rôle alors, était de protéger l'image de notre syndicat auprès de nos mandants »	Suspicion quant aux intentions de la direction ; Protection de l'image
Représentant de la délégation C.G.T. (Très minoritaire ici)	« La gestion prévisionnelle est trop dépendante des incertitudes de l'environnement. Ce type d'approche ne pouvait à terme que nous discréditer, si nous la cautionnions ne serait - ce qu'en participant à des réunions d'un direction, dont nous avons déjà tout à craindre »	Rejet de la G.P.E. ; Doute à l'égard de la direction Protection de l'image

Tableau 2 : Perceptions des effets de l'absence d'un débat public, à la banque A

Identité de l'interviewé	prise de position	Effets perçus
Membre de la D.R.H. chargé des problèmes d'emploi	« L'absence d'une communication interne formalisée pénalise l'image du travail réellement fourni par la D.R.H. » (importance des aides financières et psychologiques aux partants). « La presse professionnelle a épinglé la mise en oeuvre de notre plan social, alors que les résultats financiers sont excellents. L'inspection du travail, a elle aussi critiqué ce paradoxe, bien qu'elle ait accepté le plan ».	Non reconnaissance par les partenaires, du travail réel de la D.R.H. Mauvaise image sociale
Responsables de groupe d'agences (45% de cette population)	Les responsables de groupe d'agences interviewés, se sont généralement montrés sévères à l'égard du plan social. Celui - ci n'aurait pas été justifié compte -tenu des charges de travail auxquelles les personnels étaient soumis. Il aurait, par ailleurs, empêché de poursuivre des opérations de changement organisationnel d'envergure (notamment un plan d'amélioration de la qualité). Ils ont toujours souligné les « états d'âme » que les responsables d'agence auraient laissé transparaître, sous des questions fréquentes comme « Doit - on laisser partir les plus vulnérables? Doit - on laisser s'en aller les personnes au potentiel prometteur ? ».	Accroissement des charges de travail Opérations de changement empêchées Existence effective de débats éthiques intra - individuels, et interpersonnels.
	L'encadrement se serait en réalité impliqué informellement dans un débat éthique avec les personnes concernées directement par les mesures du plan social. Et l'absence d'un cadre de référence institutionnel, pour support des discussions, aurait été source de malaise. Une minorité (15%) a souligné qu'une réelle implication psychologique de l'encadrement dans la G.R.H. ne serait possible que si on lui reconnaissait le droit de dire et la compétence d'agir.	Le compétences en management des hommes, existeraient. Leur mise en oeuvre dépendrait de la confiance donnée à l'encadrement.
Représentant de la section C.F.D.T.	« Ce, plan social et son mode de gestion me renforce dans le sentiment de méfiance que je nourrissais depuis longtemps à l'égard des décisions (sociales) de la direction »	Méfiance renforcée
Représentant de la dé la section C.F.T.C.	« Le renforcement des suspicions réciproques, nous entraîne dans une fuite en avant qui pourrait rendre la situation incontrôlable »	Risque social de l'absence de concertation
Représentant de la S.N.B.	« Nous avions à l'évidence raison, il y a 3 ans. La position difficile de l'encadrement va rendre la situation incontrôlable »	Méfiance fondée et risque social de l'absence de concertation
Représentant de la section C.G.T. - F.O.	« Nous sommes dans un cul de sac. Les tensions exprimées dans les agences sont le signe d'un malaise réel chez les individus »	Montée malsaine des tensions
Représentant de la section C.G.T.	« Nous sommes arrivés à un niveau de détérioration du climat social interne, que tout le monde va payer, y compris le client »	Détérioration pénalisante du climat social

La gestion de la fusion de la banque B

La banque B est aujourd'hui le résultat de la fusion de 2 caisses régionales d'une banque mutualiste. Elle est aujourd'hui un entreprise de taille moyenne. La gestion de la fusion a relevé d'une méthode fortement normalisée, et conduite avec l'aide de spécialistes de la fédération de banques coopératives, à laquelle la banque B appartient. En sus des harmonisations

juridiques, comptables et techniques, il a été aussi prévu de rechercher la meilleure adéquation Homme - Organisation, de façon à permettre une évolution positive et progressive de la qualification du salarié. Cette fusion a néanmoins conduit à une réduction de postes d'environ 10 %. La gestion des sureffectifs a essentiellement consisté en des départs en préretraite, et en des appels au volontariat au départ ou à un travail à temps partiel, pour les personnes se situant alors entre 35 et 50 ans. Elle ne s'est pas effectuée dans le cadre d'un plan social. Des reclassements internes ont été opérés à un niveau de qualification égal ou parfois supérieur. Mais les trajets domicile - lieu de travail se sont allongés pour un grand nombre des salariés, surtout pour ceux qui proviennent de l'ancienne caisse déficitaire (en moyenne 50 km de plus).

Cette intervention de la fédération reste exceptionnelle, le pouvoir de décider restant décentralisé au niveau des directeurs de caisses régionales. Les rencontres paritaires ont été organisées, dès que le projet de fusion a été jugé réalisable par les directions des 2 anciennes caisses. On peut noter qu'en sus de la consultation régulière des comités d'entreprise, plusieurs réunions paritaires ont eu lieu, en vue d'accords collectifs. Si le ton des rencontres a été souvent celui de la forte polémique, des accords couvrant l'ensemble des droits des salariés (qualification, rémunération, durée du travail, droit à la formation notamment en cas de reconversion, droit syndical) ont été signés par tous les syndicats, sauf la C.G.T. ou la C.G.T. - F.O, pour certains textes remettant en cause des avantages ultérieurement acquis.

Les débats avec les salariés ont été organisés par réunions - discussions de service, puis sous forme de rencontres individuelles pour l'examen de la situation particulière de chaque salarié. Ils ont fortement impliqué la hiérarchie directe, très épaulée dans les réunions et les examens de dossiers individuels, par la D.R.H. Cet engagement de l'encadrement a été sans commune mesure avec celui dont les responsables hiérarchiques faisaient généralement preuve dans le passé. L'usage étant plutôt de s'en remettre à la D.R.H. pour tout problème de gestion de l'emploi et des compétences. Par ailleurs, les relations entretenues par les D.R.H. des 2 anciennes caisses, avec les principaux décideurs, illustraient plutôt « le modèle décisionniste » de Jürgen Habermas. Après la fusion, ces relations auraient fortement évolué vers « le modèle pragmatique », grâce à une implication de plus en plus experte de l'encadrement dans un partage de la fonction ressources humaines, et notamment dans le management des hommes.

Les entretiens avec des représentants des principaux acteurs de la politique de l'emploi de la banque B ont eu lieu dès la fin de l'opération de fusion. Ils ont permis d'identifier les perceptions relatives à un engagement personnel dans un débat éthique, de même que les effets perçus de l'expérience de communication interne. Observons successivement ces 2 thèmes.

On n'a pu, ici non plus, aller plus loin dans l'investigation des perceptions des salariés. Cependant, 3 ans après cette fusion, les membres de la D.R.H. et plusieurs responsables de l'encadrement ont observé que le développement du partage de la fonction ressources humaines s'est accentué, et s'est professionnalisé. La mise à disposition des compétences de la D.R.H. au service de l'encadrement de terrain comme à celui des décideurs, tendrait à favoriser une décentralisation des débats sur les choix politiques et éthiques. Cela aurait permis de réguler les problèmes de la phase de transition difficile qu'a été le lancement de la fusion. Les relations paritaires seraient revenues à leur rythme habituel. 3 ans après la fusion, la marginalisation de la C.G.T., de la C.G.T. - F.O. et du syndicat autonome est devenue plus nette (régression des scores aux élections professionnelles, réduction des moyens syndicaux, départs anticipés primés de leaders syndicaux).

**Tableau 3 : Nature de l'engagement de protagonistes du lancement
de l'expérience de débat public, à la banque A**

Identité de l'interviewé	prise de position	nature de l'engagement
Membre de la D.R.H. chargé des problèmes d'emploi	« Le débat contradictoire est inscrit dans la tradition de notre banque coopérative. Nous aurions très probablement recouru à des discussions avec les syndicats et avec les salariés, même si la fédération ne nous avait pas guidé dans le management de la fusion. Mon engagement, et celui de mes collègues des 2 anciennes D.R.H., ont été favorisés par le rôle moteur que la fédération et la nouvelle direction générale, nous ont encouragé à assumer ».	Engagement personnel encouragé par les traditions culturelles et par le rôle - clé à assumer
Responsables de ligne hiérarchique (près de 40% de l'effectif de la catégorie, dont environ 40% de back - office et 60% de front office)	Ils ont tous souligné l'idée que l'engagement de l'encadrement dans la gestion des hommes, lors de la fusion, a été très supérieure à ce que l'on pouvait attendre par le passé. Plusieurs ont fait valoir que cette implication était devenue indispensable, pour permettre à la nouvelle entreprise de trouver le degré de cohésion nécessaire à son bon démarrage. La majorité des personnes interviewées a reconnu que l'encadrement aurait presque toujours, accepté facilement sa participation aux débats contradictoires. Mais cela aurait souvent tenu d'un apprentissage sur le tas, pour ce qui a été de la gestion de l'emploi et des compétences.	Engagement de l'encadrement recherché pour la réussite de la fusion Compétences à traiter les problèmes, acquises au cours de l'action
Représentant de la C.F.D.T. (très représentative, mais non majoritaire)	« L'engagement a été possible à partir du moment où les raisons expliquées du choix politique de fusion, nous sont apparues justifiées ; et il était possible d'examiner la préservation des intérêts des salariés, sur leurs divers aspects. Les négociations ont été parfois difficiles, mais elles ont abouti à des concessions équitables ».	Engagement lié au bien fondé des choix politiques, et à l'ouverture du champ de la négociation
Représentant de la C.F.T.C. (minoritaire)	« L'engagement de ma section a été possible à partir du moment où la direction a fait la preuve, qu'elle voulait négocier sur tous les dossiers sociaux »	Engagement lié à l'esprit des négociations
Représentant de la C.F.E. - C.G.C. (majoritaire dans le collège cadre)	« Mon engagement dans la discussion des thèmes relatifs à la protection des intérêts des salariés, ne m'a pas posé de problème. La fusion devenait inévitable. Et dans l'ensemble, il s'est agi de vraies négociations »	Engagement lié à la pertinence du choix, et à la qualité de la négociation
Représentant de la C.G.T. - F.O. (minoritaire)	« Tout mon engagement a consisté à rappeler à la direction et aux syndicats réformistes, qu'ils n'étaient pas seuls à la table de négociation. Je ne voulais pas compromettre F.O. J'ai pu influencer la maintien de certaines garanties, mais difficilement »	Engagement d'opposition pour la défense de garanties ; Défense de l'image
Représentant de la C.G.T. (très minoritaire)	« J'ai mis toute mes forces à expliquer aux autres négociateurs que le choix politique de la fusion était incohérent avec l'histoire de notre coopérative. On va laisser de côté les sociétaires (clients) les moins chanceux, et les salariés sont considérés comme des pions ... Ça, la C.G.T. ne pouvait pas le laisser passer. Mais les jeux étaient déjà faits ».	Engagement d'opposition au choix politique; Défense de l'image
Représentant du syndicat autonome (très minoritaire)	« J'ai fait en sorte que la direction et les syndicats qui sont toujours de connivence avec celle - ci, entendent un autre discours que celui qui leur fait plaisir. On néglige trop la parole des minoritaires. J'ai signé les accords qui ne compromettaient pas mon syndicat ».	Engagement d'opposition à certains négociateurs ; Défense de l'image

Tableau 4 : Perceptions des effets de l'existence d'un débat public à la banque B

Identité de l'interviewé	prise de position	Effets perçus
Membre de la D.R.H. chargé des problèmes d'emploi	« La fusion a été l'occasion d'impliquer tout l'encadrement dans des responsabilités de G.R.H., Cela a entraîné un surcroît de travail pour tous. Mais l'action de la D.R.H. est mieux comprise. Avec les syndicats, les débats ont été constructifs ; il a été de bonne guerre pour aboutir, de ne pas accorder trop de temps à ceux qui n'apportent rien au projet ».	Apprentissage culturel du modèle pragmatique ; Nécessité des jeux politiques
Responsables de ligne hiérarchique (les mêmes que pour le thème précédent)	La majorité d'entre eux a souligné que la fusion a bouleversé la conception des activités réelles de l'encadrement. Certains ont indiqué que la nouvelle grille de classification incitait à ce que désormais la carrière des cadres tiennent largement compte des compétences de management. L'encadrement aurait alors tout intérêt à maintenir leur nouvel engagement.	Apprentissage culturel du partage de la G.R.H. Jeux politiques pour renforcer cette nouvelle implication
Représentant de la C.F.D.T.	« Les habitudes de négociation n'ont pas été bouleversées. Mais cette fois - ci nous avons eu l'occasion de construire les conditions d'un avenir commun »	Maintien de la tradition négociatrice. « Approche constructiviste »
Représentant de la C.F.T.C.	« La fusion a nécessité un nombre de réunions bien supérieur à celui de l'ordinaire. Mais il n'y a guère de changement dans les relations ».	Maintien de la tradition négociatrice
Représentant de la C.F.E. - C.G.C.	« La fusion a nécessité un surcroît important de travail pour l'encadrement ; Il va falloir s'attacher à ce que cet investissement soit reconnu ».	Surcroît de travail pour l'encadrement
Représentant de la C.G.T. - F.O.	« La fusion a été la cause d'un accroissement du stress des salariés (crainte pour l'emploi, allongement du temps de trajet), ... et une occasion de marginaliser les contestataires ».	Stress accru ; Marginalisation des contestataires
Représentant de la C.G.T.	« La fusion a laissé à l'abandon les petits clients, les personnes isolées. Les salariés doivent rentrer dans une logique de profit contraire à l'histoire des banques coopératives ».	Choix politique pénalisant pour le client et le salarié
Représentant du syndicat autonome	« La fusion a été l'occasion de régler des comptes ; les départs primés ont été très souvent proposés à des syndicalistes contestataires ».	Marginalisation des contestataires

Conclusion

L'étude de ces 2 expériences souligne les difficultés de la mise en oeuvre d'un débat éthique, dont la conception serait inspirée des travaux de Jürgen HABERMAS :

- Les débats publics réalisés dans le cadre des relations paritaires, montrent combien, l'écoute attentive de chacun ou encore une « décentration » par rapport à la protection de certains intérêts immédiats, peut être une démarche pénible pour les négociateurs qui se sentent menacés, (méfiance de la plupart des syndicalistes de la banque A, protection de l'image du syndicat pour des syndicalistes de la banque B). Ils mettent aussi en évidence la difficulté d'obtenir une acceptation unanime des compromis convenus sur ce qui serait « équitable ». A défaut de remporter l'adhésion de tous sur ce qui sera « la norme universelle », la recherche d'une légitimation démocratique des décisions, peut alors passer par des jeux d'influence et de pression sur les négociateurs. (L'organisateur des débats à la banque B., juge que ces méthodes sont de « bonne guerre » ; Son homologue à la banque A. vit comme un échec personnel le fait de ne pas avoir recouru à ces pratiques, dans un contexte

d'échanges difficiles). Autrement dit, la recherche de la faisabilité des choix éthiques et politiques, peut comporter des méthodes amORALES , ... Le poids des traditions relationnelles est ici, très sensible pour les 2 cas. Les habitudes de négociation à la banque B, seraient maintenues. La méfiance coutumière de la majorité des syndicalistes de la banque A, a conduit à l'échec de la tentative de débat éthique. Mais on peut supposer que la résignation à un « il en a toujours été ainsi », est pénalisant pour la vie de la collectivité de travail. L'abandon de toute recherche de débat public à la banque A., semble avoir joué un rôle essentiel dans le quasi - blocage des relations paritaires actuelles, alors que naguère, des accords restaient toujours possibles.

– Les débats entre les responsables de l'entreprise et les salariés, apparaissent fortement gênés, par l'inexistence d'un partage effectif de la fonction ressources humaines. Il apparaît clairement ici, que les habitudes relationnelles, comme les traditions d'exercice du pouvoir, peuvent être dépassées dès que la volonté d'impliquer réellement l'encadrement dans les politiques de G.R.H., est clairement affirmée par la direction. L'apprentissage du « modèle pragmatique » de Jürgen HABERMAS, de la part de la D.R.H. et de l'encadrement de la banque B., prouve que l'absence de compétences en G.R.H. des responsables hiérarchiques, n'est pas un handicap insurmontable. Une mise à l'écart de l'encadrement, sur un tel argument, peut être une maladresse pénalisante pour le gouvernement d'une entreprise. Le malaise d'être mis à l'écart, qu'aurait ressenti la ligne hiérarchique commerciale de la banque A., a été parfois expliqué comme une souffrance de ne pas se voir reconnaître une compétence dans le management des hommes. Il exprime aussi le fait que les débats éthiques intra - individuels et interpersonnels, souvent inévitables, pâtissent de l'absence d'un organisation officielle d'un débat public.

La première conclusion à laquelle nous incite cette étude, est d'observer que l'existence d'un débat éthique public apparaît comme étant fortement déterminée par la volonté de la direction d'engager l'entreprise dans cette voie. Ce choix d'ordre managérial semble d'ailleurs cohérent avec la compréhension démontrée de ce que devrait être une gestion des contradictions. L'abandon de la tentative de recherche de débat à la banque A est à l'aplomb d'une gestion des transitions limitée à l'application de procédures souvent imposée. La recherche de débat à la banque B, s'intègre officiellement dans le choix stratégique de mobilisation des salariés « restants », pour la réussite de la fusion.

La deuxième conclusion est relative aux effets perçus de l'existence ou de l'inexistence d'un débat éthique public. Les informations récoltées pour l'expérience de la banque B. tendent à faire penser que si un débat public organisé par les dirigeants d'une entreprise, ne parvient à satisfaire les attentes de tous, il pourrait néanmoins avoir pour effet de rendre la collectivité humaine plus gouvernable, à un moment difficile (la première période de la fusion). Les données réunies pour l'expérience de la banque A. incitent à croire que malgré des préoccupations d'ordre déontologique, la D.R.H. et la D.G., ont négligé la question de la gouvernabilité du corps social, à moyen terme. Le plan social a certes été réalisé dans sa totalité, malgré les pressions exercées sur la haute direction (par les syndicats, la hiérarchie commerciale, la presse professionnelle, et dans une moindre mesure par l'inspection du travail). Cependant les tensions liées au « stress » se sont depuis accrues dans les agences, l'implication psychologique des salariés est encore plus difficile, et le recours aux tribunaux devient un détour nécessaire pour réguler les relations paritaires. On songe alors à la remarque de Jacques ORSONI, (1992) « La tentation de vouloir désigner (pour les tiers) le Bien absolu, est la source d'échecs, de revers, bref de malheurs pour les hommes ».

Références

- FOULQUIE, Paul, *Dictionnaire de la langue philosophique*, Paris, P.U.F., 1992
FOUREZ, Gérard, *Choix éthiques et conditionnement social*, Paris, Centurion, 1979

- FOUREZ, Gérard, *La construction des sciences*, Bruxelles, De Boeck Université, 1996 (1988 pour la première édition)
- HABERMAS, Jürgen, *La technique et la science comme « idéologie »*, Paris, Gallimard, 1973 (1968 pour la version allemande)
- HABERMAS, Jürgen, *Morale et communication. Conscience morale et activité communicationnelle*, Paris, Le Cerf, 1986, (1983 pour la version allemande)
- HABERMAS, Jürgen, *De l'éthique de la discussion. Que signifie le terme « Diskursethik »?* Paris, Le Cerf, 1992, (1991 pour la version allemande)
- LADRIERE, Paul et GRUSON, Claude, *Ethique et gouvernabilité. « Un projet pour l'Europe »*, Paris, P.U.F., 1992
- LECOINTE, Michel, *De l'éthique à l'audit ... et réciproquement*, Actes de la treizième université d'été de l'I.A.S. (Institut international de l'audit social), 31 août et 1er septembre 1995
- LOUART, Pierre, *L'intervention en gestion des ressources humaines*, dans ouvrage collectif coordonné par Julienne BRABET : *Repenser la Gestion des Ressources Humaines?* Paris, Economica, 1993
- ORSONI, Jacques, *La question de la morale d'entreprise*, dans l'ouvrage collectif coordonné par André LABOURDETTE, *Mélanges en l'honneur de Jean - Guy MERIGOT*, Paris, Economica, 1992
- RICOEUR, Paul, *Avant la loi morale, l'éthique*, Encyclopaedia Universalis, 1985
- RUSS, Jacqueline, *La pensée éthique contemporaine*, Paris, P.U.F., 1994
- WEBER, Max, *Le savant et le politique*, Paris, Plon, 1971 (1919 pour la première version allemande)

Note

- 1 Rappelons le sens des sigles utilisés pour désigner, en France, les principaux syndicats de travailleurs :
- C.F.D.T. : Confédération Française Démocratique du Travail ; (De tendance réformiste)
 - C.F.E. - C.G.C. : Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres
 - C.F.T.C. : Confédération Française des Travailleurs Chrétiens ; (De tendance réformiste)
 - C.G.T. : Confédération Générale du Travail ; (D'origine anarcho - révolutionnaire)
 - CG.T. - F.O. : Confédération Générale du Travail - Force Ouvrière ; (D'origine anarcho - révolutionnaire)
 - S.N.B. : Syndicat National de la Banque (Fédération professionnelle affiliée à la C.F.E. - C.G.C.)