

## **Contribution à une meilleure identification et compréhension des effets des suppressions d'emplois sur le comportement des salariés restants**

Christophe CORNOLTI<sup>1</sup>

### **Résumé :**

La question des réactions des survivants reste à approfondir. La littérature, essentiellement anglo-saxonne, s'y intéresse dans un contexte culturel et juridique particulier, des contradictions y sont recensées et peu de travaux abordent les réactions comportementales, en particulier en France, dimension pourtant seule à même d'avoir un effet sur la performance des salariés et, *in fine*, sur celle de l'organisation.

L'objet de cette communication est d'identifier et de comprendre les réactions comportementales des survivants à travers l'étude des plus importantes pratiques de suppressions d'emplois en France (les plans sociaux). La recherche, de nature qualitative, est menée auprès de seize entreprises, essentiellement lorraines et ayant réalisé des plans sociaux sur la période [1997-2001]. Les interviews effectuées auprès des dirigeants, DRH, secrétaires CE, délégués syndicaux et salariés restants sont complétées par une analyse documentaire à même de pallier les risques de mémorisation et de reconstruction *ex-post*.

**Mots clefs** : suppressions d'emplois, plans sociaux, survivants, réactions comportementales, dimensions structurantes.

---

<sup>1</sup> Maître de conférences en sciences de gestion – Université Nancy2 – GREFIGE – IUT Charlemagne, Département TC, 2 ter bd Charlemagne CS 5227 54052 NANCY cedex. christophe.cornolti@univ-nancy2.fr

<p style="text-align: center;"><b>CONTRIBUTION A UNE MEILLEURE IDENTIFICATION ET COMPREHENSION DES EFFETS DES SUPPRESSIONS D'EMPLOIS SUR LE COMPORTEMENT DES SALARIES RESTANTS</b></p>
--

Les suppressions d'emplois constituent un phénomène universel qui touche tous les pays, tous les secteurs d'activités et n'épargne aucun salarié. Trois millions et demi d'entre eux ont ainsi été concernés ces dix dernières années en France.

Cet universalisme inquiète au regard des jeux décisionnels à l'œuvre (Beaujolin, 1999 ; Noel, 2001 ; Moulin, 2001)<sup>2</sup> et de leurs impacts, les suppressions d'emplois déstabilisant, dans le meilleur des cas, les normes salariales (baisse de salaire en cas de réinsertion par exemple) (Campinos-Dubernet, 2003)<sup>3</sup>. Un tel constat pose la question de la responsabilité sociale des entreprises qui, de façon *a priori* caricaturale mais établie scientifiquement dans la littérature, envisagent les suppressions de postes comme des normes de gestion, une preuve de saine gestion (Beaujolin, 1999).

Certes, de nombreux travaux tentent d'infléchir/enrichir les représentations cognitives des décideurs en montrant leurs effets mitigés sur les performances (cf. Allouche, Laroche, Noël, 2004) ainsi que leurs impacts organisationnels. Sur ce point, il apparaît par exemple que les restants sont affectés de diverses manières : syndrome du survivant, processus de deuil, burn-out, modification des attitudes au travail (cf. annexe n°1).

Malgré une littérature prolixe de laquelle découle une impression de consensus, la question de leurs réactions comportementales reste pourtant mal tranchée.

---

<sup>2</sup> Il apparaît que les suppressions d'emplois sont décidées en vue de réaliser une économie substantielle de 200KF par poste supprimé (Chevalier et Dure, 1994) autorisant ainsi une amélioration de la performance par simple effet de désinflation compétitive. L'influence de l'histoire économique américaine des années 70-80 mais aussi celle de l'instrumentation comptable ou de certaines pratiques (benchmarking) sur cette logique dite rationnelle n'est certes pas neutre. Elles n'expliquent toutefois pas à elles seules l'ampleur du phénomène qui s'apprécie également au regard de pratiques mimétiques (Noël, 2001), de stimuli variés et auto-entretenus (McKinley, 2000) ou en raison de la structure des liens d'affaires, les suppressions d'emplois s'observant en cascade dans les chaînes de sous-traitance (Beaujolin, 1999). Dans bien des cas, l'effectif apparaîtrait comme une victime idéale (Moulin, 2001). Pour une synthèse récente et détaillée de la thématique du sureffectif voir Noël et Schmidt (2003). Les auteurs citent également les différents travaux de l'ERFI (programme MCE) à Montpellier (R. Pérez) et du LENTIC à Liège (F. Pichault) auxquels on pourra se référer.

<sup>3</sup> L'auteur rappelle les difficultés liées au suivi des trajectoires professionnelles des salariés concernés, les impacts les plus durs étant essentiellement observés auprès des populations peu qualifiées. Pour une synthèse récente et détaillée de la thématique du sureffectif voir Noël et Schmidt (2003). Les auteurs citent également les différents travaux de l'ERFI (programme MCE) à Montpellier (R. Pérez) et du LENTIC à Liège (F. Pichault) auxquels on pourra se référer.

Des travaux remettent en cause l'existence de réactions négatives (Brockner et *ali*, 1985 ; Baruch et Hind, 2000) tandis que d'autres discutent leur portée temporelle (Allen et *ali*, 1995). Ensuite, certains reproches relatifs à la construction de la littérature peuvent être émis. Essentiellement anglo-saxonne, celle-ci est transposée dans les différents corpus sans considération des contextes culturels, économiques et juridiques dans lesquels s'inscrivent les études. D'un seul point de vue juridique, par exemple, les suppressions d'emplois se traduisent essentiellement par des licenciements secs aux Etats-Unis (à défaut de termination plans) alors que les plus importantes d'entre elles sont sujettes à une obligation de plan social en France<sup>4</sup>, modalité visant justement à les limiter. Ces spécificités peuvent directement influencer les réactions comportementales et amènent à souligner les risques de contingences qu'une transposition non contextualisée sous-estime voire néglige. Enfin, les travaux s'intéressent davantage à l'attitude des restants qu'à leur comportement. Or, l'attitude oriente le comportement mais ne le détermine pas.

La quasi-absence d'études gestionnaires consacrées à l'identification et à la compréhension des réactions comportementales des survivants en France (cf. annexe 2), en partie expliquée par les difficultés d'accès au terrain, amène à poser dans une perspective exploratoire les deux questions de recherche suivantes : **-Dans quelle mesure les suppressions d'emplois influencent-elles le comportement des salariés restants pendant et à l'issue d'une suppression d'emplois? -Quelles en sont les dimensions structurantes ?**

L'ancrage qualitatif adopté justifie la mise en œuvre d'interviews réalisées auprès d'acteurs variés, en poste lors des suppressions d'emplois étudiées<sup>5</sup> : Dirigeants, D.R.H./R.R.H., secrétaire C.E., délégués syndicaux, responsables d'équipe et salariés restants, dont la perception est ici recueillie. Ceux-ci appartiennent à seize entreprises ayant mis en œuvre un plan social sur la période [1997-2001]. Pour la plupart, elles sont situées en Lorraine et emploient majoritairement une main d'œuvre ouvrière (cf. annexe 3).

#### **Intérêts du terrain d'enquête**

Bien que ne représentant que 15% des licenciements économiques (Mallet et *alii*, 1997), le choix des plans sociaux est justifié par le fait qu'ils correspondent généralement aux plus fortes suppressions de postes et sont davantage identifiables que les autres formes de réductions d'effectifs en raison de

<sup>4</sup> On parle d'une obligation de plan de sauvegarde de l'emploi depuis le 17.01.2002

<sup>5</sup> A l'exception du DRH de l'entreprise n°13.

l'obligation de notification auprès de la DDTEFP. La fenêtre retenue permet, quant à elle, d'apprécier la portée temporelle des effets considérés au moment de l'enquête (2001)<sup>6</sup> dans un contexte juridique identique. La focalisation de la recherche sur une population majoritairement ouvrière située sur une même région, la Lorraine, largement frappée par les restructurations industrielles (métallurgie, textile), permet par ailleurs d'étudier les réactions de salariés ayant, pour la plupart, un profil très proche (faibles qualification et employabilité, âge compris entre 40 et 50 ans, unique expérience de travail à la chaîne, *etc*) au regard d'un marché de l'emploi assez homogène.

Les interviews ont été réalisées à partir d'un guide d'entretien semi-directif qui permet de conserver la cohérence et la continuité des discours. Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits et, au même titre que les documents étudiés (bilan social, rapports comité d'entreprise, rapports experts, presse locale), ont fait l'objet d'une analyse de contenu par thèmes. L'analyse documentaire est importante puisqu'elle permet de pallier les risques de reconstruction *ex-post* ou de mémorisation liés au temps.

La procédure d'analyse est double. Il s'agit, dans un premier temps, de restituer le contexte organisationnel, les réactions comportementales et l'avis des acteurs pour chaque entreprise considérée (cf. annexe 4) et, dans un second, de les rapprocher afin de faire émerger des tendances. Les principaux résultats de l'enquête sont présentés ici.

#### **Contexte légal des suppressions d'emplois étudiées (plans sociaux) et portée**

([www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr))

Les licenciements économiques sont définis par les lois du 2 Août 1989, du 17 Janvier 2002 (loi de modernisation sociale) puis du 3 Janvier 2003 (Loi Fillon). Le licenciement économique s'applique dès lors qu'un licenciement ou une modification essentielle du contrat de travail est envisagé consécutivement à des difficultés économiques, des mutations technologiques, ou à une nécessité de réorganisation afin de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise (ou celle du secteur d'activité du groupe auquel elle appartient). Le terme licenciement collectif pour motifs économiques est employé dès que ces licenciements sont liés à une même cause. Dans ce cas, et sous certaines conditions, le législateur astreint les dirigeants à une procédure formelle fixant l'information et la consultation des partenaires sociaux (à défaut d'accord de méthode dérogatoire) relatives à la situation économique de l'entreprise, à la fixation des critères de licenciements ainsi qu'à la mise en place d'un plan social (ou plan de sauvegarde de l'emploi depuis le 17 Janvier 2002). Ce dernier vise à accompagner les suppressions d'emplois par la proposition, notamment, de mesures de reclassement, d'âges, d'aides à la création d'entreprise, d'une cellule de reclassement, *etc*.

L'obligation de plan social concerne les acteurs économiques de plus de cinquante salariés qui envisagent dix licenciements économiques au moins sur une même période de trente jours (art L. 321-4 -1). Ainsi que l'indiquent les récentes lois (2002 et 2003 puis 2005), le cadre juridique a évolué et les obligations des employeurs ont été renforcées avec, notamment, l'obligation de reclassement (obligation de moyens), de suivi des mesures d'accompagnement proposées, de réindustrialisation des

<sup>6</sup> Dans les organisations, aucun changement majeur n'a été recensé entre le plan social étudié et la réalisation de l'étude à l'exception des n°2, 6 et 13 où une nouvelle suppression de postes a été réalisée. Celles-ci ont toutefois été conservées dans l'analyse, les acteurs interrogés ayant apporté des informations sur la période inter-événementielle.

territoires (entreprises de plus de 1000 salariés) et, plus récemment la mise en place de congés de reclassement personnalisé dans les entreprises de moins de 1000 salariés (Loi de cohésion sociale, 2005).

Pour autant, la présente recherche reste pertinente, la récente législation n'ayant fait qu'accentuer la portée de l'amendement Aubry (1993) en matière de reclassement. De plus, les principales innovations apportées par la loi de modernisation sociale modifiant en particulier le rapport de force entre directions et représentants des salariés (membres du CE) lors de la procédure ont été suspendues par la loi Fillon (2003) puis par l'ordonnance n°2004 – 602 du 24 Juin 2004 (recours à un médiateur en cas de désaccord, rejet du critère professionnel dans la fixation des licenciements, etc).

Après une diminution constante en nombre de 1996 à 2000, les plans sociaux notifiés à l'Administration du Travail augmentent légèrement de 2000 à 2002 pour connaître une poussée plus marquée en 2003 (1500 soit une augmentation de 35% environ par rapport à 2002) (Bulletin Mensuel des statistiques du Travail (DARES)<sup>7</sup>.

## **I.- Analyse des réactions comportementales des salariés puis des salariés restants**

Les convergences recensées montrent que les réactions comportementales varient selon le stade de la suppression d'emplois. De vives oppositions sont systématiquement recensées lors de son annonce (1.1.) tandis qu'un retour à la normale s'observe rapidement dès la désignation des personnes concernées (1.2.). Cette réalité ne doit toutefois pas faire abstraction des risques de dégradations comportementales fortes et durables et, plus généralement, de modifications comportementales latentes (1.3.).

### **1.1.-Les effets de l'annonce sur le comportement des salariés**

- Une dégradation des traditionnels indicateurs de comportements au travail (...)

La majorité des acteurs interrogés indique une dégradation comportementale immédiate et systématique dès l'annonce de la suppression d'emplois : « *(ent4-dir) : au travail, dès que vous annoncez le plan social : productivité égale moins 60%. Vous ne faites plus rien. D'ailleurs, moi je compte, dès qu'il est annoncé, même si l'usine tourne toujours, productivité égale moins 60%* » ; « *(ent2-dir) : tout ce qui est maîtrise, ouvrier, ça travaille moins* ».

Les réactions d'opposition prennent diverses formes telles que les débrayages, les grèves, le ralentissement des cadences de travail, la participation à des réunions d'informations pendant les heures travaillées, l'allongement des temps de pauses et des arrivées plus tardives sur le

---

<sup>7</sup> Le nombre de P.S.E en 2004 est de 1244 contre 1500 en 2003.

lieu de travail (petit absentéisme) : « (ent9-2) : il y a un impact quand même. Les gens venaient travailler, mais sans motivation. Ils venaient là puis après, c'était des grandes discussions dans le couloir, dans les cafétérias, un peu partout, c'était des rassemblements réguliers et les gens parlaient entre eux ». Ceci reflète l'inquiétude suscitée.

Au final, il apparaît une baisse des efforts réalisés qui se traduit par une baisse de la productivité et de la qualité des outputs. D'une façon plus marginale, un dirigeant note l'augmentation des vols.

Ces traditionnels indicateurs de comportement (effort, absentéisme, productivité, turn-over,) n'évoluent cependant pas uniformément à l'image du grand absentéisme (une voire plusieurs journées consécutives) qui diminue fortement : « (ent13-DRH) : on a le sentiment que des absentéismes de trois ou quatre jours, en période normale, pour ceux qui se livrent à ce genre de chose, en période de crise, ils ne le font pas ». Ceci s'explique par le fait que les salariés ne souhaitent pas se faire remarquer négativement à un moment où les personnes concernées par le plan social ne sont pas encore désignées.

- (...) dans une ambiance tendue : tension et concurrence entre salariés

Si le caractère collectif des oppositions reflète une certaine solidarité entre les salariés, celle-ci n'est que relative, la majorité des acteurs reconnaissant l'existence d'une mauvaise ambiance. Celle-ci est liée au paradoxe de la situation, à savoir la volonté d'exprimer collectivement un mécontentement tout en préservant son propre emploi, en évitant un comportement d'opposition trop visible, seul à même de préserver une certaine image auprès de la direction et de ses représentants immédiats (chefs d'ateliers). Une telle situation explique que, parallèlement aux mouvements d'oppositions collectives, le grand absentéisme diminue pour laisser place à un présentéisme passif. Cette réaction est liée, ainsi que l'illustre ce directeur de site, au fait qu' « (ent n°2) : il y avait une époque aussi, quand il y a des licenciements, ben, c'était les gens qui s'absentaient le plus souvent qui étaient licenciés. Voyez, il y a quand même une peur de se faire licencier ». Pendant cette période, les comportements fluctuent donc entre, d'une part, l'adhésion aux mouvements d'opposition initiés collectivement, leur non suivi entraînant un risque d'exclusion du collectif salarial et, d'autre part, la volonté très individuelle de préserver son emploi en limitant les risques de détérioration de son image. Un tel jeu d'acteurs n'est pas simple et génère, indirectement, une

forme de concurrence entre les salariés qui se traduit dans les relations au quotidien. Dans l'entreprise n°8, par exemple, un salarié indique : « (ent8-sal) : *c'est pas facile les uns avec les autres. On se mordait un peu... Mais c'est vrai que les autres avaient vite fait de nous envoyer sur les roses* ». D'autres parlent encore de pratiques de « *fayotage* », pour reprendre les termes d'un délégué syndical CGT (ent3-DS).

### 1.2.-L'annonce officielle des personnes concernées par le plan social : le soulagement des restants et le retour à un comportement *a priori* normal

L'annonce officielle des personnes concernées par la suppression d'emplois est vécue par les restants comme un soulagement. La tension ambiante ressentie jusqu'alors se relâche et marque le retour progressif à un comportement "d'avant plan social" : « (ent8-SR) : *ceux qui ont été gardés, rebelotte, on recommence, on bosse, on bosse* ». Les survivants se déclarent soulagés et leur comportement ne semble pas souffrir outre mesure des sentiments de deuil, de culpabilité, de survivance et parfois de mécontentement envers la Direction. Seule une entreprise (n°2) rencontre des difficultés à retrouver un niveau de performance d'avant plan social. Ceci s'explique par l'attribution de nouvelles machines aux salariés, machines dont le fonctionnement est dans un premier temps difficile à maîtriser. La transition y est cependant courte (trois mois).

Pour les acteurs interrogés, le retour à la normale est assimilé à un sentiment égoïste, réaliste et à un instinct de survie : « (ent1-dir.) : *après la tempête, on était content de retrouver un peu de soleil, donc on a travaillé. Finalement, on est passé entre les gouttes et puis, c'est comme la guerre de 45, tous ceux qui sont restés vivants sont repartis avec la volonté de faire quelque chose. C'est un instinct de survie* » ; « (ent8-sal) : *si on a été gardés, c'est pas pour regarder les mouches volées* » ; « (ent1-sal2) : *vous savez, on travaille déjà pour soi, pour gagner sa vie* ».

Parallèlement, un autre cas de figure, peu recensé à notre connaissance, a été noté : le renforcement des comportements dans les entreprises n°2 et 8 où la disponibilité, la polyvalence, l'effort réalisé par les salariés ainsi que leur productivité augmentent à l'issue de la suppression d'emplois.

### 1.3-Pour une certaine vigilance managériale : l'existence de risques majoritairement latents (cf. figure n°3)

Les effets négatifs des suppressions d'emplois sur le comportement des salariés sont limités dans le temps, un renforcement positif étant même perçu dans deux entreprises. Le constat nous amène à qualifier les réactions d'opposition d'effet de panique. Cette tendance ne doit cependant pas faire abstraction de réels risques susceptibles d'affecter le potentiel compétitif de l'entreprise. Ceux-ci sont au nombre de trois et touchent, au total, près d'un tiers des entreprises étudiées.

- Une détérioration durable du climat de travail

Le soulagement ressenti lors de la désignation des personnes concernées ne met pas un terme à la mauvaise ambiance régnante. Une concurrence inter-salariés s'exprime dans les discours (critiques) voire dans les comportements (altercations, "réseautage" avec l'encadrement). Elle tire essentiellement son origine des opportunités ou menaces dégagées par la nouvelle réalité organisationnelle : possibilités d'ascension professionnelle liées au départ des collègues, menace de restructurations à venir. Ces propos l'illustrent : « *(ent3-secrétaire CE) : Par exemple, quand on licencie une tranche d'âge, en principe, ce sont les plus anciens, et donc, ce sont ceux qui ont de bonnes places, qui ont le plus de responsabilités. Donc, les autres, ils sont là en attente, et ils vont faire des vacheries pour avoir la place* » ; « *(ent2-secrétaire CE) : c'est dommage, l'entreprise bat de l'aile. Les brebis galeuses, il fallait les foutre dehors. Après, on veut démontrer qu'il y a un malaise. (...). Par un moment, on se demandait même si nos commerciaux faisaient leur travail convenablement. On se posait tous des questions aussi. Nous, on nous dit, "il faut produire". Il faudrait qu'ils vendent aussi !* ». S'il se traduit par un renforcement des comportements favorables chez certains individus (salariés souhaitant bénéficier d'une promotion par exemple), un tel climat déstabilise le collectif salarial et suscite un plus grand individualisme.

- Des dégradations comportementales latentes

Des modifications comportementales plus discrètes que celles évoquées précédemment sont recensées dans près d'une entreprise sur trois. Celles-ci sont dites latentes dans la mesure où elles ne s'expriment que ponctuellement (à l'occasion d'une hausse ou baisse d'activité). On note ainsi un refus de faire des efforts supplémentaires en cas de hausse soudaine de l'activité, le développement de stratégies de préservation qui consistent à adapter le rythme de

production à la charge de travail à venir en cas de ralentissement : « (ent6-Dir) : le danger, c'est qu'ils adaptent leur rythme à ce qu'ils sentent du besoin d'être produit, c'est-à-dire qu'ils voient sur leur écran de contrôle quelle est la charge de travail suivante et ils gardent le travail devant eux ». On note encore des intentions d'opposition plus nombreuses et plus fortes en cas de désaccord avec la Direction : « (ent-8-sal3) : moi, je crois que s'il arrivait quelque chose, ça ne se passerait pas comme ça. Là, vraiment, on s'arrêterait ». Enfin, une plus grande sensibilité des salariés aux actions et discours syndicaux est recensée. Ce dernier aspect est illustré par les propos de ce syndicaliste : « (ent3) : au niveau des adhésions, je n'en sais rien. Mais la mobilisation est plus forte, ça c'est sûr (...) c'est quand on fait des actions, on est plus suivi » ou encore de ce DRH : « (ent13) : les salariés réagissent plus vite. Je vais vous dire une anecdote. Quand on a un problème avec un salarié, quelquefois 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, je vais appeler un tel. C'est drôle si vous voulez ». Ces dégradations laissent présager d'une nouvelle implication salariale, d'une latitude managériale davantage contrainte et, *in fine*, d'une évolution structurelle des comportements et du potentiel compétitif de l'entreprise.

- Une possible dégradation durable des comportements

Celle-ci concerne deux entreprises. Dans la n°3, les interviews réalisées près de deux années après la mise en œuvre du plan social, confortées par l'analyse documentaire, font état d'un plus fort taux d'absentéisme (petit et grand), d'une baisse des efforts et de plus fréquents conflits entre les salariés et l'encadrement immédiat. Ceci se traduit par une chute de la productivité et de la qualité (forte montée des rebuts) : « (ent3-Dir) : je dirais en terme de productivité, la productivité a chuté encore plus après les départs que pendant toute la négociation, plan et mesure ». Dans la n°12, l'importance des conflits, la dégradation des efforts, la désobéissance des salariés pénalisent lourdement et durablement le bon fonctionnement de l'entreprise malgré les nombreuses tentatives de dialogue (incitatives, coercitives) de la part de la direction. Au moment de l'enquête, soit plus d'un an après le plan social, celle-ci envisage de répondre à cette situation devenue ingérable par la fermeture du site.

**Figure 1 : Entreprises rencontrant des dégradations comportementales directes (en gras) et latentes l'issue de la suppression d'emplois selon la perception des acteurs<sup>8</sup>**

<sup>8</sup> Certains points ont pu être confortés par les documents d'entreprise lorsque ceux-ci étaient consultables.

	Ent. n°2	Ent. n°3	Ent. n°6	Ent. n°11	Ent. n°12	Ent. n°13
Diminution des efforts	à court terme	Oui			Oui	
Baisse de la productivité		Oui			Oui	
Hausse de l'absentéisme		Oui			Oui	
Hausse du petit absentéisme	à court terme	Oui			Oui	
Hausse des conflits entre les salariés et l'encadrement		Oui		Oui	Oui	
Hausse du taux de syndicalisation					Oui	
Renforcement du pouvoir syndical		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Hausse du turn-over						à court terme
Plus grand refus de réaliser les efforts demandés (heures supplémentaires, intensité de travail, polyvalence)		Oui	Oui	Oui	Oui	
Intention d'opposition plus violente en cas de désaccord avec la direction	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

## **2.-Des réactions comportementales difficiles à comprendre, donc à anticiper et à gérer**

La prise de conscience de risques comportementaux directs et latents doit inciter les dirigeants à une certaine prudence, ces risques générant de véritables coûts, pour la plupart cachés<sup>9</sup>. La littérature normative propose divers leviers ou best-practices susceptibles de minimiser les effets négatifs recensés (cf. encadré). Si l'étude confirme la sensibilité des salariés à leur égard (2.1.), elle relativise, s'agissant des comportements, leur portée explicative (2.2.) et met en exergue l'ambiguïté de certaines d'entre elles (2.3.).

### **Les best-practices managériales dans la littérature normative : origine et contenu**

Selon Noël, 2001, deux études sont incontournables en raison de leur antériorité et de leur rigueur scientifique.

#### ***-Cameron (1994) et les "best practices"***

A partir d'une étude longitudinale menée auprès de trente entreprises américaines appartenant au secteur automobile, Cameron recense les modalités de gestion des suppressions d'emplois

<sup>9</sup> Ces coûts sont dits cachés dans la mesure où ils échappent totalement ou en partie au système d'informations comptables (Savall et Zardet, 1995). Pour Bonnet (1997) les coûts cachés des suppressions d'emplois englobent la baisse d'implication des salariés, de leurs efforts, la hausse de l'absentéisme, du turn-over, etc. Dans les cinq cas étudiés par l'auteur, ceux-ci s'élèvent entre 1,5 et 3 millions de francs l'année suivant la réduction de postes.

réalisées ainsi que leurs conséquences organisationnelles. Les entretiens réalisés de 1987 à 1990 avec l'équipe dirigeante, complétés par près de 4000 questionnaires adressés à des cadres intermédiaires sont à l'origine de neuf prescriptions générales qui renvoient à une conception globale du downsizing (systémique, culturelle). Parmi celles-ci l'auteur avance l'intérêt pour les managers : -de bien informer les salariés, de communiquer intensément, -d'apporter du soutien à l'ensemble du personnel partant et restant, -d'une disponibilité managériale, -d'une participation des salariés au processus de restructuration.

***-Fabre (1997) : la suppression d'emplois, un acte de gestion à gérer***

Fabre (1997) étudie les facteurs susceptibles d'affecter l'attitude des salariés restants (implication et engagement) à partir des caractéristiques et modalités de gestion du plan social. Pour ce faire, il recourt à deux variables médiatrices -l'iniquité et l'insécurité. L'analyse statistique réalisée sur les 152 questionnaires auto-administrés dans trois entreprises révèle des pratiques de management plus acceptées que d'autres (perception de justice). L'analyse indique l'effet positif des suppressions de postes motivées par des difficultés financières et économiques (et non pas par la volonté d'améliorer les profits), des efforts de prévention, du contenu du plan social (départs accompagnés, mesures d'aménagement interne), du degré de précocité de l'annonce, du choix du volontariat comme critère de sélection des personnes concernées, de l'attitude disponible et empathique de la direction, du niveau d'information et de consultation des salariés. Dans la même veine, une relation positive entre le degré de sélection forcée des salariés partants, l'attitude détachée de la Direction et l'insécurité perçue est notée tandis que la relation inverse est enregistrée avec les efforts d'accompagnement des salariés partants, certaines mesures du plan social, la consultation des salariés et leur degré d'informations. Ces résultats méritent d'être soulignés puisque l'injustice et l'insécurité (dans une moindre mesure) constituent des facteurs de désimplication et de désengagement selon l'auteur.

Il en ressort, pour les managers, la nécessité de réaliser des efforts de prévention, de privilégier les suppressions d'emplois défensives (faisant face à des difficultés avérées), de faire preuve d'une grande disponibilité, communication et empathie, d'éviter les licenciements secs, de privilégier les mutations internes, d'accompagner financièrement les partants (aides au déménagement, à la formation, *etc*) et de privilégier le volontariat comme modalités de sélection des personnes concernées par le plan social, *etc*.

Parallèlement aux théories de la justice et de l'équité, d'autres pistes expliquent l'influence des best-practices telle que la logique d'amitiés entre partants et restants (Brockner et *ali*, 1987). Les auteurs montrent que les restants sont sensibles aux conditions de départ de leurs amis compte tenu des relations professionnelles et extra-professionnelles nouées. Leur influence peut également s'envisager au regard de la théorie du don contredon, les efforts managériaux réalisés pouvant être considérés comme un don auquel répondent positivement les restants à travers leur comportement (contredon).

## 2.1.- Des restants sensibles aux bests-practices : une préoccupation projective et instrumentale

Les restants indiquent leur sensibilité à l'égard des best-practices : efforts de prévention, engagements de la direction de faire le maximum pour éviter les licenciements

secs, choix du volontariat comme modalité de "sélection" des personnes concernées, richesse du plan social.

Qualifier un plan social de riche est très subjectif, les obligations ou efforts des entreprises dépendant de sa situation financière, de son appartenance à un groupe<sup>10</sup>, *etc.* Ce qualificatif a néanmoins été employé par les restants dans les situations mobilisant majoritairement des mesures d'âge (*a fortiori* lorsqu'elles étaient dérogatoires : départ à 52 ans par exemple)<sup>11</sup>, des reclassements internes sur lieu de travail (dès qu'il y avait changement de site même géographiquement proche, les reclassements étaient moins appréciés) et des indemnités de départs élevées).

L'influence de ces dimensions s'explique en raison d'une logique projective. Porteuses de sens, les caractéristiques et modalités de gestion des suppressions d'emplois révèlent pour les restants les conditions dont ils bénéficieraient dans la perspective d'un autre plan social les concernant plus directement : « (*ent3-DS*) : *les autres (salariés) sont en train de regarder ce que vous allez faire et là vous avez intérêt à prendre des mesures correctes si vous voulez que les gens continuent à être motivés. Parce qu'ils vont dire, l'année prochaine, c'est mon tour, voilà ce qui nous attend* ».

Ils se déclarent néanmoins plus sensibles aux dimensions transactionnelles affectant directement leur bien-être matériel (effets organisationnels, perspectives d'ascension professionnelle, charge de travail) que celles interprétées de façon projective (contenu du plan social) et d'ordre relationnel (empathie, communication et disponibilité managériale) : « (*ent3-chef d'atelier*) : « *c'est bien beau de les voir partir, ça rassure de bonnes aides et tout. Mais, pour nous, ce qui compte, c'est ce qui nous arrive, au quotidien* ».

## 2.2.- Mais une portée explicative limitée. Des salariés conscients de la nature des "dons managériaux" et une logique de l'amitié relativisée

---

<sup>10</sup> On note que les restants apprécient le contenu du plan social au regard des dispositifs initiaux et non pas en fonction de leur efficacité réelle. L'efficacité de la cellule de reclassement par exemple n'est ainsi pas interrogée *ex-post* par les acteurs rencontrés.

<sup>11</sup> Indépendamment du problème qu'elles suscitent au niveau des pouvoirs publics (coûts, etc), les mesures d'âge font l'objet d'un large consensus tant au niveau des salariés que des directions dans la mesure où elles permettent un départ en douceur du salarié (sans le pénaliser trop lourdement financièrement, sans affecter son "image") en mobilisant les fonds publics (faible charge supportée par l'entreprise).

Pour autant, l'influence de ces préconisations ou "facteurs clefs de succès" est à relativiser. Force est de constater, ne serait-ce qu'à partir des quatre cas les plus approfondis (cf. figure n°2), que des contextes perçus favorablement par les restants (plan social qualifié de riche, modalités de sélection des personnes concernées basées sur l'âge et le volontariat, perspectives d'ascension professionnelle nouvelles, *etc*) se caractérisent par une détérioration du comportement à l'issue de la suppression d'emplois (ex : entreprise n°3) tandis que des situations qu'ils qualifient de défavorables (surcharge de travail, mesures d'accompagnement minimales avec des indemnités de départs jugées dérisoires [20 Kf], attitude détachée de la direction, *etc.*) sont concomitantes à son renforcement (entreprise n°2).

Il en va de même de l'influence des motifs économiques avancés pour justifier la suppression d'emplois, tous les quatre étant de nature défensive et débouchant sur des comportements variables.

**Figure 2 : Divergence entre les "best practices" et les réactions comportementales des restants, une illustration à partir des quatre cas les plus approfondis<sup>12</sup>**

Dimensions étudiées		Ent. n°2	Ent. n°3	Ent. n°8	Ent. n°9
Principaux effets organisationnels de la suppression d'emplois		Surcharge de travail	Promotions	Surcharge de travail	Aucune modification
Avis des salariés restants et des DS		Négatif	Positif	Négatif	Positif
Modalités de gestion de la suppression d'emplois	Date de l'annonce	Début de la procédure légale	Début de la procédure légale	Avant la procédure légale	Début de la procédure légale
	Communication	Aucune	Fréquente	Fréquente	Fréquente
	Attitude de la direction	Détachée	Détachée	Empathique et volontaire	Empathique et volontaire
	Engagements de la direction	Aucun	Aucun	"Faire le maximum"	"Faire le maximum"
Consultation des salariés		Minimum légal	Minimum légal	Minimum légal	Minimum légal
Avis des salariés restants et des DS		Négatif	Négatif	Positif	Positif
Caractéristiques de la suppression d'emplois	Motifs économiques	Difficultés éco- et financières	Baisse de l'activité	Difficultés éco- et financières	Difficultés éco- et financières
	Modalités de sélection des personnes concernées	Volontariat	Age et volontariat	Age	Critères légaux
	Mesures principales du plan social	-Licenciements secs -Prétraitements, -Reclassements,	-Prétraitements (régime spécial : 52 ans) -primes départs intéressantes	-Prétraitements	-Prétraitements -cellule de reclassement active

<sup>12</sup> Ces cas sont dits plus approfondis dans la mesure où davantage d'acteurs y ont été rencontrés, et une analyse documentaire a pu être réalisée.

Avis des salariés restants et des DS	-Minimum légal -refus motif économique et suppression d'emplois	-Très bon plan social -refus motif économique et suppression d'emplois	-Bon plan social -acceptation motif économique et suppression d'emplois	-"plan social modèle" -acceptation motif et suppression d'emplois
Comportements des restants à l'issue de la suppression de postes	Renforcement mais dégradation latente	Dégradation directe et latente	Renforcement	Maintien

Ces résultats nuancent l'influence des best-practices -autrement dit des éventuels efforts managériaux- que la littérature martèle pourtant avec rigueur, et soulignent un retour sur investissement incertain. Ceci appelle plusieurs questions. En particulier, à interroger celle du statut des perspectives théoriques à même de corroborer leur efficacité supposée.

Les propos recueillis discréditent la logique d'amitié entre les partants et les restants développée par Brockner ou encore celle de la théorie du don contredon. Sur le premier point, les relations d'amitié semblent s'exprimer majoritairement sur le lieu de travail sans dépasser ce cadre : *“(ent2-2) : oui, il y a de bonnes copines, mais c'est des copines de boulot”*; *“(ent 2-dir) : quand il y a des licenciements annoncés, ça grogne tant que l'on annonce les licenciements. Le jour où on a annoncé les gens ou le poste concerné, les autres gens, je veux dire, ce n'est pas un problème. C'est la réaction systématique à chaque fois. Au début, ils vont bouger, ils vont crier au secours, tout ce que l'on veut et dès qu'ils ne sont plus concernés, et bien tant pis pour les autres. Il n'y a pas de solidarité, voilà. Il n'y a plus de d'amitiés entre les salariés”*; *“(ent8-sal3) : on ne fout pas en l'air le boulot pour des amis”*

Sur le second, les salariés ont conscience de la nature contrainte des prétendus efforts ou dons managériaux. La logique de contredon n'est donc pas initiée ainsi que l'illustrent ces propos : *“(ent4-dir) : vous n'allez pas dire, merci patron, vous avez licencié, mais les indemnités, ce qu'elles sont bonnes!”*. Il apparaît ainsi que *“le personnel, il est très terre à terre, lui. Il sait très bien que la direction tire de son côté et que tout ce qu'elle va vouloir faire, c'est pour s'enrichir” (ent3-sal2)*. Dès lors, si les salariés reconnaissent la qualité des mesures, ils l'attribuent à l'action syndicale.

### 2.3.- L'ambiguïté de certaines "best-practices" : le revers de la médaille

Un plan social est qualifié de riche par les restants dès lors que des mesures d'âge (mesures AS-FNE)<sup>13</sup> sont mobilisées et que l'accompagnement financier est considéré comme important (soit supérieur aux obligations légales). Son influence s'explique par sa nature sécurisante (logique projective). Mais le raisonnement est discutable à bien des égards. L'étude montre que la richesse du plan social peut désolidariser les salariés et est source de conflits internes. Pour certains, les mesures se traduisent par un coût, une charge qui incombe à l'entreprise (dans un contexte où les modalités de co-financement en provenance de l'Etat (F.N.E.) ne sont pas connues des restants). Elles sont, dans certains cas, interprétées comme une fuite de capitaux, en d'autres termes, comme une charge que les restants devront supporter ainsi que le souligne indirectement ce dirigeant. Selon lui, le fait que les restants n'aient pas eu à supporter le coût du plan social a garanti le maintien de leurs comportements : *« (ent10-dir) : la bonne santé de notre organisation faisait qu'on pouvait financer ça, sans pour autant imposer aux autres (aux restants). On ne leur a pas dit : voilà, pour payer le chèque de votre copain de gauche, il va falloir faire +10% de productivité ».*

S'agissant plus précisément des dispositifs d'âge, d'autres inconvénients ont été recensés. Ceux-ci ont trait à la logique d'ayants droit qu'ils génèrent notamment chez les personnes susceptibles d'en bénéficier dans l'éventualité d'un autre plan social : *« (ent13- 1) : alors, on sait, on a encore aujourd'hui toute une population qui a vieilli depuis et qui n'attend qu'une chose, c'est partir à 52 ans. Ils veulent profiter des conditions qu'ont eu les précédents. Ils étaient persuadés que l'on redescendrait à 52 ans. C'est pour nous quelque chose d'anormal. On ne met pas les gens en préretraite à 52 ans. Il faut leur dire non, non, 55 ans, c'est déjà bien».* L'état d'esprit qui lui est associé pénalise l'organisation. Il apparaît, dans certains cas, que ces restants attendent passivement et, parfois, non sans quelque impatience, la pré-retraite en réadaptant leur cursus professionnel en fonction de l'âge de départ escompté. Ainsi, et pour exemple, les directions des entreprises 3 et 4 indiquent notamment l'important rejet des propositions de formation faites aux salariés de plus de 45 ans.

---

<sup>13</sup> Les mesures d'âge sont qualifiées de bonnes pratiques par les salariés et la direction dans la mesure où elles font l'objet d'un certain consensus social. D'une part, elles permettent aux salariés de quitter l'entreprise par le "haut", dans de bonnes conditions (financières, d'image). En ce sens, les mesures d'âge ne génèrent pas d'opposition forte de leur part (le terrain montre qu'elles sont parfois espérées...) et des sections syndicales. D'autre part, elles sont largement accompagnées par les fonds publics (ASFNE) ce qui fait que l'entreprise n'en supporte en réalité qu'une faible charge. Ce point de vue n'est cependant pas partagé par l'Etat en raison du coût global que la mise en œuvre d'un tel dispositif génère.

Ces résultats montrent la complexité de la dynamique comportementale, l'insuffisance de la littérature normative en la matière et souligne, ce faisant, la difficulté de gérer correctement l'événement et de maîtriser son coût. Ils incitent à élargir la compréhension de la dynamique comportementale à d'autres dimensions structurantes.

### **3.- La nécessité de rechercher d'autres dimensions structurantes**

Si l'influence des best-practices sur le comportement des restants doit être relativisée, d'autres dimensions structurantes ont été identifiées. Les discours recueillis soulignent la sensibilité des salariés à la dynamique socio-managériale de leur entreprise. Lorsqu'elle n'est pas comprise, celle-ci constitue un terrain propice aux dégradations comportementales (3.1.). Néanmoins, leur expression dans les faits semble subordonnée à un contexte syndical particulier (3.2.) et reste contrainte (3.3.)<sup>14</sup>.

#### **3.1.- La dynamique socio-managériale comme porteuse de sens pour les restants**

Les dégradations comportementales directes et/ou latentes sont toutes conjointes à une remise en cause de la dynamique socio-managériale (orientations stratégiques retenues, choix de supprimer des emplois). Celle-ci est à l'origine d'une forte inquiétude et démobilitation qui constituent, selon les dires, un terrain propice à la perte de confiance envers la direction et au développement des intentions et comportements d'opposition.

- « *A quoi bon tant de sacrifices ? On n'est pas meilleurs !* »

Les entreprises enregistrant des dégradations comportementales (directes et/ou latentes) présentent certaines similitudes : le recours répété aux suppressions d'emplois. Or, dans chacune d'elles, les salariés interrogent leur efficacité et, *in fine*, leur légitimité : « (ent2-sal3) : *A chaque fois, c'était toujours pour le même motif, c'était réduire les coûts, mais plus on réduit les coûts et plus l'entreprise va mal, et jusqu'à là, on se demande pourquoi on est là* ». Ce point de vue est conforté par un autre salarié qui ajoute ironiquement : « (ent2-sal2) : *depuis que l'on licencie pour la sauvegarde l'entreprise, on se rend compte que l'on existe toujours mais que l'on est toujours en difficulté. La preuve que les licenciements d'avant ont*

---

<sup>14</sup> Ces deux dernières dimensions sont importantes ainsi que l'illustre nombre de cas et notamment le n°2.

*servi : on n'est pas meilleurs !* ». Dans ce cas, les suppressions d'emplois n'ont pas amélioré ou sauvegardé la performance de l'entreprise et les salariés sont affectés par cette succession de restructurations infructueuses qui nourrit leur inquiétude: « *(ent3-sal3) : c'est pas possible, on s'en sort pas. C'est jamais fini* » (...) *il y a eu un traumatisme, je dirais qu'il vient des différents plans sociaux* ».

- « *Pourquoi faire des efforts ? Un avenir incertain !* »

Les doutes des restants tirent également leur origine de l'interprétation qu'ils font de leur environnement immédiat de travail. Les propos d'un salarié de l'entreprise n°2 l'illustrent : il évoque un matériel désuet et interprète l'absence d'investissement comme la volonté dissimulée de fermer le site. Cet aspect est renforcé par l'attention que portent les ouvriers au fonctionnement de leur usine et des sites appartenant au groupe: « *(ent2-sal2) : on reçoit les fils au compte-gouttes (...) d'ailleurs, où nos machines sont allés, ils ont fermé* ».

Ils s'expliquent, encore, par le sentiment que d'autres suppressions d'emplois sont inéluctables. Les discours tenus par ce secrétaire CE l'illustrent : « *(ent3-sal3) : les salariés se disent quoi que l'on fasse, on risque d'être licencié. Plus on produira, plus on va être performant et plus on a des chances d'être licenciés parce que on aura besoin de moins en moins de monde. C'est à dire qu'il n'y a pas d'avenir si au bout du compte la récompense, c'est d'être licencié* ».

D'une façon générale, l'influence du devenir des salariés sur leur comportement est confirmée par ce dirigeant « *(ent10-dir) : les salariés se disent : moi je ne bouge pas parce qu'à la prochaine salve, c'est mon voisin qui va dégager, puis après, c'est moi* ».

- La perte de confiance envers la direction

Les acteurs rencontrés parlent d'une perte de confiance à l'égard des directions dans trois des six entreprises affectées par des dégradations comportementales directes et/ou latentes (entreprises n°2, 3 et 12). Les salariés mettent en doute la parole des dirigeants : « *(ent2-sal2) : avec notre ancien patron, l'usine tournait. Il y a des usines qui marchaient à côté, alors tout ça, c'est des excuses* ». Ils interrogent leurs compétences : « *(ent3-sal1) : là, on commence à se poser des questions sur la capacité des dirigeants à diriger l'entreprise* », puis les critiquent : « *(ent3-sal3) : c'est tout ce qu'ils savent faire !* ». Ils leur prêtent, enfin, des intentions négatives et dépourvues de toute préoccupation sociale : « *(ent2-sal2) : s'il*

*ferme les filatures, ça ne dérange pas parce qu'il pourra faire tourner ses ateliers de tissage et de confection* ». Un tel contexte n'incite plus à l'effort.

Parallèlement au caractère répétitif des suppressions d'emplois et au manque d'investissements productifs, plusieurs éléments alimentent la crise de confiance. Cette dernière est, tout d'abord, liée à des réorientations stratégiques trop fréquentes : « *(ent3-sal2) : il faut comprendre, les patrons disent d'une sorte et le lendemain, ils disent l'inverse* ». L'instabilité est à l'origine de nombreuses critiques chez les salariés et leurs représentants qui demandent, dans l'entreprise n°3, la démission de la direction : « *(ent3-sal3) : il y en a pas mal qui disent : le patron là, il faut qu'il saute* ». Elle est liée, ensuite, au non-respect des engagements managériaux : « *(ent2-sal2) : on nous promet depuis dix ans des investissements, on voit bien que ça ne va pas se réaliser et que ça casse la gueule* ». Elle est en relation, enfin, avec le profil de la direction (financier versus industriel) ainsi que l'illustrent les deux cas suivants.

Dans l'entreprise n°2, les réductions d'effectifs constituent une pratique courante et systématique. Si elles s'inscrivent dans un contexte économique difficile, celles-ci sont motivées, selon les restants, par des préoccupations purement financières (volonté de faire des économies). A la question "est-ce que les salariés sont démotivés parce qu'ils ont conscience de travailler dans un secteur en déclin ou parce qu'ils ne croient plus en leur direction générale ?", le directeur du site répond sans hésiter : « *(ent2-dir) : non, c'est parce que l'on est dans le groupe là (...) connaissant le groupe, ils avaient déjà des antécédents dans d'autres entreprises. Ils (les salariés) savent pertinemment, chaque fois que XX rachète une usine, il y a de la casse systématiquement, et après, ça continue tous les ans, c'est moins dix %* ». Le dégoût des salariés s'explique ici par le profil financier de la direction du groupe, direction qualifiée par le management local « *(ent2-dir) : de menteurs parce que c'est une direction qui n'a aucun égard pour les salariés, à tous les niveaux* ». La crise de confiance est forte.

Bien que représentant de fortes similitudes avec l'entreprise n°2 (suppressions d'emplois répétitives, même secteur d'activité, profil des restants identique, zone d'emploi en déclin et isolée), l'entreprise 8 ne se caractérise pas par une baisse de confiance. Ceci s'explique par la stratégie managériale qui consiste à mettre tout en œuvre pour éviter les suppressions de postes. Ces actions reflètent, selon le dirigeant, ses "devoirs de patron", à savoir une

obligation morale de fourniture envers ses salariés, y compris en acceptant des commandes très éloignées de son activité textile cotonnière : mise en sachets de pansements, fabrication de couettes en laine, *etc.* Ces indices révèlent, aux yeux des restants, les motivations industrielles de la direction. La décision de supprimer des emplois n'y est donc pas vécue comme une trahison, un abandon ou une volonté de faire du profit : « (*ent8-sal2*) : *on sait que le patron ne pouvait pas faire autrement. C'était pas des patrons qui se foutaient des ouvriers, c'est pas leur style* ». Si cette particularité tient à la personnalité du dirigeant, elle rassure les restants qui avouent reprendre leur travail normalement après la suppression d'emplois, et ce malgré les doutes pesant sur leur avenir : « *j'ai travaillé comme d'habitude, j'ai ma conscience professionnelle. Je ferai comme cela jusqu'à ce que la porte soit fermée (...) mais je suis certaine qu'ils feront tout pour ne pas qu'elle ferme ( ... ) ce sont des patrons pas des seigneurs, il y a une grande différence : les seigneurs prenaient de l'argent ailleurs, les patrons prennent dans leur poche (...). Il y a une grande différence (...) il n'y a pas de honte à être au chômage quand on sait que le patron lutte depuis 15 ans* » (salarié restants - presse locale, 1997).

### 3.2.- Le rôle déterminant des sections syndicales ?

De façon générale, les acteurs reconnaissent l'influence des discours et actions syndicales pendant le plan social : « (*ent16-dir*) : *dans un plan social, tout au moins, ce que j'en ai vécu, malheureusement, mon métier fait que j'en ai vécu beaucoup, ce n'est généralement pas les salariés d'un côté, la direction de l'autre, c'est généralement les syndicats et la direction. Les salariés sont généralement passifs. Enfin, passifs, j'entends par là qu'ils suivent. Donc, si les syndicats mettent une forte pression, évidemment, le salarié suit, si le syndicat ne met pas de fortes pressions, le salarié ne suit pas* ». Dans les cas étudiés, la quasi-totalité des sections syndicales a réagi aux suppressions d'emplois dès leur annonce, avec plus ou moins de vigueur, elle-même source de coûts (médiatisation négative, immobilisation des outils de travail, *etc.*). Celles-ci visent à créer un rapport de force permettant à leurs représentants, membres du CE, de discuter la décision de supprimer des emplois, l'évaluation du sureffectif ainsi que le contenu du plan social dans un cadre où la législation ne prévoit qu'un pouvoir consultatif. Dans bon nombre de situations, une intersyndicale présidée par le leader syndical, généralement secrétaire CE, a été créée afin de porter l'opposition.

- Une dégradation comportementale post-plan social directe subordonnée à la permanence des oppositions syndicales à l'issue de la suppression d'emplois

Au regard des entreprises étudiées, il apparaît que les dégradations comportementales directes à l'issue de la suppression d'emplois ne s'expriment que dans les deux cas où l'opposition syndicale perdure (entreprises n°12 et 3), tandis qu'un retour à la normale, voire un renforcement, est systématiquement observé dans les autres entreprises.

Certes, un tel constat peut relever de la simple coïncidence. Plusieurs pistes corroborent néanmoins l'hypothèse de son influence.

Les conflits opposant les sections syndicales et directions génèrent des suspicions à même de remettre en cause la légitimité et la crédibilité de l'équipe dirigeante : « (ent3-DSCGT) : *ben, oui, parce qu'automatiquement, on se dit, ben, tiens, ça ne m'étonne pas avec toutes les conneries qu'ils font* » ; « (ent3-DSCGT) : *Je trouve ça, la manière dont ils font les licenciements, c'est dégueulasse. Alors, moi, je n'admets pas que pas soit pas la vérité. Je me demande maintenant combien de fois que c'est la vérité. Ils voulaient supprimer des choses ici alors que c'était aberrant* » ; « (ent3-sal) : *Là, on commence à se poser des questions sur la capacité des dirigeants à diriger l'entreprise ... il y en a pas mal qui disent, "le patron là, il faut qu'il saute"* ». Les oppositions syndicales cristallisent officiellement, ensuite, le conflit, autorisant ainsi l'expression collective du mécontentement. Celle-ci devient moins risquée que dans le cadre de démarches individuelles non cautionnées par les discours et actions syndicales. « (ent3-DS CGT) *c'est vrai que l'on sait que c'est les moins performants, je dirai aussi les moins dociles qui partent en premier. Si tu es le seul à t'opposer, c'est la mort. Si tout le monde suit parce que les camarades font le forcing, c'est pas pareil* ».

- Une opposition qui dépend de la sensibilité du leader syndical, de sa famille d'appartenance et de son expertise

Dans les deux cas concernés, l'activisme syndical post-plan social tire son origine du rejet de la décision de supprimer des emplois ainsi que du non partage des orientations stratégiques retenues. Néanmoins, ces deux dimensions ne suffisent pas à expliquer son développement à

l'issue du plan social, nombre d'entreprises étudiées présentant ces mêmes caractéristiques et n'enregistrant aucune opposition.

Les propos recueillis mettent en évidence, certes de façon quelque peu caricaturale, des stratégies différentes (nature et portée temporelle) selon la famille syndicale d'appartenance (CFDT ou CGT). S'ils appellent, pour cette raison, un nécessaire approfondissement, ils laissent entrevoir les risques encourus par les directions et notamment leurs conditions d'émergence.

Il apparaît, dans les entreprises étudiées, que les leaders syndicaux CGT optent pour une opposition frontale et systématique visant à infléchir la décision de supprimer des emplois en instaurant un rapport de force quasi-exclusivement basé sur la grève et l'occupation de site : « (ent13-1) : mais c'est la CGT, sans doute de manière classique, qui refuse ce genre de plan ». L'opposition s'interrompt avec le départ des salariés concernés à l'issue « d'un combat classique » (ent3-DSCGT) où l'opposition a davantage porté sur la décision de supprimer des emplois que sur l'accompagnement des partants.

L'action des leaders CFDT s'en différencie. Si les occupations des sites vs entreprises ne sont pas proscrites, elles sont moins systématiques et lourdes. Il s'agit de mettre en œuvre des actions moins pénalisantes pour l'entreprise (préservation des restants) et de focaliser les efforts sur les dispositifs d'accompagnement (préservation des partants). Les actions menées sont basées notamment sur l'expertise juridique et économique : « (ent3-3) : contre-propositions industrielles avec des experts et aussi un rapport de force basé sur le droit ». On note par exemple dans le cas n°3, où l'opposition syndicale a été la plus forte (leader syndical : secrétaire CE), la démission du secrétaire CE ayant pour effet d'annuler la procédure de suppression d'emplois, un recours en référé, des recours juridiques relatifs aux respects des engagements envers les partants (à l'issue du plan social), la proposition de contre-projets indiquant à la direction et aux salariés l'existence de solutions alternatives aux licenciements pendant et à l'issue de la suppression d'emplois, etc. Ainsi que l'illustrent ces exemples, les actions sont variées et peuvent dépasser dans le temps la procédure de licenciement.

<p><u>Piste de recherche</u> : les risques de dégradations comportementales directes à l'issue d'un plan sont-ils plus élevés lorsque les leaders syndicaux sont affiliés à la section CFDT que CGT ?</p>
---

Parallèlement à l'appartenance syndicale, les préoccupations ainsi que l'expertise du leader orientent les actions menées. Sur le premier point, on pourra noter, pour exemple, le souci de ce leader syndical CFDT, également secrétaire CE et responsable de l'intersyndicale (entreprise n°9) de discuter le contenu du plan social tout en préservant l'intérêt des restants: « (ent9-CE) : *Pour moi, il n'était pas question de faire grève sur le site alors que l'on avait 150 salariés qui restaient* ». Sous son impulsion, et après avoir convaincu les autres sections syndicales qui souhaitaient recourir à la manière forte (usage de produits toxiques), des actions d'opposition coordonnées et encadrées (manifestations prévues et annoncées aux forces de l'ordre) sont menées dans les agglomérations avoisinantes pour attirer l'attention des pouvoirs publics et, ce faisant, obtenir leur soutien. Selon lui, le fait de ne pas avoir pénalisé le fonctionnement de l'entreprise a permis d'obtenir un plan social qu'il qualifie de modèle : « *Je pense qu'au niveau de la direction aux Etats-Unis, cela leur a montré notre bonne volonté d'arriver à négocier quelque chose de bien sans pour autant perturber le bon déroulement de la production. Parce qu'il fallait que l'on envoie des boyaux à ce moment là, donc, on ne pouvait pas bloquer tout et faire perdre plus d'argent* ». Il précise encore, en faisant allusion aux cas Givet et Cellatex, l'intérêt d'une telle position pour les partants : « *je voulais aussi préciser que le fait de ne pas faire les vilains petits canards, ça a facilité les embauches dans les entreprises parce que l'on n'a pas une image de casseurs* ».

Sur le second, l'étude révèle que dans les deux cas où l'opposition syndicale post-plan social s'exprime, les leaders syndicaux, tous deux secrétaires CE, avouent leur bonne connaissance de la législation, connaissance actualisée notamment à travers le recours à des personnes/amis ressources, extérieures à l'entreprise (juristes). Ils reconnaissent encore ne pas craindre leurs licenciements, leurs formation et réseau garantissant un niveau d'employabilité qu'ils jugent correct. La situation est toute autre pour le leader syndical de l'entreprise n°2. Celui-ci avoue son manque de formation et craindre pour son emploi. Tout porte ainsi à croire que l'expertise (économique, juridique) et l'employabilité des leaders syndicaux, dimensions étroitement liées à leurs réseaux sociaux, jouent un rôle non négligeable.

<p><u>Piste de recherche</u> : l'expertise, l'employabilité et le réseau social des leaders syndicaux constituent-ils des facteurs susceptibles d'influencer l'activisme syndical à l'issue des suppressions d'emplois ?</p>
--

### 3.3.- Des réactions d'opposition maîtrisées

Le manque d'expertise des leaders syndicaux n'explique pas à lui seul le retour à un comportement normal à l'issue de la suppression d'emplois. L'étude met à jour l'existence de contraintes managériales et socio-économiques.

- L'influence des actions managériales incitatives et coercitives pendant et à l'issue de la suppression d'emplois

L'étude met en exergue de nombreuses actions managériales susceptibles d'influencer le comportement des salariés restants. Or, celles-ci ne sont pas considérées dans la littérature normative. On citera, notamment, pendant la période du plan social, le choix des critères des personnes concernées, l'entreprise privilégiant ceux permettant de garder les plus jeunes salariés, considérés comme plus performants et malléables. On soulignera, encore, l'importance des discours et des investissements réalisés à l'issue de la suppression d'emplois, les discours incitatifs (encouragements) et coercitifs (menace de nouveaux licenciements) invitant/contrainant les salariés à l'action dans un contexte économique difficile, tandis que les investissements (de productivité, d'automatisation) imposent un nouveau rythme de travail. Ces dimensions expliquent le maintien voire le renforcement des comportements dans la plupart des cas.

#### **Exemples d'actions et de discours managériaux incitatifs et coercitifs<sup>15</sup>**

**Actions menées lors du plan social : des critères de sélection des partants (et donc des restants) basés sur la performance et la compétence professionnelle** (les partants sont ceux qui obtiennent le total le moins élevé).

<b>NOM</b>	<b>Prénom</b>	<b>Total :</b>
<b>Qualification</b>	<b>Charges de famille</b>	
Polyvalence 3 postes : 5	1 enfant à charge :	0.5
Polyvalence 2 postes : 3	2 enfants à charge :	1
Pas de polyvalence : 0	3 enfants à charge :	1.5
	4 enfants à charge :	2
<b>Ancienneté dans l'entreprise</b>	<b>Situation de famille</b>	
De 0 à 5 ans : 1	Enfants en bas âge :	1
De 5 à 10 ans : 2	Marié :	0
Plus de 10 ans : 3	Seul :	-1
Plus de 30 ans : 1		

**Age :**

<sup>15</sup> Les actions s'observent dans les différentes organisations. Pour des raisons de simplicité, nous ne présentons qu'un cas en guise d'illustration

Moins de 30 ans :	3	<b>Efficienc</b> ( <b>performance au travail</b> )	
De 30 à 40 ans :	2	Excellent :	3
De 40 à 50 ans :	1	Très bon :	2
Plus de 50 ans :	0	Moyen :	1
		Sans :	0

### Discours managériaux post plan social

***-La mise en exergue des enjeux et menaces***

(CE 02.97): « Il importe que le personnel soit entièrement conscient de cette situation qui se résume ainsi ou la gestion est équilibrée et nous continuons l'exploitation puisque pouvant par la même rembourser les dettes, ou nous faisons des pertes et nous arrêtons immédiatement ce qui sous-entend dans ce cas la liquidation de l'entreprise. Pour l'instant, nous sommes dans notre période de pleines ventes et les commandes en notes sont à livrer sans délais. La diminution de personnel impose à chacun de fournir davantage de travail en particulier à l'atelier confection (...) Notre avenir à tous en dépend ».

***-L'appel au sérieux***

CE (07.97) : « Nous devons continuer à nous battre tous les jours pour atteindre ces objectifs sans pour autant sacrifier la qualité. Ces temps troublés nous imposent à tous de redoubler d'attention et de vigilance pour ne pas donner à nos clients l'occasion de refuser nos marchandises comme cela s'est produit récemment ».

***-Des efforts symboliquement récompensés***

CE (10.97) : « Il faut que chacun comprenne que notre survie se trouve dans la créativité, et que toute cette énergie dépensée devra bien finir par payer. Un grand merci à tous et à toutes pour les efforts que vous faites chaque jour »

### Actions managériales post plan social

***-incitatives*** : promotions et formation des restants (entreprise n°3)

***-coercitives*** : installation d'une pointeuse, mise en place d'un niveau de contrôle supplémentaire (entreprise n°3), attribution de machines supplémentaires et augmentation des objectifs de production.

- L'influence de l'insécurité de l'emploi expliquée par les caractéristiques de la zone d'emploi, l'âge et l'employabilité des restants

### Des résultats à lire au regard des caractéristiques des zones d'emplois d'appartenance et des populations considérées dans l'étude

La quasi-totalité des entreprises étudiées est située en Lorraine, région dont les spécialisations (sidérurgie, mines et textiles) perdent structurellement des salariés et freinent son développement, la venue d'autres industries (automobiles, agro-alimentaires, caoutchouc) n'arrivant pas à compenser les nombreuses pertes d'emplois. De façon plus précise, près de la moitié des entreprises étudiées (qui appartient par ailleurs au secteur textile-habillement, en proie à d'importantes restructurations) est localisée dans le département des Vosges. Or, les zones d'emplois concernées (Epinal, Saint Dié et Remiremont-Gérardmer) offrent des perspectives de reclassement, de réinsertion professionnelle limitées. Dans la zone d'emplois d'Epinal, le chômage a significativement plus progressé que la moyenne régionale et nationale entre 1990-1999. S'agissant des zones de Saint Dié et Gérardmer-

Remiremont, celles-ci se caractérisent par le plus faible potentiel de croissance d'emplois salarié de toute la région Lorraine<sup>16</sup>.

En majorité, les dirigeants indiquent la faible qualification de leurs salariés qui ont souvent commencé leur activité à l'âge de 14 ans dans les entreprises considérées, ainsi que leur âge [40-50 ans en moyenne], ce dernier constituant -et est perçu comme telle par les restants- une barrière à l'embauche dans d'autres entreprises et ne permettant pas de bénéficier de mesures d'âge dans la perspective d'un autre plan social.

S'ils constituent un facteur explicatif des dégradations comportementales à l'issue de la suppression d'emplois, la remise en cause du motif économique de la suppression d'emplois et le non partage des choix stratégiques ne sont pas toujours suivis des faits. Nombre d'acteurs, y compris les délégués syndicaux, maintiennent voire renforcent leur comportement dans les entreprises malgré leur rejet. Deux explications, toutes deux liées au sentiment d'insécurité de l'emploi, sont avancées. Les salariés craignent, tout d'abord, d'être identifiés négativement dans un contexte où ils sont convaincus que les divergents sont licenciés en priorité. Ils craignent, ensuite, de contribuer à l'affaiblissement de leur entreprise et de catalyser ainsi les suppressions d'emplois à venir, suppressions d'emplois susceptibles de les concerner. Il s'agit alors de garder son emploi, indépendamment des orientations managériales prises, des décisions et conditions de mises en œuvre des suppressions d'emplois dans un contexte où ils sont conscients de leur faible employabilité : « (*ent8-salarié1*) : Si ici ça vient vraiment à fermer, toutes les usines textiles sont fermées. Il y en a encore une qui va fermer à Raon au mois d'août on m'a dit. Où aller ? Toutes les usines, Albo, Mathieu, Boussac, il n'y a plus rien. On perd notre travail, notre salaire, mais vous vous rendez compte ? » ; (*ent2-DS CFDT*) : *qu'est-ce que je fais moi, si l'usine ferme ? Je n'ai pas de formation, j'ai 40 ans, une maison à payer, il y a rien dans le coin !* ». La logique reste matérielle et instrumentale. Son importance explicative n'est pas à sous-estimer au regard des entreprises étudiées. Celles-ci sont situées en Lorraine et plus précisément dans les Vosges, département particulièrement frappé par la désindustrialisation ; et emploient majoritairement une main d'œuvre peu qualifiée, âgée en moyenne de 40-45 ans.

L'influence de l'insécurité de l'emploi ne se cantonne pas aux seules opportunités de retrouver du travail. Elle est également liée à la crainte de devoir quitter l'organisation à un âge n'ouvrant droit à aucune prérogative, c'est-à-dire à une mesure d'âge : « (*ent8-salarié2*) : *bon pour ces personnes là, elles vont aller jusqu'à la retraite, elles ne se font pas de souci. Mais, moi, qui ait quarante ans, si ça vient à fermer, qu'est-ce que je fais maintenant ? La*

<sup>16</sup>INSEE, Economie Lorraine, n° 214 (Décembre 2001), n°215 (Janvier 2002), n°222 (septembre 2002), n° 223 (octobre 2002), n°228 (septembre 2003).

*préretraite ? Je ne l'aurai pas, et dans six mois, je n'ai plus de chômage. Moi qui aie travaillé depuis l'âge de dix huit ans ! ».*

De telles conditions rendent difficile la reconversion en cas de licenciement. Tout est donc fait pour garder son emploi.

\* \* \*

Bien que non représentatifs au sens statistique du terme, les résultats de l'étude sont intéressants en ce qu'ils résultent d'acteurs variés appartenant à 16 entreprises. Ils le sont encore car ils éclairent la thématique des survivants, thématique controversée et peu abordée, à partir des plus importantes suppressions d'emplois en France (plans sociaux) étudiées au regard d'un marché de l'emploi homogène (la Lorraine) et d'un contexte juridique identique.

Les convergences observées établissent la faible portée temporelle des oppositions salariales appréciées à travers les traditionnels indicateurs comportementaux. Un retour à la normale s'observe dans la quasi-totalité des entreprises à l'issue de la suppression d'emplois en ce qui concerne l'absentéisme, l'effort, la productivité et le turn-over.

Si ce premier résultat va à l'encontre de la tendance générale décrite dans la littérature, il conforte les travaux d'Allen (1995) et celui de Noël en France (2001), ce dernier portant plus spécifiquement sur la motivation des restants, le climat de méfiance et les tensions sociales, tout en les précisant puisque le retour à la normale est observé plus rapidement (trois mois environ au lieu de seize selon Allen).

Bien que ces traditionnels indicateurs ne soient pas affectés, l'attention des dirigeants doit porter sur les risques mineurs (dégradation du collectif salarial) et latents, plus largement recensés. Mis à jour dans cette étude, ces derniers renvoient à des intentions comportementales moins favorables à l'organisation, au renforcement de l'influence syndicale, et s'expriment, dans les faits, de façon ponctuelle à l'occasion des modifications conjoncturelles de la charge de travail (refus de faire des heures supplémentaires en cas de hausse temporaire d'activité, ralentissement des cadences de travail en cas de baisse d'activité). Ce faisant, ils ne pénalisent pas lourdement et durablement le bon fonctionnement organisationnel au moment de l'enquête. Ils laissent toutefois présager d'une nouvelle relation d'emploi, d'un nouveau contrat psychologique, d'une nouvelle implication des salariés dans l'entreprise, susceptibles d'affecter, à terme, la marge de manœuvre managériale ainsi que son potentiel compétitif. Leur identification invite les dirigeants à un véritable suivi des plans

sociaux ainsi qu'à une certaine prudence (en ce sens également Cornolti, Moulin, Schmidt, 2001 ; Cameron, 1991, 1994). D'un point de vue théorique, elle contribue à enrichir les dimensions susceptibles d'influencer la conduite des restructurations. Parallèlement aux questions d'image mis en évidence par Campinos-Dubernet (2003), l'entreprise devra également considérer *ex-ante* les risques de dégradations comportementales même si, sur ce point, l'étude souligne la difficulté de l'exercice à partir des seules best-practices.

Mais, d'autres dimensions structurantes, peu ou pas appréhendées dans la littérature ont été recensées. De par la nature exploratoire de la recherche, celles-ci méritent naturellement d'être confirmées, même si la préoccupation de récents travaux tendent indirectement à leur reconnaître *ex-ante* une quelconque influence (Hubler, Meschi, Schmidt, 2004). Il en est tout particulièrement ainsi des actions syndicales et managériales lors et surtout à l'issue de la suppression d'emplois. L'étude a recensé différentes modalités d'actions et, s'agissant plus précisément des actions syndicales, leurs tenants : le rejet de la dynamique socio-managériale, du motif économique de la suppression d'emplois ainsi que le profil et l'expertise du leader syndical. Ceux-ci pourraient constituer des facteurs propices à l'expression de la divergence et à l'apparition de dégradations comportementales directes à l'issue de la suppression d'emplois. D'un point de vue managérial, un tel constat amène à considérer davantage ces acteurs qui doivent être convaincus du bien fondé des orientations stratégiques. Il apparaît ainsi, pour reprendre et prolonger les propos de Bruggeman (2004 : 858) que « *l'intelligence collective* » doit être considérée bien au-delà de la période de crise que constituent les licenciements. Mais cela ne correspond-il pas, dans une certaine mesure, aux orientations de la loi de cohésion sociale (janvier 2005) qui incite davantage à la signature d'accords de méthode et impose la discussion concernant la GPEC dans les entreprises de plus de 300 salariés<sup>17</sup> ?

Néanmoins, l'étude révèle l'existence d'un rapport de force favorable aux directions dans un contexte où l'insécurité de l'emploi, confortée par les caractéristiques du marché du travail local (faible dynamisme) et des restants (âge, faibles qualifications), amène ces derniers à maintenir voire à renforcer leur comportement, ce dernier cas de figure étant par ailleurs faiblement souligné dans la littérature (cf. Brockner, 1992, Pichault, Warnotte, Wilkins, 1998, Linhart, 2002). Contraire à la thèse défendue par Greenhalgh (1983), aux travaux établissant un lien négatif entre l'insécurité et le comportement (cf. Louis et *ali*, 1990)

---

<sup>17</sup> Pour de plus amples précisions, voir la chronique juridique de J-E Ray (2005).

ou, à l'opposé, à ceux établissant l'absence de lien entre l'insécurité et l'implication (Fabre, 1997), ce résultat rejoint celui avancé par Brockner (1992) aux Etats-Unis. Il discute la thèse majeure selon laquelle les suppressions d'emplois affectent négativement, via l'insécurité qu'elles génèrent, le comportement des restants.

En conclusion, les résultats de l'étude, à apprécier au regard des spécificités des populations étudiées ici -majoritairement ouvrières, peu qualifiées et situées dans des zones d'emplois atones voire en déclin-, rejoignent à bien des égards les travaux sociologiques menés en France par Linhart (2002, 24) qui écrit à partir de l'étude détaillée du cas Chausson (trois plans sociaux menant à sa fermeture) : « *Ce n'est pas tant le travail qui attire que le vide autour du travail qui repousse* ».

## Bibliographie.

ALLEN T.D. et al., 1995. « Just another transition ? Examining how survivor's attitude over time », *Academy of management Journal*, Best Paper Proceedings.

ALLOUCHE J., LAROCHE P., NOEL F., 2004, Suppression d'emplois et performance de l'entreprise : une méta-analyse, Congrès de l'AGRH, UQAM, ESG Montréal, Canada.

AMIEL-FLECHEL M., 1998. *La perception de la justice organisationnelle du plan social et de ses effets sur les comportements et les attitudes du personnel restant dans l'entreprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille III.

APPELBAUM S.H., DONIA M, 2001, « The realistic downsizing preview : a multiple case study, Part I : The methodology and results of data collection » ; « Part II : analysis of RDP model : results of data collected and proposed new model », *Career Development International*, 6/3; 6/4

APPELBAUM S.H., DELAGE C., LABIB N., GAULT., 1997, « The survivor syndrome : aftermath of downsizing », *Career Development International*, vol. 2, Issue 6.

BARUCH Y., HIND P., 2000. « Survivors syndrome », *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1).

BEAUJOLIN R., 1999, *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Editions Grasset.

BONNET M., 1997. « Gestion des entreprises après un plan social de restructuration : implication des salariés qui restent dans cinq cas d'intervention socio-économiques », in M. Tremblay et B. Sire (éd.), *GRH face à la crise, GRH en crise ?*, HEC Montréal.

BOROSON W., BURGESS L., 1992, « Survivors' Syndrome », *Across the board*, novembre.

BRIOLE A., FABRE C., MAHE DE BOISLANDELLE H. (1996), « L'implication des salariés restants après un plan social : résultat d'une étude exploratoire », in 7<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH.

BROCKNER J et ali, 1992. « Layoffs, job insecurity and survivor work effort : evidence of an inverted U relationship », *Academy Management Journal*, vol. 35, n°2.

BROCKNER J. et al., 1985. « Layoffs, self-esteem, and survivors guilt : motivational, affective and attitudinal consequences », *Organizational behavior and human decision process*, vol. 36.

BROCKNER J., GROVER S., REED T., DeWITT R., O'MALLEY M., (1987), « Survivor's reactions to layoffs : we get by with a little help for our friends », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32.

BROCKNER J., 1988. « Predictors of survivors' job involvement following layoff : a field study » *Journal of Applied Psychology*, 73 (3).

BRUGGEMAN F., 2000. Une analyse pluridisciplinaire des plans sociaux accompagnant la fermeture du cas Chausson-Creil, Rapport du CEDISE.

BRUGGEMAN F., 2004, « Restructurations et licenciements », *Droit social*, n°9/10, Septembre-Octobre

CAMERON K.S. & alii (1991), « Best Practice in White Collar Downsizing : Managing Contradictions », *Academy of Management Executive*, vol. 5, n°3.

CAMERON K.S., 1994, « Strategies for successful organizational downsizing », *Human Resource Management*, vol. 33, fasc. 2

CAMERON K.S., FREEMAN S., MISHRA A.K., 1994, « Downsizing and redesigning organisations » in Huber P., Glick W., *Organizational change and redesign – Ideas and insights for improving performance*, New York/Oxford University Press.

CAMPINOS-DUBERNET M., 2003, « Des restructurations discrètes : mondialisation et reconstruction de l'emploi », *Revue Travail et Emploi*, n°95, Juillet

CASCIO W.F., 1993. « Downsizing : what do we know ? What have we learned ? », *The Academy of Management Executive*, 7 (1).

CASCIO W.F., 1999, « Learnig from outcomes : financial experiences of 311 firms that have downsized » in *The New Organizational Reality*, Gowing, Kraft, Quick (éd.), American Psychology Association.

CHEVALIER P., DURE D., 1994, « Quelques effets pervers des mécanismes de gestion », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, 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 de Nancy2

COURPASSON D., 1997, « Régulation et gouvernement des organisations, Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du Travail*, n°1

DUBOULOY M., FABRE C., 2002, « Les restructurations d'entreprises. De la rationalité économique à la souffrance des hommes », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, mars, n°67

FABRE C., 1997. *Les conséquences humaines des restructurations. Audit de l'implication des rescapés après un plan social*. L'Harmattan

FRANÇOIS-PHILIP DE SAINT JULIEN D., 2002. *Les survivants, vers une gestion différenciée des ressources humaines*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I – Panthéon Sorbonne.

GREENHALGH L., 1983. « Managing the job insecurity crisis », *Human Resource Management*, Winter, vol. 22, n°4.

GUILLEVIC C., 1991, *Psychologie du travail*, Nathan, Université.

HUBLER J., MESCHI P.X., SCHMIDT G., 2001, « Annonces de suppressions d'emplois et valeur boursière des entreprises », in *La gestion des sureffectifs, enjeux et pratiques*, Schmidt G. (coord.), Paris : Economica

HUBLER J., MESCHI P.X., SCHMIDT G., 2004, « Annonces de suppressions d'emplois et valeur boursière de l'entreprise », *Finance, Contrôle, Stratégie*, volume 7, n°4, décembre.

KETS DE VRIES M., BALAZS K., 1997. « The downside of downsizing », *Human Relations*, 50 (1).

LINHART D., RIST B., DURAND E., 2002, *Perte d'emploi, perte de soi*, Sociologie Clinique

MABERT V., SCHMENNER R., 1997, « Assessing the roller coaster of downsizing », *Business Horizon*, Greenwich, Vol. 4, Issue 4, juillet-août.

MAHE de BOISLANDEL H., 1988, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris : Economica

MALLET J.L., REYNES B., TEYSSIER F., VICENS C., 1997, « A quoi servent les plans sociaux ? », *Travail et Emploi*, n°72., mars, n°67

MCKINLEY W., SCHERER A. G., (2000), « Some unanticipated consequences of organizational restructuring », *Academy of Management Review*, Vol. 25, n°4.

MESCHI P.X., 1996. « La restructuration organisationnelle par downsizing, source d'inertie ou de transformation », in FERICELLI A.M., SIRE B., *Performances et ressources humaines*.

MESCHI P.X., 1998, « Les restructurations sont-elles créatrices de valeur économique ? L'analyse de la relation entre nature, amplitude et impact économique des restructurations » *Journée Nationale des IAE*.

MEUSE (de) K.P., BERGMANN T.J., 1997, « Corporate downsizing », *Journal of Management Inquiry*, Vol.6, Issue 2, juin.

MISHRA K.E., SPREITZER G.M., 1998. « Explaining how survivors respond to downsizing : the rôles of trust, employment, justice and work redesign », *Academy of Management Review*.

MOULIN Y., 2001, « Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs instrumentée par un plan social : une analyse empirique des mécanismes formels et informels », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nancy 2.

NGO MANGUELLE C, RINFRET N. 2002, « La décroissance organisationnelle. Examen de ses répercussions sur les fonctionnaires et les cadres de la fonction publique québécoise », *Sources ENAP*, vol. 17, n°1, janv-fév.

NOEL F., 2001, « La décision de suppression d'emplois : de l'analyse des déterminants à l'étude des processus de décision », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris I.

PAILOT P., 1995, « Propositions des conditions d'application de la théorie du deuil dans les sciences de gestion », *Cahiers de la recherche, CLAREE-USTL*, Lille, n°5

PICHAULT G., WARNOTTE G., WILKINS L., 1998, *La fonction ressources humaines face aux restructurations, trois cas de downsizing*, Paris, L'Harmattan.

RAY J.E., 2005, « Les restructurations après la loi de cohésion sociale », *Liaisons Sociales/Magazine*, février

ROUSSEL P., 1994, « Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse1.

ROUYER R., 1999, « Licenciements économiques et transformations structurelles de l'emploi et du rapport salarial. Une analyse à partir des licenciements économiques et des plans sociaux », Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Nancy2.

SAVALL H., ZARDET V., 1995. *L'ingénierie du roseau*, Paris : Economica.

SENTIS P., 1998. « Les réductions d'effectifs créent-elles de la valeur ? », *15<sup>ème</sup> Journées Nationales des IAE*.

WAQUET P., 2000, « La cause économique du licenciement », *Droit Social*, n°2, février



**Annexe n°1 : Des effets sanitaires, sources de modifications attitudeles et comportementales<sup>18</sup>**

Le sentiment d'insécurité	L'insécurité qui caractérise la suppression d'emplois mais aussi la période qui l'entoure. L'insécurité est un état mental qui survient quand un individu perçoit une perte potentielle dans la continuité de son travail et qu'il pense n'avoir aucun pouvoir pour l'empêcher. Qu'elle soit objective ou subjective, l'insécurité se répercute sur le comportement des salariés. Cette thèse est avancée dès le début des années 80 par Greenhalgh (1983) qui, inspiré par un ensemble de travaux empiriques, inscrit les suppressions d'emplois dans un processus de déclin organisationnel. Ce dernier s'explique par l'insécurité née de la réduction d'effectifs, elle-même à l'origine d'une modification comportementale : baisse de la productivité, diminution du niveau d'effort, hausse du turn-over, développement d'un comportement minimum. Plus nuancé, Brockner (1992) atteste du caractère négatif de l'insécurité en le subordonnant à son niveau d'intensité. L'auteur établit statistiquement l'existence d'une courbe en U inversé entre l'insécurité perçue et le niveau d'effort, un niveau d'insécurité trop élevé entraînant une dégradation comportementale.
Le sentiment de deuil	Le sentiment de deuil qui suscite chez les restants une réelle souffrance psychologique liée à la perte d'anciens collègues ou amis. Le processus qui s'enclenche, au même titre que celui qui pourrait se développer à la suite de la perte d'un être cher, se traduit par un temps de latence ou cours duquel les individus passent par des phases variables (dénégation, colère et dépression) (Pailot, 1995) nécessaires à sa reconstitution psychologique. Ce n'est qu'à l'issue de ce travail de perlaboration dont la durée est variable que l'individu est à même de retrouver un comportement d'avant plan social.
Le syndrome du survivant	Le syndrome du survivant (Borosan, Burgess, 1992) renvoie au ressenti d'individus conscients d'avoir échappé à un événement dramatique. Les salariés restants éprouvent souvent un sentiment de culpabilité qui les amène à s'interroger sur les raisons même de leur maintien dans leur organisation. Le syndrome du survivant englobe ces sentiments de malaise, de culpabilité et peut correspondre à une phase de baisse d'implication dans un contexte où les salariés craignent une nouvelle restructuration (Noer, 1993). Le syndrome du survivant est observé dans 75% des entreprises Fortune 500 qui ont procédé à un downsizing et s'accompagne de troubles psychosomatiques telles que l'insomnie, l'hypertension, <i>etc</i> (Meuse [De], Bergmann, 1997).
La perte de confiance	La perte de confiance envers la direction a été mise en exergue par Fischer (1991) et est particulièrement observée dans les organisations procédant à des downsizing simplistes (réduction d'effectifs sans réorganisation) (Feldheim, Tomliou, 1999). Le sentiment que l'organisation n'agit pas ou plus dans l'intérêt de ses membres n'est pas sans conséquences et sert de base aux travaux de Mishra et Spreitzer (1998). Le manque de confiance est associé au déclin de la performance (Robinson, Rousseau, 1994) et se traduit par une baisse de la contribution des salariés : sabotages, hausse de l'absentéisme, baisse de l'engagement (Appelbaum, Robinson, 1996).
Le burn-out	Le burn-out est un état d'épuisement physique et mental (Guillevic, 1991) qui s'observe chez une majorité de survivants (Cascio, 1993). Il constitue une réponse au stress et à la surcharge de travail fréquemment observée à l'issue de la suppression d'emplois et se traduit par une baisse du moral, une démotivation et un comportement hostile à l'égard des autres salariés.

<sup>18</sup> Ces effets sont souvent combinés.

## Annexe n°2 : Présentation des principaux travaux gestionnaires en France

Auteurs	Méthodologie	Résultats
<b>Meschi (1996)</b>	Etude de cas d'une durée de trois mois menée au sein d'un important site sidérurgie (plus de 3000 salariés). Etudes documentaires et interviews : sept interviews réalisées auprès de responsables syndicaux et de cadres travaillant au niveau de la direction du personnel, de la production et de la qualité.	Indique p505 : « <i>baisse de la productivité, conflits larvés, absentéisme, stress [...] individualisme coopératif</i> ». Ce dernier renvoie à une situation paradoxale : la nécessité pour les salariés de coopérer tout en conservant une logique très individuelle.
<b>Fabre (1997)</b>	Analyse statistique de 152 questionnaires auto-administrés auprès de salariés restants appartenant à trois entreprises, et représentatifs des différents postes et niveaux hiérarchiques existants dans ces mêmes entreprises	Niveaux d'implication homogènes à l'issue de la restructuration (faible écart type), modérés (peu de salariés font état d'un niveau d'implication et d'engagement très faible) et légèrement inférieurs à la moyenne statistique (en fonction de la taille de l'échantillon).
<b>Bonnet (1997)</b>	Recherche action (approche clinique) menée auprès de cinq organisations : métallurgie, mécanique, confection, bonneterie, menuiserie	Accroissement des coûts de dysfonctionnement l'année suivant la restructuration : +3010 KF (métallurgie), + 1450 KF (Confection), +1640 KF (Bonneterie), + 1410 KF (Menuiserie). Coûts liés aux pertes de savoir-faire et de compétences, à la désorganisation, à la surcharge de travail pour les dirigeants et les salariés, à la faible implication des salariés restants. Sur ce point, les restants seraient peu enclins à fournir des efforts supplémentaires.
<b>Amiel-Flechel (1998)</b>	52 interviews réalisées auprès de salariés appartenant à une organisation dite tertiaire (cadres supérieurs : 19%, Cadres : 58%, Etam : 15%, Employés : 8%)	Baisse des niveaux d'implication et d'engagement des survivants
<b>Bruggeman (2000) –</b>	Monographie détaillée du cas Chausson (trois plans sociaux).	Baisse de la productivité
<b>Philip de Saint Julien (2002)</b>	Analyse statistique réalisée auprès des 49 salariés restants appartenant au secteur de la chimie (59% de cadres, 41% ETAM)	Niveau d'engagement faible (33% de la population) voire très faible (40%). Niveau d'implication moyen pour plus d'un tiers des salariés mais fort pour un autre tiers. Intention de quitter l'organisation forte (33%).

### Annexe n°3 : Caractéristiques du terrain d'enquête

Entreprise	Domaine d'activités	Nombre de suppressions d'emplois réalisées (plans sociaux)	Date de la suppression d'emplois étudiée	Nature des interviews [DS = délégué syndical ; DP = délégué du personnel ; O.S. = ouvrier spécialisé ; secrétaire C.E. = secrétaire du comité d'entreprise ; RRH : responsable ressources humaines ; Directeur de site/RRH : responsable site et RH]	Profil de la population concernée et de la zone d'emploi d'appartenance <sup>19</sup>
N°1	Textile	Trois plans sociaux sur la période [1990-2001]	2001	Directeur de site/RRH + DS CFDT	Population ouvrière – tranche d'âge la plus représentée : [40-50] – Formation faible – Zone d'emploi d'Epinal (Vosges)
N°2	Textile	Tous les ans depuis 1991	1998	Directeur de site/RRH, secrétaire CE (DS CFDT) + DS (CFDT) + analyse documentaire	Population ouvrière – tranche d'âge la plus représentée : [40-50] – Formation faible – Zone d'emploi de Saint Dié (Vosges)
N°3	Machines agricoles	1980-1994-1999	1999	RRH (site) + Secrétaires CE (DS CFDT) et CCE (DS CFDT) + DS (CGT)+ Chef d'atelier + analyse documentaire	Population ouvrière essentiellement masculine, bien formée et bonne image externe auprès des autres entreprises. Tranche d'âge : [30-50] Zone d'emploi de Saint Dizier
N°4	Papier	Régulier	1998	Directeur général (siège)	Population ouvrière – niveau de formation faible – tranche d'âge [30-50] Zone d'emploi de Saint Dié (Vosges)
N°5	Alimentation	2000	2000	DRH (siège)	Zone d'emploi de Metz (Moselle)
N°6	Câbles	1994-1995-1998-1999	1998	Directeur (site) + RRH (site) + analyse documentaire	Population ouvrière – tranche d'âge la plus représentée [30-50] – faibles niveaux de qualification - Zone d'emploi de Remiremont-Gérardmer (Vosges).
N°7	Transport	1999	1999	PDG (siège)	Population hétérogène - région parisienne
N°8	Textile	1981-1994-1997	1997	Directeur /RRH site + 2 O.S. (anciens DP) + analyse documentaire	Population ouvrière et féminine – tranche d'âge moyenne : [40-50] – formation faible – Zone d'emploi d'Epinal (Vosges)

<sup>19</sup> Zone d'emploi : « cadre privilégié pour le développement d'études à caractère local. Elles sont un compromis entre deux soucis : celui d'aboutir à des zones au sein desquelles la plupart des habitants trouvent leur emploi et celui de respecter chaque fois que possible les limites administratives » INSEE - Tableaux de l'économie Lorraine, 2002-2003, p22.

N°9	Alimentation	2000	2000	Directeur (site) + secrétaire CE (DS CFDT) + analyse documentaire	Zone d'emploi d'Epinal (Vosges). Population hétérogène par l'âge [30-60 ans] mais homogène quant au genre (majorité d'hommes). Bonne image auprès des entreprises de la zone d'emplois. Bonne formation et employabilité
N°10	Banque	Quatre plans sociaux sur le période [1992-1997]	1997	Responsable communication (siège)	Population diplômée allant du guichetier au cadre supérieur. Tranche d'âge moyenne : [30-50] – Zone d'emploi de Nancy (Meurthe et Moselle)
N°11	Produits médicaux	2000	2000	Directeur (site)	Population hétérogène Zone d'emploi de Nancy
N°12	Textile	1994-1995-1997-1999-2000	2000	Directeur (site)	Zone d'emploi de Remiremont-Gérardmer (Vosges). Population ouvrière peu formée. Tranche d'âge la plus représentée [40-50]
N°13	Banque	1997-2000	1997	DRH (siège)	Population diplômée allant du guichetier au cadre supérieur. Tranche d'âge la plus représentée [30-50] – Région parisienne
N°14	Matériel agricole	1997	1997	DRH (siège)	Population ouvrière mais formée aux nouvelles technologies, aux exigences de qualité (normes de production, produit et de sécurité). –Alsace-
N°15	Textile	1999-2000	2000	Directeur (site)	Zone d'emploi d'Epinal. Population ouvrière, peu formée. Population essentiellement féminine. Age moyen 45ans.
N°16	Chaussure	1997	1997	Directeur général (siège France)	Population ouvrière peu formée et diplômée. Tranche d'âge : [30-50] – Présence nombreuses de familles dans la même entreprise – Zone d'emploi de Sarrebourg (Moselle)

**Annexe n°4 : Principales modalités d'appréhension du contexte organisationnel et des réactions comportementales à partir des discours et de l'analyse documentaire**

Contexte organisationnel	Comportement des salariés. Approche comparative : avant, pendant et après la suppression d'emplois.
<p><b>Modalités de gestion de la suppression d'emplois par la Direction</b><sup>20</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-date de l'annonce (avant ou au début de la procédure),</li> <li>-attitude de la direction (disponibilité, empathie),</li> <li>-communication (fréquente, contenu, etc),</li> <li>-engagements (promesses [ex : non licenciements secs ], efforts réalisés)</li> <li>-consultation des salariés et de leurs représentants (en dehors des obligations légales)</li> </ul>	<p>Le comportement est un acte effectif se traduisant par de nombreux indicateurs tant quantitatifs que qualitatifs qui renvoient à un résultat (absentéisme, <i>etc.</i>) ou à une intensité (effort).</p> <p><b>Comportement à l'égard de l'organisation</b> : absentéisme (petit [non respect des horaires de travail] et grand absentéisme [demi journée voire journée(s) d'absence]), turn-over.</p> <p><b>Comportement à l'égard de l'emploi</b> :</p> <p>Appréciation de l'effort des salariés : les échelles de motivation au travail (Patchen et ali, 1995, Touzard et alii, 1992) ainsi que les travaux de Roussel (1994) orientent le choix des questions. Ex :</p>
<p><b>Caractéristiques de la suppression d'emplois</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-motifs économiques avancés : difficultés économiques, financières ; suppression d'emplois réactive, défensive</li> <li>-modalités de sélection des personnes concernées (volontariat vs critères légaux),</li> <li>-contenu du plan social (richesse du plan social)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-les salariés travaillent-ils plus ou moins dur qu'avant la suppression d'emplois?</li> <li>-les salariés traînent-ils plus qu'avant la suppression d'emplois?</li> <li>-Les salariés dépensent-ils plus d'énergie qu'avant la suppression d'emplois ?</li> <li>-Les salariés font-ils un travail supplémentaire plus souvent qu'avant la suppression d'emplois ?</li> <li>-disponibilité</li> </ul> <p><b>Comportement entre les salariés</b> : concurrence inter-salariés, entre-aide, individualisme coopératif, agressivité (verbale, physique),</p> <p><b>Comportement à l'égard de l'encadrement direct et de la direction</b> : obéissance, disponibilité (volonté de faire des heures supplémentaires, acceptation de la polyvalence), agressivité (verbale, physique), remise en cause des décisions managériales, <i>etc.</i></p> <p><b>Intention de comportement</b> (efforts, grèves, conflits, discussion des objectifs de production, de la stratégie de l'entreprise, turn-over)</p>
<p><b>Effets organisationnels de la suppression d'emplois</b></p> <p>: effets sur la charge, le rythme de travail, les responsabilités, les perspectives d'ascension professionnelle, la rémunération.</p>	<p><b>Comportement envers les sections syndicales</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-taux de syndicalisation des salariés</li> <li>-soutien informel et formel des salariés</li> </ul> <p><b>Indicateurs finaux du comportement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-qualité de la production (évolution des rebuts), satisfaction de la clientèle (évolution des commandes annulées, courrier de mécontentement) et de la direction (rappels à l'ordre, sanctions).</li> <li>-productivité</li> </ul>
<p><b>Avis des acteurs sur les dimensions explicatives des réactions comportementales des restants</b> (caractéristiques et modalités de gestion de la suppression d'emplois, effets organisationnels, autres)</p>	

<sup>20</sup> Le choix de ces dimensions est motivé compte tenu de leur large utilisation dans la littérature et de leur lien avec l'attitude des survivants (cf. Fabre, 1997). De ce fait, elles constituent le cadre explicatif traditionnel des réactions salariales.