

# LE DRH, UN ACTEUR RÉTICULAIRE STRATÉGIQUE ? L'EXPÉRIENCE DE DIX DRH IMPLIQUÉS DANS UN PROCESSUS DE SUPPRESSION D'EMPLOIS.

Franck BARÈS

*Doctorant en sciences de gestion  
ATER - Institut universitaire de technologie, département GEA, Nancy*

Christophe CORNOLTI

*Docteur en sciences de gestion  
ATER - Institut d'administration des entreprises, Nancy*

## Résumé

Quelle est la place accordée aux DRH dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une décision stratégique ? Telle est la question générale à laquelle tente de répondre cette recherche. Celle-ci vise de façon plus précise à identifier le rôle du DRH dans le cadre d'une suppression d'emplois et à connaître l'influence d'un tel acte managérial sur son pouvoir au sein des organisations.

Dans une première partie, la thèse d'un renforcement du pouvoir du DRH est défendue à partir de la considération de la littérature. Le DRH est alors envisagé comme un acteur réticulaire stratégique entendu comme une agent tirant profit de sa situation d'interface pour affirmer voire améliorer son pouvoir dans les organisations.

Dans une seconde partie, cette thèse est confrontée à l'expérience de dix DRH impliqués dans un processus de suppression d'emplois.

Les propos recueillis -dont les apports sont rappelés en conclusion- rejettent la thèse défendue et laissent entrevoir une réalité pour le moins inattendue : l'hypothèse d'un DRH sacrifié.

**Mots clefs :** suppression d'emplois, DRH, pouvoir.

## Introduction

### Le DRH, un acteur réticulaire stratégique ?

#### L'expérience de 10 DRH impliqués dans un processus de suppression d'emplois

Les suppressions d'emplois ont augmenté en France depuis le printemps 2001. Ces pratiques ne seraient pas aussi surprenantes si elles ne concernaient pas tous les pays, tous les secteurs d'activité et tous les salariés. Elles n'interpelleraient pas autant, ensuite, si elles n'étaient pas mises en œuvre de façon répétitive et indépendamment des situations économiques et financières des organisations<sup>1</sup>. Elles ne choqueraient pas tant, enfin, si elles ne se caractérisaient pas, dans certains cas, par une amélioration des cours boursiers<sup>2</sup>, et par des travaux établissant un lien direct entre le chiffrage des sureffectifs et les économies escomptées<sup>3</sup>.

1. Nous pouvons citer le cas Michelin qui annonce, en 1998, 7500 suppressions d'emplois en Europe sur trois ans alors que ses profits s'élèvent à 3.5 milliards de francs cette même année. *Le Monde*, 23.03.99 : 20.

2. Voir les cas de Michelin, Renault, Philips, Moulinex, Ciba & Sandoz, etc, cités par Trentesaux J. (1998), *L'actionnaire contre l'emploi*, *Liaisons Sociales-Le Magazine*, décembre.

3. Cf. Chevalier P., Dure D. (1994), *Quelques effets pervers des mécanismes de gestion*, *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, septembre.

Parallèlement aux conséquences économiques et sociales que les suppressions d'emplois génèrent, apparaît une forme d'incompatibilité entre stratégie et GRH qui interpelle le chercheur en sciences de gestion. Qu'en est-il de la gestion stratégique, prévisionnelle des ressources humaines justifiées par les discours fondés sur l'analyse des ressources dans la formulation stratégique? Les suppressions d'emplois correspondent-elles à une nouvelle stratégie de ressources ou, plus simplement, au retour à un modèle de gestion des ressources humaines traditionnel avec ce que cela implique au niveau conceptuel : spécificité d'une GRH de crise (les salariés, un coût à réduire), constat d'une GRH en crise (décalage entre discours, corpus théorique et pratiques) ? Quid de la considération et de l'influence de la fonction RH au sein des organisations et plus précisément de son premier représentant, le DRH, dont la littérature académique et de vulgarisation en faisait un nouveau membre à part entière du comité de direction et, plus flatteusement encore, le "sixième sens du président"<sup>4</sup>?

C'est à cette dernière interrogation, récurrente en sciences de gestion, que l'étude tente de répondre<sup>5</sup>. *Celle-ci se propose plus précisément de connaître l'influence réciproque d'un acte managérial considéré comme stratégique par sa portée - en l'occurrence la suppression d'emplois - sur la fonction RH incarnée par le DRH.* Notre préoccupation de recherche est alors de mieux connaître le rôle et la marge de manœuvre du DRH au regard de la décision de supprimer des emplois, sa préparation, sa mise en œuvre, et de déterminer l'influence de telles pratiques sur son pouvoir dans les organisations<sup>6</sup>.

Afin de répondre à cette interrogation, la thèse d'un renforcement du pouvoir des DRH au sein des organisations sera développée à partir de considérations théoriques issues des discours en GRH. Nous verrons notamment, dans un cadre général tout d'abord, que le DRH peut-être envisagé comme un gestionnaire de "l'entre-deux" susceptible de coordonner les intérêts (en partie contradictoires) des différents acteurs de l'organisation (salariés-dirigeants). En ce sens, son rôle clef sera souligné. Nous montrerons ensuite que ce rôle d'intermédiation peut s'accompagner d'un renforcement de son pouvoir auprès des instances de direction dans le cadre particulier des suppressions d'emplois compte tenu du degré d'expertise qu'une telle décision suppose. Le DRH sera alors envisagé comme un acteur réticulaire stratégique entendu comme une personne tirant profit de sa situation d'interface entre les salariés et les dirigeants pour asseoir et consolider sa position au sein de l'organisation<sup>7</sup> (partie 1).

Cette perspective sera confrontée, dans une deuxième partie, aux informations recueillies lors d'une enquête qualitative menée auprès d'organisations ayant supprimé des emplois (via un plan social) sur la période 1997-2001. De façon plus précise, nous présenterons le protocole de recherche réalisé ainsi que les principaux résultats obtenus auprès des dix DRH interviewés. Ceux-ci indiqueront l'absence de renforcement voire l'affaiblissement du pouvoir des DRH au sein des organisations et éclaireront une réalité encore peu développée dans la littérature : l'isolement du DRH, son obligation de résultats, sa posture réticulaire, son mal-être et sa délicate trajectoire professionnelle à l'issue de la suppression d'emplois (partie 2).

Ces éléments, qui seront rappelés et discutés en conclusion, nous amèneront à interroger la signification d'un tel contexte pour en déduire le statut réel du DRH. Notre interprétation, confortée par une grille de lecture nouvelle (le sacrifice), mettra alors en évidence un scénario peu enviable pour cet acteur. Elle justifiera la mise en œuvre de recherches complémentaires et approfondies.

4. Gilson M., Gandillot M. (1989), *Le sixième sens du Président, L'obs-Economie*, décembre.

5. L'article de Frank Bournois et, dans une certaine mesure, celui d'Alain Roger lors du premier Colloque de l'AGRH ne marquaient-ils pas déjà de façon symbolique l'importance de la question au regard de la discipline? Roger A. (1990), *De la gestion du personnel à la gestion ressources humaines*; Bournois F. (1990), *La place de la fonction Ressources Humaines en Europe : similitude et différences*, actes du Premier Congrès de l'AGRH – Bordeaux.

6. Le pouvoir se définit comme un moyen de pression, d'action, de négociation sur d'autres membres. En ce sens Piotet F., Sainsaulieu R. (1994), *Méthode pour une sociologie de l'entreprise*, Presse de la FNSP et ANACT : 123

7. La définition retenue, inspirée des recherches portant sur la coopération inter-firmes, correspond à celle proposée par l'analyse stratégique. Pour une présentation des diverses approches voir Grima F. (2000), *La mise en œuvre de la coopération inter-firmes : le rôle clefs des acteurs réticulaires*, in *Connivences d'acteurs, contrats, coopération inter-entreprises et métamorphose des organisations*, Bardelli P., Fröhlich T., Vendemini S. (dir.), P.U.N.

## 1. Le DRH, un acteur réticulaire stratégique

Alors que « Dumont craignait encore de choquer ses auditeurs en 1975 au congrès de Rennes des IAE en choisissant comme titre d'une allocution l'expression encore récente de "GRH" »<sup>8</sup>, force est de constater le chemin parcouru pour cette dénomination qui recouvre et revendique ouvertement aujourd'hui le qualificatif "stratégique". Si pour certains ce glissement sémantique reste galvaudé, celui-ci traduit pourtant une intégration forte de la fonction dans les préoccupations stratégiques de l'entreprise. Ainsi, n'est-on pas surpris de lire que le DRH est « associé en amont des grandes orientations à la prise de décision alors qu'auparavant il était souvent mis devant le fait accompli »<sup>9</sup>, et de constater « qu'ils se sentent désormais investis d'un rôle stratégique et s'estiment reconnus comme tels »<sup>10</sup>. Plus récemment, Walter Bühring, DRH du groupe Accord confortait cette impression en déclarant lors de la séance plénière du 8<sup>e</sup> congrès mondial de l'AGRH que « la fonction RH serait dans le 21<sup>e</sup> siècle naissant la fonction la plus impliquée dans les changements organisationnels »<sup>11</sup>. Comment expliquer cette amélioration notoire de statut pour cette jeune fonction et pour ses représentants directs alors que Roger soulignait en 1990 qu'ils n'étaient pas « encore perçus comme partie intégrante du management stratégique des entreprises »<sup>12</sup>, et que les pratiques de réductions d'effectifs sous-entendent a priori une diminution de leur importance ? Sans doute en appréciant, tout d'abord, l'évolution de la fonction RH et les discours relatifs à l'importance des ressources humaines (1.1) ; en observant, ensuite, les différents modèles de gestion des ressources humaines dont les plus récents indiquent le rôle médiateur et stratégique de la fonction RH et de son directeur (1.2) ; en considérant, enfin, les zones d'ombre maîtrisées par les professionnels des ressources humaines, celles-ci étant particulièrement mobilisées lors des suppressions d'emplois (1.3). Ces trois points contribuent à défendre l'idée d'un DRH à la fois acteur en frontière et stratège à même d'imposer son pouvoir dans les organisations.

### 1.1 Des responsabilités accrues liées à l'évolution de la fonction RH et au changement de statut des salariés

Soucieux de ne pas remonter à un passé lointain, Amadiéu et Igalens présentent l'histoire de la fonction RH à partir de 1945. Si cette période correspond selon ces auteurs à l'"enfance de la fonction"<sup>13</sup>, il convient de lui reconnaître une plus grande ancienneté puisque le terme "secrétaire social" apparaît dès la seconde moitié du 19<sup>e</sup> siècle. Le contenu de la fonction a certes évolué comme le sous-entendent les dénominations successives qui la caractérisent : services "personnel", "gestion des ressources humaines" (GRH), "gestion stratégique des ressources humaines" (GSRH), "gestion stratégique internationale des ressources humaines" (GSIRH), etc. La considération de cette évolution dans une perspective temporelle et contextuelle<sup>14</sup> contribue à mettre en exergue le processus de structuration de la dimension et fonction RH, à comprendre leur actuelle importance et, par effet de causalité, celle du DRH.

Bien que les facteurs ayant contribué à leur développement et renforcement soient parfois concomitants et se fassent sentir de façon contingente, nous adoptons ici une présentation statique dénuée de toute préoccupation historique.

8. Roger A. (1990), op. cit. : 92. Selon l'auteur, le terme GRH aurait été utilisé en France dès les années 70 « pour évoquer une approche stratégique, intégrée et prévisionnelle de la fonction personnel ». Dans ces conditions, on est en droit d'interroger l'utilité de l'ajout "stratégique".

9. Amadiéu J.F., Igalens J., Rojot J., Sire B. (1999), *Gestion des ressources humaines*, in *Encyclopédie de Gestion et de Management*, sous la direction de R. Le Duff, Paris : Dalloz : 649.

10. Etude Aster menée auprès de 90 DRH de grandes et moyennes entreprises citée par Comarmond (De) L., Rey F. (1998), *Une nouvelle génération prend les commandes Liaisons Sociales - Le Magazine*, sept. : 22.

11. Meignan A. (2000), *Le DRH nouveau est-il arrivé ?*, Revue Personnel-ANDCP n°413, octobre : 17.

12. Roger A. (1990), op. cit. : 53.

13. Amadiéu J.F., Igalens J., Rojot J., Sire B. (1999), op. cit.

14. Voir par exemple Sekiou L., Blondin L. & ali, (2001), *Gestion des ressources humaines*, Management, 2<sup>e</sup> édition, De Boeck Université.

### 1.1.1 La généralisation du salariat,

#### **l'influence du système de production et la montée des contre-pouvoirs syndicaux**

Le processus de salarisation engagé à la fin du 19<sup>e</sup> siècle se traduit par un renversement structurel du profil des "forces vives". Le statut très développé d'artisan ou de paysan laisse place progressivement à celui d'ouvrier salarié. Parallèlement se développe un mécanisme d'intégration des salariés dans un système de production mécanisé et caractérisé à la fois par une organisation du travail dite scientifique (taylorisme) et par une production en série, de masse (fordisme). Les gestes répétitifs, parcellaires et chronométrés constituent un environnement de travail difficile pour les salariés et un terrain propice au développement des oppositions syndicales. Dans ce contexte la fonction RH dont la charge de travail change du fait de l'augmentation de la main d'œuvre salariée se voit conférer un statut plus élargi. Il s'agit alors pour une fonction dont « *le poids dans les charges d'exploitation - de 30 à 90% - en fait une variable clef de la politique générale* »<sup>15</sup> de discipliner, de motiver les salariés et d'entretenir des relations plus privilégiées avec les sections syndicales.

### 1.1.2 L'influence de l'environnement politique et juridique

« *Durant la décennie 1930, les activités de la GRH ont connu une grande réorientation parce qu'à cause de la Grande Dépression consécutive à la crise économique déclenchée en 1929, l'État, de non-interventionniste qu'il était au 19<sup>e</sup> siècle, est intervenu directement dans la satisfaction des besoins sociaux des travailleurs.* »<sup>16</sup> Cet extrait illustre l'influence de forces exogènes de nature politique sur les pratiques de GRH. Les options économiques et sociales de l'État contribuent à orienter l'action des organisations et à circonscrire, de facto, celle des DRH comme l'indiquent d'ailleurs Bournois et Brabet dans un sous-titre intitulé "*les dispositions juridiques et la modification des cadres d'actions de la GRH*"<sup>17</sup>. Les pratiques RH actuelles doivent donc être lues à l'aune des récentes décisions relatives au temps de travail, à la sécurité des personnes, aux licenciements économiques, etc. Ces dernières reflètent indirectement le niveau d'expertise des DRH et marquent leur degré de professionnalisation, leur nécessaire reconnaissance<sup>18</sup>.

### 1.1.3 Un environnement économique changé : de nouveaux facteurs clefs de succès

Plusieurs raisons économiques ont conduit à ce que les salariés soient désormais envisagés comme de véritables facteurs clés de succès. La considération de pays ayant connu un développement fulgurant à l'issue de la seconde guerre mondiale permet de noter leurs spécificités et de conclure à la pertinence d'un nouveau "modèle" de GRH (le "modèle nippon").

L'importance de ce facteur de production se renforce encore dans un contexte de faible croissance et de mutation de la demande. À une consommation de masse basée sur une compétitivité-prix se substitue une économie dite de variété caractérisée par de nouveaux besoins, une personnalisation de la prestation (service, produit) et une volatilité certaine des consommateurs. De nouveaux facteurs clefs de succès apparaissent alors : flexibilité, réactivité, capacité d'innovation, qualité, etc. Ceux-ci nécessitent davantage la participation des salariés qui apparaissent au cœur des préoccupations stratégiques. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant de constater que les salariés occupent désormais une place privilégiée dans les discours managériaux<sup>19</sup>. Cette prise de conscience se voit par ailleurs catalysée par le développement et la structuration de la connaissance en Science de gestion et notamment en GRH.

15. Vatteville E., (1999), *Masse salariale*, in *Encyclopédie de Gestion et de Management*, sous la direction de R. Le Duff: 801.

16. Sekiou L., Blondin L., (2001), op. cit. : 6.

17. Bournois F., Brabet J. (1997), *Qu'est-ce que la GRH ?*, in *Encyclopédie de Gestion*, Y. Simon, P. Joffre (dir.), 2<sup>e</sup> édition. Paris : Economica : 2744.

18. Ce dernier aspect sera développé ultérieurement (cf. 1.2.). Pour une appréciation des évolutions juridiques sur les pratiques de GRH voir par exemple Leroy S. (2000), *Approche des risques juridiques associés à la GRH*, *Revue Personnel-ANDCP* n°406, janvier.

19. Jacquot T., Point S., (2000), *Le management symbolique des ressources humaines : une analyse du langage des dirigeants en Europe*, *Revue de Gestion des Ressources humaines*, n°38, novembre.

### 1.1.4 La structuration d'un corpus théorique favorable à la vision "ressources humaines"

« Notre personnel est notre actif le plus important. »<sup>20</sup>. Cette idée, largement observée dans les discours managériaux, tire sa justification des écrits académiques et, plus précisément encore, dans les recherches ad hoc. Ces dernières montrent de façon directe et indirecte le lien entre la performance de l'organisation et ses salariés<sup>21</sup>. Dans le premier cas, les travaux établissent des liens objectifs entre les variables attitudinales, comportementales des salariés et leur performance (et, de facto, celle de l'organisation)<sup>22</sup>. Dans le second cas, les axes de recherche mettent en évidence l'importance des ressources humaines en indiquant leur lien avec la pérennité des organisations ou en tentant d'expliquer les échecs des réorganisations (fusion, suppression d'emplois)<sup>23</sup>. Ils militent encore en leur faveur en préconisant une meilleure mesure de la contribution des ressources humaines au processus de création de valeur à partir de nouveaux indicateurs de performance et outils comptables<sup>24</sup>, etc. Il s'agit alors d'indiquer l'importance des gisements immatériels de valeur et notamment de l'implication et de l'engagement des salariés d'une part, et de prendre conscience de l'importance de la politique de motivation, d'autre part<sup>25</sup>.

La structuration du corpus ne peut expliquer à elle seule cette prise de conscience. Le développement observé est en réalité conjoint à une plus grande organisation de la discipline et de la réflexion. Sans conteste, la création de l'Association nationale des directeurs et chefs de personnels avec la publication de la revue *Personnel en France* et plus récemment l'organisation de colloques et rencontres académiques sous l'impulsion de l'Association francophone des ressources humaines contribuent à façonner les représentations des acteurs et l'ancrage stratégique de la fonction et du directeur RH.

## 1.2 Un rôle d'interface :

### la nécessité de gérer des injonctions contradictoires de plus en plus fortes

L'analyse de la littérature et plus précisément des ouvrages portant sur les pratiques de GRH aboutit au recensement de trois modèles de gestion<sup>26</sup>. Ceux-ci renvoient à des conceptions et pratiques précises qui indiquent, au regard d'un contexte économique considéré, le statut des salariés ainsi que le rôle de la fonction RH et de son responsable.

Le modèle le plus répandu est dit "instrumental". La fonction RH y est au service de la stratégie et de la performance de l'organisation. La DRH a pour fonction essentielle de mettre en œuvre un ensemble de leviers d'actions susceptibles de motiver les salariés, ces derniers contribuant à l'amélioration de la performance et en bénéficiant en retour. Le représentant RH, devenu un véritable exécutant Expert-Stratège, voit son rôle se renforcer compte tenu des enjeux qui découlent de ses actions : « Le développement de bonnes politiques et pratiques de GRH garant de la bonne utilisation de la RH qui conditionne l'efficacité économique de l'entreprise, est lié à la reconnaissance des professionnels de la fonction et à l'élévation de leur statut. »<sup>27</sup> Toutefois, ce modèle est discuté. Brabet dénonce l'insuffisance de la vision behavioriste et souligne la nécessité de considérer les salariés comme de véritables acteurs dont les intérêts peuvent diverger de ceux de l'organisation. Elle rejette encore l'idée d'une convergence entre les dimensions économiques et sociales, les choix économiques et sociaux pouvant être situés à l'opposé les uns des autres.

20. Vatteville E. (1997), *Mesure des Ressources humaines*, in *Encyclopédie de Gestion*, Y. Simon, P. Joffre (dir.), 2<sup>e</sup> édition. Paris : Economica : 2014.

21. Les exemples cités illustrent les propos de façon non-exhaustive. On note par ailleurs le caractère contradictoire de certains travaux. Ce point nous amène à interroger (sans pour autant la développer ici) la dimension idéologique qui caractérise la pensée académique en GRH, et de façon plus introspective, notre propre position en la matière.

22. Voir par exemple Mathieu et al. (1990), Biau (1988), Brett et al. (1995), etc cités par Fabre C. (1997), *L'implication des salariés restants après un plan social*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université de Montpellier II.

23. Voir par exemple, sur le premier aspect : Mignon S. (1998), *Une approche de la pérennité de l'entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université de Nice Sophia-Antipolis, et sur le second : Meschi P.X. (1997), *Réussir la transformation de l'entreprise par le downsizing : le facteur humain est décisif*. Gestion 2000, mai-juin ; Roland T. (1999), *Fusionmania... N'oubliez pas les salariés*, Liaisons Sociales / Le Magazine, février.

24. Malgré l'inertie des instruments de gestion dénoncée par Berry, on peut citer les réflexions de Capron M., Ginsburger F. (1995), *Du travail comme un coût au travail comme source de valeur : un scénario d'évolution de la fonction RH*, Actes du V<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH

25. Voir par exemple les travaux de Mayo, Herzberg et Maslow (théorie de contenu), de Porter, Lawler, etc (théorie de processus).

26. Brabet J. (1993), *La gestion des ressources humaines en trois modèles*, chapitre 3 in *Repenser la GRH ?* Brabet J. (coord), Paris : Economica gestion.

27. Brabet J. (1993), op. cit. : 71.

Riches de ces considérations, le modèle de "l'arbitrage managérial" « reconnaît l'existence de zones de convergence et de zones de divergence des intérêts de l'entreprise, de l'individu et de la société. Mais cette divergence affirmée doit être réduite dans le long terme par un bon management des R.H. permettant d'arbitrer et d'intégrer les intérêts des trois niveaux considérés »<sup>28</sup>. Ce second modèle est donc entendu comme un ensemble de pratiques et de considérations assurant une convergence des dimensions économiques et sociales à long terme. Il indique alors un renforcement de la dimension RH désormais intégrée dans les choix managériaux (choix organisationnels par exemple). Ces derniers résultent d'un arbitrage qui permet de satisfaire l'ensemble des parties prenantes. À l'image de la dimension RH, le rôle du DRH s'en trouverait de facto renforcé<sup>29</sup>.

Ces deux conceptions trouvent encore des limites : « La réalisation d'une convergence profonde entre l'économique et le social se heurte aujourd'hui aux problèmes posés par la rupture du compromis fordien dont le plus évident et le plus douloureux est celui du chômage et de l'exclusion. »<sup>30</sup>. Le modèle de la "gestion des contradictions" indique une sous-estimation des divergences décrites précédemment ainsi que leur non-réductibilité à terme. Peu développé dans les manuels, ce modèle prône une contingence et une forte négociation dans la mise en œuvre des pratiques mais ne permet pas d'apprécier l'importance accordée aux acteurs et notamment au DRH. Sa récence ne doit toutefois pas minimiser sa portée et sa signification. Selon nous, celui-ci conforte (en l'amenant à son paroxysme) l'idée développée dans le "modèle de l'arbitrage managérial" à savoir la nécessité de gérer des injonctions contradictoires fortes, en d'autres termes des situations de plus en plus incompatibles du fait de la généralisation d'un management flexible.

C'est dans ce contexte que le rôle du DRH doit être envisagé. Celui-ci veille désormais à créer une articulation vertueuse entre les intérêts des différents acteurs de l'organisation (salariés, dirigeants mais aussi actionnaires). Le DRH devient alors un gestionnaire de champs de tension, un médiateur<sup>31</sup>. « Aussi, nous pouvons considérer que la fonction RH est de plus en plus une fonction de médiation. Médiation entre l'intérêt de l'actionnaire et celui du client via les salariés... Le développement des organisations passe par la recherche et le maintien d'équilibre entre des logiques qui poussées à leur extrême sont souvent contradictoires. Les professionnels des RH (PRH) seront au cœur de la réussite du développement organisationnel s'ils font office de médiateurs dans la recherche et la gestion de ces équilibres... »<sup>32</sup> Parallèlement au renforcement du statut engendré par cette nouvelle conception, s'opère, selon certains, un rapprochement fort entre les dirigeants et les DRH, ces deux acteurs devenant un couple<sup>33</sup> voire une seule et unique personne<sup>34</sup>, mais aussi entre les DRH et les actionnaires<sup>35</sup>. Le DRH se voit conférer de nouvelles responsabilités, un nouveau statut dont il peut tirer profit pour conforter l'importance de la fonction dans l'organisation et, de façon plus personnelle, pour y enraciner sa propre trajectoire professionnelle.

### 1.3 La maîtrise de zones d'ombre comme source de pouvoir : le cas des suppressions d'emplois

« Étant donné la volatilité de l'environnement économique et social au sein duquel opèrent les organisations en Europe, il est de plus en plus patent que ceux qui rempliront les rôles de responsable de RH en Europe devront disposer de compétences particulières. Les DRH se projettent un peu comme des hommes orchestres qui devront maîtriser l'environnement social, avoir une vision systématique de

28. Brabet J. (1993), op. cit. : 73.

29. Nous employons ici le conditionnel car Brabet reste peu prolixe sur ce point. L'auteur précise que c'est la direction générale qui englobe désormais les préoccupations RH mais n'indique pas, dans cette perspective, la place du DRH. Sans minimiser le rôle de la DG, nous ne pensons pas heurter la pensée de l'auteur en considérant que l'intégration de la dimension humaine dans les préoccupations managériales renforce de facto le pouvoir formel et/ou informel du DRH. Brabet J. (1993), op. cit.

30. Bournois F., Brabet J. (1997), op. cit. : 2732.

31. Dans un contexte différent, l'idée de médiation est également développée dans la littérature relative à la gestion du conflit interpersonnel. Voir par exemple Muller R. (thèse en cours).

32. Sire B. (1999), *Les nouveaux rôles des Professionnels des ressources humaines (PRH)*, Revue Personnel-ANDCP n° 400.

33. En ce sens Schiettecat P. (2001), - interview de - *Etre DRH demain*, Revue Personnel-ANDCP, n° 416, janvier.

34. Il en est ainsi de l'entreprise France-Télécom dans laquelle une seule personne est responsable de la fonction RH et financière. En ce sens Sire B. (1999), op. cit.

35. Meignant A. (2000), op. cit.

*l'organisation, élaborer/modifier les structures, encadrer des consultants extérieurs, comprendre et conseiller les salariés de tout niveau, être en mesure de prédire les effets des décisions sur la viabilité financière, comprendre les interrelations complexes existantes entre le plan stratégique, les décisions concrètes liées au "business", les réalités culturelles et l'encadrement direct.* »<sup>36</sup>

Ces propos indiquent les fonctions futures des DRH et renvoient de façon indirecte aux compétences maîtrisées/exigées dans cette perspective mais aussi au regard des activités traditionnelles : activités de base, mobilisatrices, d'équilibre et de rééquilibrage<sup>37</sup>. Celles-ci étant particulièrement nombreuses, nous ne nous intéressons ici qu'à celles mobilisées dans le cadre précis des suppressions d'emplois. Plusieurs raisons justifient ce choix. Les suppressions d'emplois constituent, tout d'abord, des pratiques courantes dans la vie des entreprises. Elles représentent souvent, ensuite, un passage obligé dans la carrière des DRH. Elles se caractérisent, enfin, par une certaine ambiguïté. Leurs effets sur la masse salariale se traduisent, a priori, par un affaiblissement du pouvoir du DRH tandis que leurs enjeux (maîtrise des effets négatifs notamment) œuvrent en faveur de la thèse inverse. C'est ce dernier scénario que nous soulignons en considérant l'importance de l'expertise des DRH. Celle-ci découle de leur expérience et de leur formation (1.3.1). Elle porte également sur leur connaissance des coûts cachés des suppressions d'emplois, de leurs éventuels palliatifs (1.3.2) ainsi que sur leur maîtrise du référent juridique (1.3.3).

### 1.3.1 Une formation et "identité RH" à l'origine de l'expertise

La thèse selon laquelle les DRH sont des experts détenteurs de savoirs particuliers peut-être soutenue au regard de la spécificité et du statut de la formation RH. Ainsi que l'indique Brabet, la formation RH constitue une courroie de transmission entre recherche et pratique : « *La fonction RH, en tant qu'entité, élabore des méthodes qui nourrissent la GRH en tant que corps de connaissances, en même temps qu'elle est structurée, renforcée et légitimée sur un mode professionnel par ces connaissances (ex. : habilitation de DESS qui professionnalisent la fonction).* »<sup>38</sup> Ce faisant, tout laisse à penser que la formation RH, à l'origine de l'expertise des DRH, se caractérise par une actualisation continue des connaissances académiques.

La thèse peut être également défendue compte tenu de l'"identité RH". Celle-ci se caractérise selon Barthe par le souci permanent des PRH de mettre à jour leurs connaissances. Cet auteur indique dans une étude menée auprès de vingt DRH « *la nécessité de connaître son personnel, d'être en prise directe avec l'actualité, de suivre l'évolution de la législation du travail ou des projets sociaux, etc* »<sup>39</sup>. Ceci se traduit par la réalisation de formations continues<sup>40</sup> mais aussi par un processus plus incrémental de "veille informationnelle" comme le laisse à entendre un ancien DRH : « *Et pourtant, il a des idées le DRH, des convictions confortées par des expériences et des lectures.* »<sup>41</sup>

Ce triple processus de formation (initiale, continue et veille informationnelle), conforté par la perméabilité entre les pratiques et le savoir académique, contribue à façonner et à assurer l'expertise des DRH.

### 1.3.2 La connaissance des coûts cachés des suppressions d'emplois et de leurs palliatifs

Les salariés sont traditionnellement envisagés comme ceux sur qui repose la performance de l'organisation. Ils font donc naturellement l'objet d'une attention particulière face aux échecs des suppressions d'emplois. Si les articles de vulgarisation sont légion sensibilisant ainsi les acteurs aux difficultés liées aux suppressions d'emplois, il reste que peu de travaux académiques *ad hoc* s'y sont intéressés. Les résultats recensés restent pour le moins intéressants au regard des enjeux managériaux qu'ils suscitent et en ce qu'ils ont été (eux aussi) portés à la connaissance du public. En France, Meschi indique ainsi l'émergence d'une forme d'individualisme coopératif et souligne une hausse de

36. Bournois F., Derr. C.B. (1994), op. cit. : 75

37. Sekiou L., Blondin L. & ali, (2001), op. cit.

38. Brabet J. (1993), op. cit : 17

39. Barthe N. (2001), *Récits de vie de DRH*, Revue Personne-ANDCPI, n° 419, mai : 9.

40. en ce sens Barthe N. (2001), op. cit.

41. Eliakim A. (1999), *Un manager comme les autres*, Revue Personnel-ANDCP n°400, juin : 71

l'absentéisme et des démissions<sup>42</sup>, Amiel-Flechel note une baisse du niveau d'implication et d'engagement perçue<sup>43</sup>. Plus récemment, une dégradation comportementale immédiate et systématique dès l'annonce de la suppression d'emplois ainsi que son éventuelle persistance ont été démontrées<sup>44</sup>.

Parallèlement aux coûts des suppressions d'emplois les auteurs précédemment cités renvoient à de nombreuses prescriptions. Sur ce point, le travail de Fabre gagne à être plus précisément cité en ce qu'il établit des liens statistiques entre les variables attitudinales et les caractéristiques et modalités de gestion de la suppression d'emplois<sup>45</sup>.

Compte tenu de la diffusion de la thématique et de sa nature qui relève directement de l'activité RH (gestion de l'absentéisme, des conflits, des revendications salariales, pratiques de mobilisation, etc.), tout laisse à penser que les DRH sont particulièrement sensibilisés à ces coûts dits cachés des suppressions d'emplois ainsi qu'à leurs palliatifs. Ils peuvent alors faire prévaloir leurs savoirs auprès de leurs dirigeants en les informant des éventuels risques encourus en amont même de la décision de réduire les effectifs et renforcer à cette occasion leur influence. Ils le peuvent encore en les informant de leur capacité théorique à limiter les coûts des suppressions d'emplois.

### 1.3.3 La connaissance des contraintes juridiques

La dimension juridique constitue un élément fort de la connaissance des DRH compte tenu leur formation initiale<sup>46</sup> et du lien étroit entre la législation et les pratiques. S'agissant plus précisément des suppressions d'emplois, le législateur a délimité leurs conditions de recours dans le cadre d'une loi plutôt ancienne (1989) avant de les redéfinir (2001)<sup>47</sup>. Ces lois sont naturellement connues des praticiens RH et des dirigeants tant elles ont fait l'objet d'une forte médiatisation, l'aboutissement de la récente loi de modernisation sociale ayant été particulièrement rocambolesque. Pour cette raison, elles ne constituent pas particulièrement une source de connaissances distinctives. Il en va autrement du droit prétorien constitué par les importants arrêts de la Chambre Sociale ces six dernières années. Qualifiée par le nom du président de la Chambre sociale ayant impulsé les nombreux arrêts rendus de 1996 à 2001, la jurisprudence Waquet a contribué à modeler un droit du licenciement plus précis et rigoureux<sup>48</sup>.

Celle-ci porte, tout d'abord, sur l'appréciation des motifs et difficultés économiques avancés. Son ainsi déclarés sans cause réelle et sérieuse les licenciements économiques mis en œuvre indépendamment de l'existence de difficultés réelles, désir d'économie (arrêt Miko, 1999), de rationalisation (arrêt Sodem/Corre-1999), d'amélioration de la compétitivité et/ou des résultats, ou de menaces objectives durables et prouvées. Dans ce dernier cas, les difficultés économiques liées à de simples ralentissements des ventes (soc. 22 fév. 1994) et de légères baisses d'activité ne peuvent légalement justifier une suppression d'emplois (soc. 9 mars 1994). Par ailleurs, on note que les difficultés économiques sont désormais appréciées à l'aune des entreprises françaises du groupe auquel l'entreprise considérée appartient (arrêt Repac/Mabon, 1995).

42. Meschi P.X. (1996), *La restructuration organisationnelle, source d'inertie ou de transformation* in *Performances et Ressources Humaines*, Fericelli A.M., Sire B. (éd.), Paris : Economica.

43. Amiel-Flechel M. (1998), *La perception de la justice organisationnelle du plan social et ses effets sur le comportement et l'attitude du personnel restant dans l'entreprise*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, université d'Aix-Marseille III. La préoccupation du chercheur a été présentée dès 1995 au VII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH (atelier jeune chercheur), puis plus largement l'année suivante dans l'ouvrage *Tous DRH*, Peretti J.M. (1996-dir), Paris : Les Editions d'organisation. Les résultats de sa recherche ont été, enfin, présentés dans la Revue Française de Gestion (1999).

44. En ce sens, Cornolti C. (2001), *Les effets des suppressions d'emplois sur le comportement des salariés restants : perceptions des acteurs et proposition d'un modèle explicatif*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Nancy II. La thématique des coûts des suppressions d'emplois (genèse, diversité, spécificités, contradictions, enjeux, etc.) a été présentée dans l'ouvrage *La gestion des sureffectifs : enjeux et pratiques*, Schmidt G. (2001-coord), Paris : Economica, recherche en gestion.

45. Fabre C (1997), op. cit.

46. En ce sens, Barthe N. (2001), op. cit.

47. Malgré la censure de l'article 107 par le Conseil Constitutionnel le 12.01.02 - article redéfinissant les causes économiques des licenciements prononcés pour ce motif, la loi de modernisation sociale (adoptée par le Parlement le 19.12.01) régit plus fortement le recours et la mise en œuvre des suppressions d'emplois pour motifs économiques en renforçant le pouvoir des Comités d'Entreprise (droit de veto suspensif), en obligeant les organisations à s'assurer que d'autres solutions ont été recherchées avant toute suppression d'emplois et en obligeant celles de plus de 1000 salariés à présenter un plan de réindustrialisation de leur site.

48. Foulon S. (2002), *Waquet quitte la Cour de Cassation, les DRH respirent*, Liaisons Sociales – Le Magazine, janvier.



Elle porte, ensuite, parallèlement aux motifs évoqués précédemment, sur les conditions de recours aux licenciements économiques et sur l'élaboration des plans sociaux. Il s'agit désormais pour l'employeur de « *mettre en œuvre toutes les mesures possibles appréciées en fonction des moyens dont dispose l'entreprise pour maintenir les emplois et faciliter le reclassement* », et de considérer, à cet égard, les propositions émanant des représentants du personnel (arrêt Lasnon, 2000). Il convient également de subordonner la validité du licenciement économique à l'impossibilité de reclasser les salariés, la preuve étant à la charge de la direction d'entreprise (arrêt Guillot, 1999).

Elle élargit, enfin, les possibilités de contestation du plan social en dotant les salariés d'un droit de recours individuel (arrêt *Alefpac/Berthollet* - 1999) et en précisant que l'action en justice du comité d'entreprise n'est enfermée dans aucun délai<sup>49</sup>. Elle prévoit par ailleurs des sanctions de plus en plus lourdes en ordonnant la réintégration des salariés en cas de nullité du plan social (arrêt Samaritaine 1997), et en exigeant le paiement de dommages et intérêts en cas de licenciements économiques sans causes réelles et sérieuses.

Cette courte illustration indique le caractère complexe du droit du licenciement économique et suggère toute la difficulté de bien le maîtriser. Elle renvoie, en écho, à l'expertise du DRH et à l'origine de son pouvoir.

## 2. Une confrontation empirique : le DRH, un acteur réticulaire isolé

L'étude empirique a été réalisée auprès d'organisations situées dans le quart nord-est de la France et ayant procédé à des suppressions d'emplois sur la période 1997-2001. Celles-ci sont de taille différente (de 50 à 3000 salariés) et appartiennent à des secteurs variés (mécanique, banque, verrerie, textile, alimentation, etc.)<sup>50</sup>. Dix DRH ont été interviewés dans une perspective qualitative. Leurs propos ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu (cf. méthodologie).

Après avoir constaté l'exclusion formelle ou passive du DRH dans le processus de décision qui préside au choix de réduire l'effectif (2.1), nous indiquerons le paradoxe observé lors de la mise en œuvre du plan social à savoir le désengagement des décideurs et son extrême mobilisation (2.2). L'absence de considération de son expertise et avis, son isolement, sa posture réticulaire, la surcharge de travail qui caractérise son activité pendant cette période ainsi que son devenir incertain à l'issue de la suppression d'emplois nous amèneront à souligner son malaise (2.3) et à remettre en cause, *in fine*, la thèse du renforcement de son pouvoir. Après avoir rappelé ces résultats et leurs intérêts au regard de la littérature, nous nous interrogerons, en conclusion, sur la signification d'un tel contexte : les suppressions d'emplois feraient-elles du DRH un bouc émissaire ?

### Méthodologie

Cette recherche qualitative et de nature hypothético-déductive s'est déroulée en deux étapes.

La première s'inscrit dans le cadre d'un travail doctoral consacré à une thématique plus vaste à savoir l'identification des effets des suppressions d'emplois sur le comportement des salariés restants (cf. C. Cornolti). Près de 120 organisations situées sur le quart nord-est de la France ayant mis en œuvre un plan social ont été identifiées sur la période 1997-2001 à partir du quotidien *La Tribune*. Ce choix ex-ante de délimitation du terrain d'enquête se justifie au regard de l'histoire économique et sociale de cette région (notamment de la Lorraine) et par notre souci de bénéficier du réseau de l'IAE de Nancy II sur un terrain de recherche réputé difficile (cf. Fabre, Amiel-Flechel, etc.). Il se justifie encore en ce que les plans sociaux correspondent aux plus importantes suppressions d'emplois et sont plus facilement identifiables à travers le média presse. Il s'explique enfin par notre souci de limiter les risques de reconstruction et/ou d'oubli liés au temps écoulé.

49. Semaine Sociale Lamy, 27 septembre 1999, n° 949.

50. Afin de garantir leur anonymat et comme convenu avec nos interlocuteurs, ces entreprises ne seront pas présentées.

Cette recherche qualitative et de nature hypothético-déductive s'est déroulée en deux étapes.

La première s'inscrit dans le cadre d'un travail doctoral consacré à une thématique plus vaste à savoir l'identification des effets des suppressions d'emplois sur le comportement des salariés restants (cf. C. Cornolti). Près de 120 organisations situées sur le **quart nord-est de la France** ayant mis en œuvre un **plan social** ont été identifiées sur la période **1997-2001** à partir du quotidien La Tribune. Ce choix ex-ante de délimitation du terrain d'enquête se justifie au regard de l'histoire économique et sociale de cette région (notamment de la Lorraine) et par notre souci de bénéficier du réseau de l'IAE de Nancy II sur un terrain de recherche réputé difficile (cf. Fabre, Amiel-Flechel, etc.). Il se justifie encore en ce que les plans sociaux correspondent aux plus importantes suppressions d'emplois et sont plus facilement identifiables à travers le média presse. Il s'explique enfin par notre souci de limiter les risques de reconstruction et/ou d'oubli liés au temps écoulé.

Un courrier de présentation de l'étude et de demande de rendez-vous a été adressé au dirigeant de chaque organisation (du site concerné par la suppression d'emplois) avant une phase de relance téléphonique basée sur un argumentaire destiné à pallier les craintes ou objections opposées. Deux éléments clés sont avancés : la nature universitaire de la recherche et la garantie d'anonymat. La stratégie d'introduction au sein des organisations s'inspire de la technique dite du "pied dans la porte" (cf. Joule). Il s'agit d'interviewer les dirigeants puis de demander à étendre le champ d'enquête à des acteurs de plus en plus nombreux : DRH, délégués syndicaux, salariés restants. Malgré les nombreuses réticences observées, seize organisations ont bien voulu nous recevoir et vingt-six personnes ont été interrogées à partir d'interviews semi-directives.

L'ensemble des discours recueillis dans ce cadre n'a pas été considéré ici. Cette présente étude s'est exclusivement focalisée sur les informations recueillies auprès des huit **DRH** rencontrés. Le choix de privilégier cet acteur sur le **site concerné par la suppression d'emplois** se justifie au regard de la problématique de recherche et de la volonté d'apprécier la pertinence de l'argumentation développée (cf. : partie 1, l'expertise du DRH, conseiller de la direction et éventuel maître d'œuvre de la suppression d'emplois, comme explication au renforcement de son pouvoir).

Réalisées dans un contexte général, cette première phase d'enquête a été complétée dans une seconde partie par la réalisation d'interviews semi-directives ponctuelles auprès de ces mêmes acteurs afin d'étoffer les informations précédemment recueillies. De plus, une deuxième vague d'interviews semi-directives a été menée auprès d'acteurs appelés "anciens DRH". Quand bien même ces acteurs ne feraient plus partie des organisations étudiées, leur interview se justifie dans la mesure où ils ont mené la suppression d'emplois étudiée avant de quitter leur organisation. Ceux-ci sont donc à même de répondre à notre préoccupation et de compléter les propos initialement recueillis auprès de leurs successeurs.

Au final, la répartition des dix personnes considérées est la suivante :

- six DRH restants dont trois assuraient conjointement les fonctions de dirigeant de site et de responsable ressources humaines (ce double rôle s'explique par la petite taille de certaines organisations) : Dir-DRH textile n° 1, Dir-DRH textile n° 2, Dir-DRH alimentation n° 1, DRH textile n° 3, DRH mécanique n° 2, DRH câble ;
- deux en poste au moment de l'étude mais n'ayant pas directement mis en œuvre la suppression d'emplois étudiée. Leur point de vue a été considéré compte tenu de la proximité de ces acteurs avec les DRH de "l'époque plan social" : DRH banque, DRH mécanique n° 1 ;
- deux anciens DRH en poste au moment de la suppression d'emplois et ayant quitté l'organisation à son terme : ancien DRH verrerie, ancien DRH mécanique n° 1. (On note que le DRH verrerie en poste au moment de l'étude et l'ancien DRH banque n'ont pu être interrogés).

Les interviews réalisées ont été enregistrées, retranscrites puis ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu. Les principaux thèmes structurant le guide d'entretien et servant de base à l'analyse thématique sont les suivants : **préoccupations du DRH** (sensibilité, connaissance des coûts et risques des suppressions d'emplois...), **rôle et latitude du DRH** (dans le processus de décision qui préside au choix de supprimer des emplois, dans sa mise en œuvre...), **considération des dirigeants lors de la décision et la mise en œuvre de la suppression d'emplois** (connaissance des coûts, demande l'avis du DRH...), **identification des pratiques RH** mises en œuvre pendant la suppression d'emplois et **explication, difficultés rencontrées** : nature, origine, vécu pendant et à l'issue de la suppression d'emplois, devenir à l'issue de la suppression d'emplois.

## 2.1 Un DRH dans l'impossibilité de faire valoir son expertise

Dans toutes les organisations étudiées, les DRH sont exclus du processus qui préside au choix de supprimer des emplois. Les résultats recueillis indiquent deux cas de figure (2.1.1 - 2.1.2) et apportent des éléments de réponse (2.1.3.).

### 2.1.1 Le DRH, un membre passif du comité de direction

Ce premier scénario, observé dans les plus grandes entreprises de notre base d'enquête (entreprises de plus de 250 salariés) soit près de la moitié des organisations étudiées, correspond à la situation où le DRH est présent au sein d'un comité de réflexion ad hoc regroupant les dirigeants du siège et du site concerné. L'expertise du DRH y est mobilisée au même titre que celle des autres grandes fonctions ainsi que le précise le DRH d'un groupe bancaire : *« Alors, bien sûr, le dirigeant de l'époque n'a pas travaillé tout seul. Il y a le directeur financier qui est largement intervenu en conseil pour faire des plans d'affaires si vous voulez, simuler les résultats et voir quelles étaient les marges de manœuvre ce qui a permis de voir combien on devait alléger les frais généraux. Vous avez évidemment le DRH qui est intervenu pour étudier la population concernée, voir le type de mesures à prendre, chiffrer également l'économie que ça pouvait faire, etc. »* Toutefois, cette participation ne signifie pas pour autant une intervention effective sur le processus de décision. Le savoir mobilisé est en réalité d'ordre technique et n'interfère en rien sur le choix beaucoup plus politique de réduire les effectifs (décision et quantification du sureffectif). Les propos d'un ancien DRH gagnent à être cités. Ceux-ci illustrent son rôle secondaire tant sur la forme que sur le fond : *« La société a quasiment convoqué la direction de l'usine en disant huit jours avant, venez avec le DRH et on regarde les décisions à prendre. Pendant ce temps là, le directeur dans son coin faisait des calculs d'apothicaire : si on tient tel volume d'affaire, il faut ceci, cela. »* Celui-ci ajoute ensuite : *« C'est une réunion à laquelle j'assiste mais je peux simplement dire "on peut avoir des aides FNE", c'est de la technique mais je ne peux rien dire. »* (ancien DRH verrerie.)

### 2.1.2 Le DRH, un dirigeant absent du comité de direction

Le deuxième cas de figure, spécifique aux plus petites structures (50-250 salariés), correspond à une situation plus radicale puisque les acteurs rencontrés déclarent ne pas avoir été conviés par la direction générale : *« Alors, c'est très simple. Tous les ans en fin d'année, il y a le budget de l'année suivante qui est préparé par notre directeur industriel. Il y a un directeur industriel pour toutes les filatures du groupe. C'est lui qui prépare les budgets avec le directeur et il a l'ordre par le directeur général, en l'occurrence Mr X d'enlever un peu près 10% d'effectifs tous les ans dans l'entreprise. Donc, il doit bâtir les budgets en fonction de la réduction d'effectifs, programmer une réduction d'effectifs. Ils ne demandent pas mon avis. Non, non, la décision est prise. »* (dir-DRH, entreprise textile n° 1.) Cet aspect est souligné par d'autres : *« Non, on ne peut pas dire qu'il y ait eu explication. Moi, j'arrive vraiment en aval, pour la mise en œuvre de la décision qui a été prise. »* (dir-DRH, entreprise textile n° 2.)

### 2.1.3 Une non-intervention expliquée par la crainte du DRH et les spécificités de son expertise

L'argumentaire défendu dans la première partie (partie 1) trouve une première faille au regard des résultats obtenus : l'expertise du DRH relative aux coûts cachés des suppressions d'emplois, considérée comme un facteur explicatif au renforcement de son pouvoir, n'est pas activée. Les explications recensées lors des interviews permettent de mieux en comprendre les raisons.

La non intervention du DRH sur l'aspect des coûts des suppressions d'emplois (lorsqu'il fait au mieux partie du comité de réflexion) s'explique, tout d'abord, par la volonté de cet acteur de préserver ses intérêts face à une décision irrévocable : *« Je peux dire : "attention à notre main d'œuvre qualifiée..." mais je ne peux pas dire "c'est trop ou pas assez" pour la bonne et simple raison que je n'en sais rien. Le DRH peut être jugé trop frileux donc inapte à conduire le plan social ou au contraire trop sanguinaire, trop ultra et il peut être jugé par des gens qui vont dire, "il n'a pas la carrure" (...). On peut dire "il y a des dangers, il y a longtemps, il s'est produit tel phénomène qu'il faut prendre en compte", on peut donner des faits, c'est tout. Je ne vais pas dire "il faut prendre en compte les traumatismes", ils vont me dire, "mais retournez chez vous!" »* (ancien DRH, verrerie.)

Elle s'explique, ensuite, par le fait que les décideurs considèrent et anticipent (certes grossièrement) certains coûts cachés (les grèves notamment). « Ils savent très bien la dessus qu'en balançant un pan entier de la boîte, je n'ai pas besoin de leur faire un dessin. » (ancien DRH, verrerie.) Si cette considération ne se matérialise pas directement dans le processus de décision, elle se traduit par l'octroi d'un budget "plan social" plus ou moins conséquent selon le cas de figure. « L'aspect coût et stratégie de la gestion du plan a été appréhendé compte tenu que la difficulté pour ce plan était de gérer un plan conséquent sur un site en activité. En sachant qu'au niveau du site, XX est le centre de finissage européen du groupe, le groupe ne pouvait en aucun cas se permettre une rupture importante de sa chaîne de finissage pour l'expédition. Donc, ça a été pris en compte. » (dir-DRH-alimentation.)

Elle s'explique, enfin, par les limites du corpus théorique et, de facto, par la faiblesse de l'argumentaire du DRH : « Quant aux effets, vous pouvez les mesurer, vous dites la production, la qualité... diminuent mais vous ne pouvez pas faire le lien. Il n'y a pas de corrélation directe. Qu'est ce que vous attribuez à la démotivation, la démotivation a-t-elle un effet sur la production ? Oui, sûrement, mais combien ? » (ancien DRH, verrerie.) Ces spécificités n'autorisent pas le DRH à adopter une position de conseil voire d'opposition.

## **2.2 Le DRH "en première ligne" : isolement, surcharge de travail et obligation de résultats**

Si le DRH n'a pas voix au chapitre lors des éventuelles réunions relatives à la décision de supprimer des emplois, celui-ci voit son rôle se renforcer lors de sa mise en œuvre. Selon ses dires, se dresse un profil de DRH très impliqué dans l'exécution de la suppression d'emplois. Il convient toutefois de ne pas considérer cette implication significative comme le reflet de son importance et du renforcement de son pouvoir. Le DRH est en réalité isolé (2.2.1), surchargé de travail (2.2.2) et reste confronté à la pression des différentes parties prenantes (2.2.3). D'une façon générale, ces discours confortent l'idée selon laquelle les décideurs se déchargent de la bonne mise en œuvre du plan social sur cet acteur dans de nombreux cas tout en l'astreignant à une obligation de résultats.

### **2.2.1 Le DRH, un acteur isolé**

L'isolement du DRH est un fait incontestable. Il gagne à être précisé au regard de la taille de l'entreprise et de la nature des décisions prises.

#### ***Un isolement absolu et plus difficile à vivre dans les petites structures***

L'impression d'isolement est largement prégnante dans les plus petites organisations. Les acteurs rencontrés déplorent le manque de contacts avec leur direction générale, cette dernière se bornant à la seule décision de supprimer des emplois : « Après, c'est nous qui devons nous débrouiller (...) C'est simple, après, c'est uniquement le travail du directeur. Donc, il doit manager le tout, toutes les réunions du CE, des choses comme ça (...) Oui. C'est notre job et puis après découlant de là, et bien, il faut réorganiser un petit peu l'entreprise, quoi (...) Mais, tout ça, c'est plus le problème de la direction. Ils s'en foutent. J'ai une anecdote. Mon directeur industriel, je le vois une fois par mois puisque je l'ai eu au téléphone quasiment tous les jours. Le gérant de la filature s'appelle Monsieur XX. Je ne le vois jamais, ça fait un an et demi que je suis là et je l'ai eu trois fois au téléphone pour des banalités. Mon grand patron, Mr YY, depuis un an et demi, il n'est jamais venu dans l'entreprise. C'est pas particulier à ce site, c'est dans tous les sites du groupe. Voilà, c'est un actionnaire, un financier, point à la ligne. » (dir-DRH, entreprise textile n° 1.) Cet isolement se ressent particulièrement compte tenu de la difficulté de l'exercice et des incertitudes qu'il suscite : « Faire tomber un chiffre, c'est facile. Moralement, c'est difficile après dans la mise en œuvre parce qu'on n'a pas d'outils, on n'a pas dit comment, on n'a pas dit comment faire pour faire avaler ça, quels outils de communication et surtout comment garder les ressources intactes. » (DRH, entreprise textile n° 3.) L'isolement se voit encore renforcé compte tenu de la formation ou de la faible expérience de certains DRH ainsi que le notent cet ancien électricien et cet ancien ingénieur en physique-chimie : « J'ai appris sur le tas, en regardant ce que les prédécesseurs ont fait. C'est pas normal, mais c'est comme ça. » (dir-DRH entreprise textile n° 1.) ; « Je n'ai pas d'expérience du tout. C'est la première fois que j'en fais, peut-être la dernière, je ne sais pas. » (dir-DRH entreprise textile n°2.)

Les interrogations liées à la mise en œuvre de la suppression d'emplois sont également prégnantes au niveau des plus grandes organisations. Toutefois, celles-ci sont partagées entre les membres de la Direction locale et les nombreux conseillers techniques qui les entourent à cette occasion : « *mais, n'oublions pas, quand c'est comme ça, on est entouré de prestataires. Nous, on était entouré juridiquement par trois gros cabinets. Moi j'étais superbement entouré. J'avais la F., j'avais un cabinet d'outplacement -le cabinet B., j'avais les services L.* » [ancien DRH, verrerie]. D'autres propos illustrent cette situation : « *donc, au niveau de la préparation du plan social, on s'est fait clairement aidé par des spécialistes pour qu'ils nous disent comment faire pour construire un plan social...* » [dir-DRH, alimentation]. Toutes les grandes entreprises rencontrées ont, en réalité, eu recours à des cabinets extérieurs. Ce constat n'est pas sans relativiser la pertinence de l'expertise du DRH comme explication au renforcement de son pouvoir dans l'organisation.

### **Un isolement lié à la spécificité des tâches dévolues**

Si l'isolement est moindre pour cette dernière catégorie de DRH, il n'en est pas moins réel. Il rejoint celui des autres DRH dans leur fonction d'évaluation et de désignation des personnes concernées par le plan social : « *Moi, je devais trancher les licenciements à la date fatidique.* » (ancien DRH, verrerie.), et se fait plus âprement sentir encore lors de la convocation des personnes concernées : « *Alors, je dois vous dire que ça aussi, je ne le souhaite à personne parce que c'est pourri comme truc. Parce que vous avez devant vous des gens en tête à tête, ça se passe entre quatre yeux.* » (DRH entreprise textile n° 3.)

### **2.2.2 Un DRH surchargé de travail**

Face à l'isolement partiel ou total observé, le DRH se retrouve au cœur d'un processus lourd qu'il doit souvent gérer seul, en grande partie voire en totalité. Il en est ainsi notamment de l'organisation du plan social et de la communication interne. Ceci se traduit par une surcharge de travail importante : « *Alors, il faut expliquer comment on en est arrivé là, après il y a une communication énorme : les FNE, les PRP, les départs volontaires et puis il faut un accord d'entreprise pour prévoir ces départs, il faut un cabinet d'outplacement, il faut former la maîtrise pour qu'elle donne de bonnes informations, plus une information tout azimut plus une date buttoir que l'on s'était donnée... C'est fou (...)* Et puis, il faut faire des simulations des gains : points de retraite... Il faut donner tous les éléments. Pour la maîtrise, on a fait un glossaire de 80-100 questions avec la réponse pour être sûr qu'ils puissent répondre. Ah, ce sont des journées de 15 heures. Je me vois quitté le bureau quelque fois à minuit. J'arrivais encore à avoir mon conseiller juridique extérieur à 11 heures du soir. Lui aussi était en train de travailler. » (ancien DRH, verrerie.) Nombreux sont les propos faisant état d'un travail "épuisant" (DRH, mécanique n° 1) prenant, dans le meilleur des cas, « *trois mois à temps plein, 7 heures, 21 heures.* » (dir-DRH, entreprise textile n° 2.)

### **2.2.3 Un DRH disposant d'une marge de manœuvre réduite**

Le DRH ne met pas en œuvre la suppression d'emplois indépendamment de son environnement interne et externe. Celui-ci doit en effet considérer les salariés et la direction d'une part, la législation d'autre part. Ces considérations sont autant de contraintes qu'il doit supporter et qui limitent sa marge de manœuvre.

Tout d'abord, le DRH subit de façon indirecte la pression de la direction générale qui se désengage rapidement de la suppression d'emplois en confiant à la direction locale le soin de sa bonne exécution. Compte tenu de la répartition des rôles observée au niveau local ou, selon le cas, de l'absence d'autres dirigeants locaux, le DRH se voit très rapidement confronté à une obligation de résultats par rapport à laquelle il est jugé de façon implicite (respect de la procédure, capacités à maîtriser les coûts, etc.). Il doit composer, ensuite, avec les autres membres de la direction locale pour définir la politique retenue (communication, recours aux volontariats ou aux critères de sélection des personnes concernées par le plan social, définition des critères de sélection des personnes concernées, mesures d'accompagnement proposées, etc.).

La position du DRH, influencée par les contraintes économiques et les objectifs de la direction mais aussi par ses propres enjeux personnels et convictions, doit être âprement défendue : *« C'était assez difficile car il y avait d'un côté les stratégies éconômistes qui disaient : "eh bien, c'est pas compliqué, tous ceux qui n'apportent pas de la valeur ajoutée vont faire partie des partants", et de l'autre côté, des stratégies que l'on pourrait appeler du collectif humain qui disaient "attention, demain, il va falloir repartir, il va falloir que le traumatisme ne soit pas trop fort. »* (ancien DRH, verrerie.)

Il fait encore l'objet de pressions en provenance des sections syndicales et des salariés dans un contexte où la décision de supprimer des emplois déclenche de vives réactions d'opposition chez les salariés et constitue un terrain propice aux jeux de rôle syndicaux. La pression peut prendre différentes formes, de la démission du secrétaire du comité d'entreprise aux recours en référés en passant par les démonstrations de force et d'intimidation : *« Je me souviens, je suis entré devant une haie d'une centaine de grévistes, ils bloquaient la porte, et il y a un gars qui m'a attrapé par la cravate. Bon, on peut comprendre. Mais vous savez, on passe tout juste entre les zones... on sert le ventre pour pouvoir passer hein ! »* (DRH, entreprise mécanique n° 2.)

Ce contexte n'est pas facilité par les contraintes juridiques : *« Alors, vous êtes pris par le calendrier et tout se déroule en un mois, deux mois. Vous êtes complètement coincé parce que vous donnez l'impression aux salariés que vous ne vous occupez pas d'eux, que vous voulez précipiter, que vous bâclez. Ce à quoi on ne veut pas aboutir. On a envie de calmer le jeu mais on est pris par ça. On est obligé d'expliquer aux représentants du personnel, qui connaissent bien ça, que l'on est pris dans un engrenage que l'on aimerait bien maîtriser autrement. »* (ancien DRH, verrerie.)

Ces pressions s'accroissent encore à l'issue de la suppression d'emplois ainsi que le note un DRH surpris de constater le changement d'attitude des salariés à son encontre et vis-à-vis des sections syndicales : *« Les salariés réagissent plus vite. Je vais vous dire une anecdote. Quand on a un problème avec un salarié, quelque fois, l'ultime menace, c'est "on va le dire au syndicat". Bon, ce n'est pas un problème pour nous, le monde syndical, c'est un contre-pouvoir nécessaire. Mais quand ils nous disent ou nous écrivent : bon : "si vous ne réglez pas le problème là, le vais prévenir M. X", il y a comme une euh, voyez, ils brandissent la menace... »* (DRH banque.) Ce sentiment est partagé par bon nombre de DRH et conforte, dans une certaine mesure, l'idée d'un affaiblissement de son pouvoir.

## 2.3 Le malaise du DRH

Les difficultés matérielles liées à la mise en œuvre de la suppression d'emplois ne doivent pas faire abstraction d'autres problèmes. Les DRH, dans leurs discours et attitudes, nous ont ainsi fait part de leur malaise. Si celui-ci s'explique par l'impression d'être "ligoté" par la direction et les salariés, l'émotion observée lors des interviews s'explique également par leur sentiment de culpabilité (2.3.1), l'existence d'incidences dans leur vie privée (2.3.2) et les interrogations quant à leur devenir (2.3.3).

### 2.3.1 Un sentiment de culpabilité

De nombreux DRH ont témoigné leur sentiment de malaise à l'égard de la procédure de sélection des personnes concernées par le plan social. Celui-ci est plus ou moins prégnant selon les acteurs interrogés et se traduit, dans certains cas, par un réel sentiment de culpabilité ainsi que l'indique ce cas extrême : *« Il faut choisir des gens. Alors, à XXX, j'ai eu le cas, j'ai eu quelqu'un qui s'est suicidé. Et j'ai une autre dame que j'ai récupérée auprès de la direction en faisant des pieds et des mains. Je suis allée les voir en cours de réunion - c'est une dame qui avait perdu son mari, sa fille avait été tuée au bord de la route, la dame était en pleurs. Elle m'a dit : "bon, vous me mettez dehors, je me suicide tout de suite là". Il y a eu deux personnes qui ont été mises dehors. Il y a une dame qui s'est pendue et l'autre, il a sombré dans l'alcoolisme et je savais que eux, en sortant du travail, ils arrêtaient complètement l'activité. J'ai dit, ceux-là, ils ne vont pas loin. C'est ce qui est arrivé. Vous êtes coupables, même si la décision, c'est pas moi qui l'ai prise, c'est moi qui l'ai appliquée, je n'avais pas le choix. Vous ne dormez plus quand c'est comme ça. »* (dir-DRH entreprise textile n° 1.)

Ce sentiment, non systématique et largement lié au type de mesures proposées, peut par ailleurs évoluer dans le temps : « D'abord, j'ai travaillé sur l'autre site. Avant, j'étais contremaître à XX. Quand je suis arrivé, on était 132, puis on est redescendu à 54 quand je suis parti en 1997. C'est moi qui mettait les noms sur la liste des licenciements. C'est moi qui réorganisais parce que le directeur chapeautait les deux. Il me déléguait le boulot à XX. Au début, je l'ai vécu très très mal, et puis maintenant j'y suis arrivé, je veux dire, à partir d'un moment, je ne devrais pas dire ça, mais maintenant je m'en fous un petit peu. » (dir-DRH entreprise textile n° 1.)

### 2.3.2 Une incidence sur la vie privée

L'incidence de la suppression d'emplois sur la vie privée n'a pas été notée dans tous les discours. Seuls les acteurs travaillant dans de petites structures et localités géographiques l'ont évoquée. Pour autant, cet aspect ne doit pas être minimisé dans la mesure où il reflète une réalité pour le moins insidieuse et inattendue. Nos interlocuteurs évoquent leur malaise ainsi que celui de leur famille dans leur vie quotidienne depuis la suppression d'emplois : « L'ennui, c'est ça, c'est qu'on est une entreprise familiale avec des gens que l'on connaît depuis Mathusalem (...) Vous comprenez aussi le problème, parce que moi, mon père, mon arrière grand-père, on vit au milieu des gens, à XX. Les gens, on les voit dans la rue. On est susceptible des les voir au supermarché, on les croise en permanence. Donc, il y a le regard des gens vis-à-vis de vous qui peut-être un regard amical, un regard de haine, vous comprenez ? Et ça, il faut vivre avec. » (DRH entreprise textile n° 3.) Cette idée est également illustrée par cet autre acteur : « On est implanté dans un secteur c'est pas un village mais c'est pas une grande ville non plus, où tout le monde se connaît au travail, en dehors du travail, où les familles sont très imbriquées les unes aux autres. (...) Le rapport social est une chose que je ne souhaite à personne parce que c'est très difficile à vivre. Encore plus quand on connaît depuis longtemps les personnes avec qui on travaille et qui sont concernées par le plan. Encore plus difficile dans un site en activité. Encore plus difficile dans une structure petit village comme on est parce que il y a tout ce qui se fait au niveau de l'entreprise et ce qui se fait en dehors et c'est pour tout ça que je dis maintenant qu'un plan social, je ne le souhaite même pas au pire de mes ennemis. » (dir-DRH, entreprise alimentaire n° 1.)

### 2.3.3 Un devenir précaire ?

Le malaise de certains DRH provient également de l'incertitude qui caractérise leur devenir. Cette crainte se trouve objectivement fondée puisque un tiers des DRH ayant mis en œuvre une des suppressions d'emplois étudiées ne travaillent plus au sein de l'organisation concernée lors de l'enquête. Ces départs (forcés ?<sup>51</sup>), vécus avec une certaine amertume, s'expliqueraient par la volonté de la direction générale de "repartir" sur de nouvelles bases en supprimant autant que faire se peut l'événement-"plan social" dans l'esprit des salariés : « La grève a eu lieu en novembre et moi je partais en février et le directeur du site filait trois mois après. Pour moi, je ne sais pas, je devais incarner les gens qui avaient connu ça et puis, j'ai pu paraître par rapport à une DG (arrivé d'un nouveau DG en décembre) quelqu'un qui était trop laxiste à cause des choix humanistes du plan social. On dit toujours le DRH est un fusible. C'est vrai, il saute à partir du moment où on a envie de partir sur du neuf. » (ancien DRH, verrerie.)

## Conclusion-discussion : un scénario favorable à l'hypothèse du sacrifice

Plusieurs raisons justifiaient le choix de focaliser notre attention sur les DRH et d'interroger leur importance dans les organisations. La première s'explique par le faible nombre d'études qui leur sont consacrées ainsi qu'à leur contradiction, certains auteurs qualifiant le DRH de "business partner", "d'homme orchestre" ou, négativement, de simple consultant extérieur<sup>52</sup>. La seconde est liée, à notre

51. Seuls deux des trois DRH partis ont pu être interrogés.

52. Sur le premier point, Bournois et Derr soulignent, par exemple, le faible nombre d'études prospectives concernant la fonction RH (une vingtaine). Sur le second point, ces mêmes auteurs opposent les résultats de neuf études prospectives menées auprès d'experts qui concluent à « une gestion encore plus stratégique des ressources humaines » (p. 66) à ceux plus nuancés de leur recherche. Bournois F., C. B. Derr. (1994), *Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ?*, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai.

connaissance, à la relative considération du DRH dans le contexte plus précis des suppressions d'emplois, pratiques de gestion pourtant envisagées comme une étape quasi inévitable dans sa carrière<sup>53</sup>. La troisième raison tire son origine dans la volonté d'éclairer la relation stratégie-GRH à travers une grille de lecture particulière : l'influence des DRH au sein des comités de direction. L'éventuel renforcement du pouvoir du DRH lors et à l'issue d'une suppression d'emplois peut en effet modérer l'impression d'un déséquilibre, d'une subordination entre ces deux sous-disciplines pour conforter l'idée d'une gestion stratégique des ressources humaines<sup>54</sup>. La dernière, enfin, vise à apprécier la pertinence d'un certain discours RH encore enthousiaste face à des pratiques de suppressions d'emplois lourdes de signification.

**La recherche avait donc pour objet :**

- de connaître le rôle, l'influence, la latitude et le devenir des DRH dans les organisations ayant mis en œuvre une suppression d'emplois,
- d'en déduire son importance, son pouvoir et, in fine, celle de la fonction RH,
- de répondre à l'hypothèse d'un renforcement de son pouvoir.

Dans une première partie, la thèse d'un renforcement du pouvoir des DRH a été objectivement avancée au regard de la littérature existante et de l'expertise théoriquement mobilisée lors de la décision de supprimer des emplois et de sa mise en œuvre. La thèse défendue a été formulée en des termes empruntés à un autre champ de gestion, à savoir la stratégie et plus précisément la coopération inter-entreprises. Le DRH a alors été envisagé comme un acteur réticulaire stratégique. Une telle hypothèse laissait entrevoir un renforcement du pouvoir des DRH au sein des organisations et notamment des comités de direction et, in fine, une amélioration du statut de la fonction RH ainsi qu'une meilleure considération des ressources humaines. À un niveau plus individuel, elle supposait une meilleure légitimité professionnelle pour cet acteur.

L'étude qualitative réalisée auprès de dix DRH apporte un éclairage pour le moins différent puisque celle-ci **montre non seulement l'absence de renforcement du pouvoir des DRH au sein des organisations mais aussi son affaiblissement**. Ces résultats gagnent à être rappelés et commentés en ce qu'ils confortent et complètent une littérature peu prolixe, et interrogent, de façon plus générale, le statut des DRH.

Ils indiquent, tout d'abord, l'insuffisante considération du DRH (a). Ils soulignent, ensuite, le désengagement des sphères décisionnelles dans la mise en œuvre de la suppression d'emplois et sa mise en première ligne (b). Ils mettent à jour, encore, les contraintes pratiques et théoriques circonscrivant l'activité RH et sa marge de manœuvre (c). Ils permettent de comprendre, enfin, son malaise (d) et de mettre en exergue, en conclusion, un scénario peu enviable (e).

#### ***a) Un DRH absent du processus de "décision-impulsion"***

L'intervention des DRH lors de la décision de supprimer des emplois reste discrète. Celle-ci se borne à une dimension technique ayant pour seule finalité d'envisager la mise en œuvre de la décision prise et, de façon tacite, de l'avaliser. Aucune intervention qualifiée d'insistante n'est donc faite pour souligner les éventuels coûts cachés des suppressions d'emplois et inciter la direction à les considérer. Plusieurs facteurs expliquent cette absence d'influence sur le processus de décision. Ceux-ci ont trait au calcul des DRH et à la spécificité du corpus théorique.

Sur le premier point, l'étude montre que les DRH anticipent les risques encourus en cas de désaccord avec la direction. Il s'agit alors pour eux d'éviter tout discours divergent par rapport à la tendance managériale et de montrer leur capacité à gérer la suppression d'emplois. Le silence des DRH s'explique alors par une

53. En ce sens Rey F. (1992), *Souvenirs de dégraisseurs*, Liaisons sociales - dossier, n° 67, mars.

54. La diversité des définitions relevées par Bournois et Brabet nous permet de défendre ce point de vue (même si ces auteurs regrettent la confusion qui en résulte). Bournois F., Brabet J. (1993), *Les connaissances en gestion des ressources humaines. Réflexion sur leurs modes de production et sur leurs caractéristiques essentielles*, in *Repenser la GRH ?*, Brabet J. (coord.), Paris, Economica gestion : 19.



logique rationnelle en finalité<sup>55</sup> ou un processus d'induction à rebours<sup>56</sup>. Cette position se voit par ailleurs confortée par la difficulté du DRH à faire entendre sa voix le cas échéant. Les travaux relatifs aux coûts des suppressions d'emplois et à leurs palliatifs ne permettent pas, en effet, d'établir des liens de causalité à même de contrebalancer les démonstrations économiques et chiffrées avancées par la direction générale. Dans ce cadre, il apparaît que s'il reste parfois difficile à vivre, le silence reste la solution la plus favorable.

Ces premiers résultats :

- rejoignent les propos d'Amadiou qui note le manque de précision qui caractérise le corpus en GRH<sup>57</sup> ainsi que ceux de Cougard qui oppose l'habileté des DRH à mettre en place des outils et leurs difficultés à faire valoir le point de vue des Hommes auprès de la direction générale<sup>58</sup>;
- confortent les propos de Campinos Dubernet qui regrette l'absence de participation des DRH dans le cadre plus précis des suppressions d'emplois ainsi que la faiblesse de leur argumentaire<sup>59</sup>;
- complètent la littérature en indiquant une dimension non encore appréhendée : le "calcul" du DRH et sa volonté de préserver ses intérêts personnels.

De façon plus générale, ils rappellent la prégnance des logiques financières sur les logiques sociales dans la formulation stratégique et la décision de supprimer des emplois, et nuancent fortement les perspectives d'évolution des Professionnels des Ressources Humaines. Sur ce dernier point, ils montrent et expliquent toute la difficulté pour les PRH de devenir de véritables "*partenaires d'affaires*" ou "*acteurs de changement*" auprès de leur direction lors de la décision de supprimer des emplois<sup>60</sup>. La difficulté à exercer ces deux nouveaux rôles s'observe également lors de la mise en œuvre de la suppression d'emplois.

#### ***b) La mise en œuvre de la suppression d'emplois : un DRH en première ligne face aux salariés et aux cadres dirigeants***

L'éviction du DRH lors de la décision de supprimer les emplois ne signifie pas son exclusion dans sa phase de mise en œuvre. Les acteurs interrogés font en effet état de leur très grande implication pendant cette période. Bien que les cas observés ne permettent pas, compte tenu de leur non représentativité, de conclure sur le transfert de responsabilité systématique entre décideurs de la suppression d'emplois et DRH, ils montrent que, dans bien des cas, les DRH sont mis devant le fait accompli et gèrent souvent seuls la réduction d'effectifs (aidés, dans une certaine mesure, par les éventuels dirigeants de site). Quoi qu'il en soit, ce constat suggère fortement le désengagement des sphères décisionnelles avec ce que cela implique pour le DRH : responsabilisation, confrontation avec les salariés, burn-out, stress, etc. Ceci rejoint les observations de Beaujolin qui note l'absence de considération des niveaux socio-techniques dans la prise de décision, ces derniers étant uniquement chargés de la mise en œuvre : « *Ce n'est qu'après la détermination d'une cible d'effectifs, exprimée en pourcentage (- 3%, - 5%, - 20%) et à atteindre en un temps donné (1 à 3 ans) que les lieux socio-techniques (direction, département, service) seront chargés de mettre en œuvre les modalités d'adaptation de cette contrainte (...). On se définit ici dans le registre "l'intendance suivra" défini par Berry.* »<sup>61</sup> Il rejoint encore ses propos en marquant, à travers la séparation des rôles indiquée, la dualité des préoccupations économiques et sociales, les décideurs primant la logique économique et financière et les exécutants considérant les contraintes socio-organisationnelles. Il les précise encore en indiquant la lourde charge confiée aux DRH dans ce cadre.

55. En ce sens Weber (1995) cité par Dany F. (1998), *La promesse d'employabilité : un projet de la GRH compatible avec l'éclatement de la fonction ?* 9<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, université de St Quentin en Yvelines.

56. En ce sens Baumard (1997), *La posture constructiviste en sciences de gestion*, Cahier de Recherche du LAREGO, université de Versailles Saint Quentin en Yvelines.

57. Amadiou J.F. (1999), *Environnement de la gestion des ressources humaines* in *Encyclopédie de Gestion et de Management*, sous la direction de R. Le Duff, Paris : Dalloz.

58. Cougard M.C. (1998), *Rôles des DRH dans la conduite du changement*, Revue Personnel-ANDCP, décembre. Le cadre développé est celui du changement organisationnel.

59. Campinos-Dubernet M. (1995), *La gestion du sureffectif, la fin des illusions des ressources humaines ?*, Travail et Emploi n° 64.

60. Ces perspectives sont évoquées par Guérin G., Wils T. (1997), *Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines*, in *Gestion (Revue Internationale de Gestion)*, volume 22, n° 2, été 1997.

61. Beaujolin R. (1997), *De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction d'effectifs*, thèse de doctorat, École Polytechnique, spécialité gestion : 51.

Un tel désengagement n'entraîne pas, pour autant, une complète autonomie ou marge de manœuvre pour le DRH. Ce dernier doit en effet composer en fonction du budget qui lui est alloué et de la position de ses collègues, membres de la direction. En d'autres termes, s'il est garant de la bonne mise en œuvre de la suppression d'emplois et, de façon indirecte, de ses effets organisationnels, il reste limité quant aux dispositifs mis en œuvre dans la mesure où ces derniers sont souvent négociés au niveau local avec les autres dirigeants (ex : choix entre volontariat et mesures de sélection des personnes concernées, détermination des critères de sélection des personnes concernées notamment). Cet aspect est intéressant puisqu'il souligne l'existence d'un double processus de négociation. Ainsi, parallèlement au processus de discussion observé entre la direction et les salariés<sup>62</sup>, existe un autre dispositif de négociation qui lui est préalable. Celui-ci est interne et spécifique aux cadres de l'organisation. Un tel constat complète la littérature et, de façon indirecte, sous-entend l'existence de contraintes internes à l'organisation sous-estimées jusqu'alors.

#### **c) Un DRH contraint : une véritable "posture réticulaire"**

La thèse initiale défend l'idée d'une position réticulaire stratégique. Si les propos recueillis confirment la position "d'entre-deux" du DRH, ceux-ci restent plus nuancés quant à sa possibilité d'en tirer profit. Cela s'explique par les nombreux champs de tension qui caractérisent cette position. Ceux-ci sont de deux types. Les contraintes internes à l'organisation, tout d'abord, proviennent de la direction générale, locale et des salariés eux-mêmes qui attendent tous du DRH une action en leur faveur. Cette attente est légitimée par le fait que le DRH est subordonné à sa direction et partage officiellement ses préoccupations économiques<sup>63</sup>. Elle l'est également du point de vue des salariés compte tenu de la sensibilité du DRH aux préoccupations socio-économiques et de son rôle, ce dernier consistant à désamorcer les éventuels conflits et favoriser les discussions avec les partenaires sociaux. Le DRH semble pris alors dans un jeu de rôles ambiguë qui s'oppose à toute idée de maîtrise et l'empêche de tirer profit de sa position. L'activité d'intermédiation du DRH est donc rendue délicate. L'acteur réticulaire stratégique tel qu'il était envisagé dans cette première partie semble davantage confronté, en réalité, à une activité d'interface génératrice de champs de tension difficilement gérables.

Cette explication nous amène à qualifier le rôle d'intermédiation de "posture réticulaire" pour mieux en souligner son caractère inconfortable et rejeter la pertinence de la thèse défendue. Ce résultat fort tant il s'oppose à l'impression qui se dégage de la littérature (cf. partie 1) rejoint la critique de Grima formulée à l'encontre de la vision stratégique du positionnement réticulaire dans le contexte plus global de la coopération. « *La tenue d'un rôle réticulaire place son titulaire devant une multitude d'attentes de rôles de la part des différents sous-groupes avec lesquels il se trouve en contact. Le fort degré d'incongruence entre ces demandes émises par les partenaires conduit à un fort degré de conflit de rôles. D'autre part, cette diversité, cette instabilité dans le travail peut mener l'acteur en position réticulaire à éprouver une forte ambiguïté de rôles.* »<sup>64</sup>

Cette difficulté à gérer les oppositions de rôles s'accroît encore au regard de la sensibilité du DRH et de sa situation. Celles-ci correspondent aux motivations du DRH, à son degré d'enracinement dans l'organisation et à ses convictions personnelles.

#### **d) Le malaise du DRH**

Le malaise des DRH a largement été évoqué lors de l'étude. Celle-ci met en évidence un cas de figure non encore recensé dans la littérature à notre connaissance : l'interférence entre la suppression d'emplois et la vie privée du DRH, ce dernier ainsi que ses proches devant supporter dans leur vie quotidienne les agressions verbales des familles concernées par la suppression d'emplois.

62. Voir par exemple Colin T. (1998), *La difficile négociation des plans sociaux in Un demi siècle de syndicalisme en France et dans l'Est*, sous la direction d'Andolfatto D., Labbé D., P.U.N.

63. Ceci ne signifie pas pour autant que le DRH accepte les choix stratégiques retenus (ex. : la suppression d'emplois). Schiettecatte note par exemple qu'« *aujourd'hui ce que l'on demande aux DRH c'est avant tout de partager la mission d'une Direction Générale, c'est-à-dire la définition de la stratégie, son implémentation et ensuite, seulement, d'apporter leur contribution et expertise en ressources humaines. En d'autres termes, ils sont d'abord membres d'un comité de direction et DRH après* », in Schiettecatte P (2001), op. cit : 20.

64. Grima F. (2000), op. cit : 78.

Si ces difficultés auxquelles s'ajoutent les contraintes supportées pendant cette période par le DRH, la surcharge de travail, son isolement, son sentiment de culpabilité, etc., contribuent à expliquer son départ à l'issue des suppressions d'emplois, d'autres scénari peuvent encore être avancés. Ainsi, la difficulté de mettre en œuvre une décision qu'il ne partage pas sur le fond est selon nous une explication supplémentaire à ne pas sous-estimer au regard de la théorie de la dissonance cognitive et des travaux de Kets de Vries.

La théorie de la dissonance cognitive souligne de façon explicite le besoin de cohérence entre les notions des acteurs relatives au milieu, à soi-même ou à sa propre conduite. L'idée défendue est qu'une situation de dissonance cognitive est source de tension susceptible d'être résolue par une modification des cognitions voire des comportements des acteurs concernés<sup>65</sup>. Or, l'étude souligne le désaccord de certains DRH, pourtant maîtres d'œuvre de la suppression d'emplois, avec la décision même de réduire les effectifs et note leur départ dans certains cas. Leur malaise puis démission peuvent-être alors envisagés comme les deux étapes permettant de restaurer l'équilibre cognitif dans un contexte où DRH et direction ne partagent pas/plus les mêmes préoccupations et sensibilités. Ce scénario peut-être également défendu au regard des travaux de Kets de Vries et Balazs qui notent le caractère déplaisant des suppressions d'emplois et l'expliquent par le fait que « pour bon nombre d'entre eux (les cadres "exécuteurs"), cet impact provient de ce que cette action est en contradiction avec leur vision de l'activité. Ils doivent faire face à la double charge de leurs propres réactions émotionnelles et de celles des autres survivants, ils doivent assumer un changement majeur tout en l'éprouvant ».<sup>66</sup>

#### **e) Un statut peu enviable : le DRH, un bouc émissaire ?**

Ainsi que nous venons de le rappeler, la procédure de suppression d'emplois se solde parfois par le départ du DRH. Si ce constat doit faire l'objet d'une interprétation prudente compte tenu des informations recueillies, celui-ci mérite d'être davantage expliqué. Certes, la théorie de la dissonance cognitive peut-être avancée. Toutefois, la situation dans laquelle le DRH se trouve sciemment confronté lors de la mise en œuvre de la suppression d'emplois nous amène à interroger, en conclusion, une autre réalité : celle de son sacrifice. Cette perspective, peu favorable au statut du DRH, mérite d'être approfondie en ce qu'elle trouve une signification pertinente dans les écrits de Girard et dans la littérature consacrée aux suppressions d'emplois.

Trois constats de Girard peuvent être rappelés ici :

- le sacrifice est envisagé comme un moyen de maîtriser et d'exulter la violence : « *Le Livre des Rites affirme que les sacrifices, la musique, les châtements et les lois, ont une seule et même fin qui est d'unir les cœurs et d'établir l'ordre.* »<sup>67</sup>
- le sacrifice permet de protéger certains individus : « *En se détournant de façon durable vers la victime sacrificielle, la violence perd de vue l'objet d'abord visée par elle.* »<sup>68</sup>
- le sacrifice s'opère sur une personne considérée comme faible et qui n'enclenchera pas un processus de vengeance : « *Le désir de violence porte sur les proches, il ne peut pas s'assouvir sur eux sans entraîner toute sorte de conflit, il faut donc le détourner vers la victime sacrificielle, la seule qu'on puisse frapper sans danger parce qu'il y aura personne pour épouser sa cause.* »<sup>69</sup>

Dans le cas des suppressions d'emplois, le sacrifice du DRH serait légitimé par la volonté de la direction d'assouvir de façon indirecte le sentiment de vengeance des salariés et de contenir les germes de violence susceptibles de mettre à mal l'efficacité organisationnelle. Cet aspect prend sens compte tenu des réels risques de comportements contre-productifs observés lors de certaines suppressions d'emplois<sup>70</sup>. Il se justifierait ensuite par le fait que les dirigeants trouvent, par ce moyen, la possibilité de s'exonérer de leurs responsabilités aux yeux des salariés. Cette dimension a été explicitement

65. Festinger cité par Poitou J.P., (1974), *La dissonance cognitive, Notions et principes fondamentaux*. A Colin, Collection U.

66. Kets De Vries M., Balazs K. (1996), *La dimension humaine des restructurations*, l'Expansion Management Review, Juin : 41.

67. Girard R. (1972), *La violence et le sacré*, Grasset : 23.

68. Girard R. (1972), op. cit : 17.

69. Girard R. (1972), op. cit : 29.

70. Pour une synthèse des coûts des suppressions d'emplois voir par exemple : Fabre C. (1997) op. cit.

abordée lors des interviews. Il le serait encore compte tenu de la situation du DRH, ce travail mettant en évidence la posture réticulaire dans laquelle cet acteur se trouve lors de la suppression d'emplois :

- d'une part, le DRH représente un membre de la direction à l'origine du "mal vécu". Le sacrifice est donc apprécié par les salariés,
- d'autre part, il y incarne un acteur privilégié compte tenu du rôle joué pendant la procédure.

Dans ce cas, et à l'image de la tribu Chukchi, les membres de la direction aurait tout intérêt à initier le processus sacrificiel afin d'éviter tout débordement, toutes réactions négatives de la part des salariés : « *En tuant un des leurs, les Chukchi prennent les devants, ils offrent une victime à leurs adversaires potentiels, les invitant ainsi à ne pas se venger, à ne pas commettre un acte qui constituerait un nouvel affront et qu'il serait, une fois de plus, indispensable de venger.* »<sup>71</sup>

Ces explications constituent un premier éclairage à la problématique posée et confortent/complètent la littérature en proposant des constats supplémentaires et de nouvelles grilles de lecture. Ceux-ci constituent autant de pistes de recherche à approfondir compte tenu des limites de l'étude. Cette dernière a en effet été réalisée auprès de dix DRH seulement. À ces limites s'ajoutent encore les éventuels biais liés au statut de certaines personnes rencontrées (trois personnes assuraient conjointement les fonctions de directeur de site et de DRH, certaines étaient en poste au siège alors que d'autres exerçaient sur les sites de production), des entreprises étudiées (secteur d'activités, taille), ou encore du contexte environnemental du DRH, certains travaillant dans de petites localités géographiques et d'autres dans des régions assurant un plus grand anonymat. Ainsi, les travaux à venir gagneraient à considérer de façon distincte l'implication des DRH dans le processus de suppression d'emplois (décision, mise en œuvre, gestion post plan social) en fonction de ces considérations. Ils devraient également s'intéresser de façon plus approfondie à leur trajectoire professionnelle, la littérature n'excluant pas, par ailleurs, une forme de spécialisation dans les suppressions d'emplois. De telles études pourraient alors éclairer une question découlant de ce travail : Le DRH, un bouc émissaire ou un "coupeur de têtes" professionnel ?

Pour l'heure, cette recherche conforte le paradoxe observé entre une partie de la littérature et les pratiques. Elle dévoile une réalité peu enthousiaste pour les responsables RH alors que le bon sens justifie leur plus grande considération. Faut-il voir en cette situation une explication aux échecs des suppressions d'emplois ? Une telle perspective milite en faveur d'une meilleure considération des ressources humaines dans la formulation stratégique et, plus en amont encore, dans les représentations individuelles. Elle invite, en écho, les chercheurs à accentuer leurs efforts afin d'établir plus encore l'importance de la fonction et du corpus RH.

## Bibliographie

- Amadiéu J.F. (1999), "Environnement de la gestion des ressources humaines",  
in "Encyclopédie de Gestion et de Management", sous la direction de R. LE DUFF, Paris, Dalloz.
- Amadiéu J.F., Igalens J., Rojot J., Sire B (1999), "Gestion des ressources humaines",  
in "Encyclopédie de Gestion et de Management", sous la direction de R. LE DUFF, Paris : Dalloz.
- Amiel-Flechel M. (1998), "La perception de la justice organisationnelle du plan social et ses effets sur le comportement et l'attitude du personnel restant dans l'entreprise", *thèse de doctorat en sciences de gestion, université d'Aix-Marseille III*.
- Barthe N. (2001), "Récits de vie de DRH", *Revue Personnel-ANDCP*, n° 419, mai.
- Baumard (1997), "La posture constructiviste en sciences de gestion", *Cahier de Recherche du LAREGO, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines*.
- Beaujolin R. (1998), "Les engrenages de la décision de réduction des effectifs", *Travail et Emploi* n° 75, février.

71. Girard R. (1972), op. cit. : 44.

72. Foulon S. (2001), *Les coupeurs de tête sont de retour*. Liaisons Sociales, Le Magazine, décembre, voir également le cas Cigogne in Beaujolin R. (1997), op. cit. (p59).

- Beaujolin R.** (1997), "De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction d'effectifs", *thèse de doctorat, École Polytechnique, spécialité : Gestion*.
- Beuve-Méry A.** (1994), "La voie étroite des DRH", *Le monde des initiatives*, 12 janvier.
- Bournois F.** (1990), "La place de la fonction ressources humaines en Europe : similitude et différences", *actes du 1<sup>er</sup> congrès de l'AGRH - Bordeaux*.
- Bournois F., Brabet J.** (1993), "Les connaissances en gestion des ressources humaines. Réflexion sur leurs modes de production et sur leurs caractéristiques essentielles", in "Repenser la GRH ?", Brabet J. (coord.), Paris, Economica-Gestion.
- Bournois F., Brabet J.** (1997), "Qu'est-ce que la GRH ?", in "Encyclopédie de Gestion", Y. Simon, P. Joffre (dir.), 2<sup>e</sup> édition. Paris, Economica.
- Bournois F., C.B. Derr** (1994), "Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ?", *Revue Française de Gestion*, mars - avril - mai.
- Brabet J.** (1993), "La gestion des ressources humaines en trois modèles", in "Repenser la GRH ?", Brabet J. (coord.), Paris, Economica-Gestion.
- Campinos-Dubernet M.** (1995), "La gestion du sureffectif, la fin des illusions des ressources humaines ?", *Travail et Emploi* n° 64.
- Capron M., Ginsburger F.** (1995), "Du travail comme un coût au travail comme source de valeur : un scénario d'évolution de la fonction RH", *actes du 5<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*.
- Chevalier P., Dure D.** (1994), "Quelques effets pervers des mécanismes de gestion", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, septembre.
- Colin T.** (1998), "La difficile négociation des plans sociaux" in "Un demi siècle de syndicalisme en France et dans l'Est", sous la direction d'Andolfatto D., Labbé D., P.U.N.
- Comarmond (De) L., Rey F.** (1998), "Une nouvelle génération prend les commandes", *Liaisons Sociales, Le Magazine*, septembre.
- Cornolti C.** (2001), "Les effets des suppressions d'emplois sur le comportement des salariés restants : perceptions des acteurs et proposition d'un modèle explicatif", *thèse de doctorat en sciences de gestion, université Nancy II*.
- Cornolti C.** (2001), "Les coûts des réductions d'effectifs : pour une amélioration du modèle de calcul qui préside au choix de réduire les effectifs", in "La Gestion des sureffectifs, enjeux et pratiques", G. Schmidt (coord.), Paris, Economica-Gestion.
- Cougard M.C.** (1998), "Rôles des DRH dans la conduite du changement", *Revue Personnel - ANDCP*, décembre.
- Dany F.** (1998), "La promesse d'employabilité : un projet de la GRH compatible avec l'éclatement de la fonction ?", 9<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Université de St Quentin en Yvelines.
- Eliakim A.** (1999), "Un manager comme les autres", *Revue Personnel-ANDCP* n° 400, juin.
- Fabred C.** (1997), "L'implication des salariés restants après un plan social", *thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Montpellier II*.
- Foulon S.** (2001), "Les coupeurs de tête sont de retour", *Liaisons Sociales, Le Magazine*, décembre.
- Foulon S.** (2002), "Waquet quitte la Cour de cassation, les DRH respirent", *Liaisons Sociales, Le Magazine*, janvier.
- Gilson M., Gandillot M.** (1989), "Le sixième sens du Président", *L'obs-Economie*, décembre.
- Girard R.** (1972), "La violence et le sacré", Grasset.
- Grima F.** (2000), "La mise en œuvre de la coopération inter-firmes : le rôle clefs des acteurs réticulaires", in "Connivences d'acteurs, contrats, coopération inter-entreprises et métamorphose des organisations", Bardelli P., Froelicher T., Vendemini S. (dir.), P.U.N.
- Guérin G., Wils T.** (1997), "Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines", in "Gestion" (*Revue Internationale de Gestion*), volume 22, n° 2, été 1997.
- Jacquot T., Point S.** (2000), "Le management symbolique des ressources humaines : une analyse du langage des dirigeants en Europe", *Revue de Gestion des Ressources humaines*, novembre, n° 38.
- Joule R.V., Beauvois J.L.** (1987), "Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens", Presse Universitaire de Grenoble.

- Kets De Vries M., Balazs K. (1996), "La dimension humaine des restructurations", *L'Expansion Management Review*, Juin.
- Leroy S. (2000), "Approche des risques juridiques associés à la GRH", *Revue Personnel-ANDCP* n° 406, janvier.
- Meignant A. (2000), "Le DRH nouveau est-il arrivé ?", *Revue Personnel-ANDCP* n° 413, octobre.
- Meschi P.X. (1996), "La restructuration organisationnelle, source d'inertie ou de transformation", in "Performances et Ressources Humaines", Fericelli A.M., Sire B.(éd.), Paris Economica.
- Meschi P.X. (1997), "Réussir la transformation de l'entreprise par le downsizing : le facteur humain est décisif", *Gestion* 2000, mai-juin ; Roland T. (1999), "Fusionmania... N'oubliez pas les salariés", *Liaisons Sociales, Le Magazine*, février.
- Mignon S. (1998), "Une approche de la pérennité de l'entreprise", *thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Nice Sophia-Antipolis*.
- Piotet F., Sainsaulieu R. (1994), "Méthode pour une sociologie de l'entreprise", *Presse de la FNSP et ANACT*.
- Poitou J.P. (1974), "La dissonance cognitive, Notions et principes fondamentaux", A Colin, Collection U.
- Rey F. (1992), "Souvenirs de dégraisseurs", *Liaisons sociales - dossier*, n° 67, mars.
- Roger A. (1990), "De la gestion du personnel à la gestion ressources humaines", *actes du premier congrès de l'AGRH - Bordeaux*.
- Schiettecat P. (2001), - interview de - "Être DRH demain", *Revue Personnel-ANDCP*, janvier n° 416.
- Sekiou L., Blondin L. & ali (2001), "Gestion des ressources humaines", *Management*, 2<sup>e</sup> édition, De Boeck Université.
- Sire B. (1999), "Les nouveaux rôles des Professionnels des ressources humaines (PRH)", *Revue Personnel-ANDCP* n° 400.
- Trentesnaux J. (1998), "L'actionnaire contre l'emploi", *Liaisons Sociales, Le Magazine*, décembre.
- Vatteville E. (1997), "Mesure des ressources humaines", in "Encyclopédie de Gestion", sous la direction d'Y. Simon, P. Joffre, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Economica.
- Vatteville E. (1999), "Masse salariale", in "Encyclopédie de Gestion et de Management", sous la direction de R. Le Duff, Paris, Dalloz.