



La gestion des « survivants » et la crise organisationnelle

Le cas du secteur bancaire

Timothée Weill, Paul de Vendegies, Gabrielle Costa de Beauregard, Laurent d'Arjuzon & Natacha Martin

10/28/2013



Remerciements

A l'issue de la rédaction de ces lignes, nous tenons d'abord à exprimer nos remerciements sincères et notre reconnaissance aux personnes qui nous ont fait confiance au cours de cette étude, se rendant disponibles sans compter leur temps, et se livrant dans des témoignages éclairants et parfois empreints d'émotion.

Les engagements de confidentialité des conseils externes, la position stratégique de certains acteurs au sein de leur organisation imposaient l'anonymat. Nous avons choisi de l'appliquer pour tous : consultants experts, dirigeants, managers, responsables RH. Qu'ils reçoivent par ces lignes l'expression de notre profonde gratitude.

Nous souhaitons également exprimer notre gratitude à l'ensemble du corps professoral du MBA Management des ressources humaines de Paris Dauphine pour la richesse des enseignements reçus et leur disponibilité.

Nul doute que nous gardions longtemps en mémoire les nombreuses et enrichissantes conversations avec les uns ou les autres, ainsi qu'au sein même d'une promotion empreinte de diversité, complémentarité et bienveillance.

Nous tenons à adresser, également, nos plus vifs et chaleureux remerciements au professeur Norbert ALTER, notre directeur de mémoire, pour la pertinence et la bienveillance de son accompagnement tout au long de notre travail de recherche.

Enfin, nous souhaitons remercier Fabien BLANCHOT pour la qualité de son enseignement ainsi que pour ses conseils avisés et les pistes passionnantes qu'il nous a su nous faire prendre.

RESUME

La présente étude s'intéresse aux restructurations au sein des entreprises, et plus particulièrement aux plans de départs volontaires, ainsi qu'aux impacts sur la gestion de la population restante composée, selon le terme utilisé en littérature, de « survivants ». L'analyse se concentre notamment sur les spécificités du secteur bancaire.

Les grandes notions entourant la gestion des « survivants » dans la littérature sociale et économique sont abordées autour de 3 thèmes centraux.

Le concept de restructuration est, tout d'abord, explicité au travers de ses différentes configurations inhérentes, notamment, au type de secteur dans lequel il intervient. Une typologie de restructurations est ainsi élaborée. Afin de permettre une analyse synthétique, une catégorisation des principaux intervenants des restructurations a été également établie : acteurs stratégiques, managers de proximité, gestionnaires des ressources humaines et cabinets de conseil.

Les restructurations s'inscrivent dans un contexte général de crise, dont les principaux éléments caractéristiques, tels que la temporalité et les conditions de rupture, sont présentés par la suite. Un intérêt particulier est porté sur les dimensions sociales et organisationnelles des crises et leurs impacts sur les individus.

Le lien est alors établi avec les « survivants » : les personnes ayant traversé la crise induite par une restructuration tout ayant été épargnées par celle-ci. La littérature apporte plusieurs dimensions permettant d'aborder l'impact de la crise sur le ressenti et les perspectives de ces individus, notamment le sentiment d'équité et le niveau de stress.

Le choix d'un travail sur le secteur bancaire s'explique par une conjoncture particulièrement propice à l'étude. Les grandes banques françaises ont, en effet, connu un nombre de restructurations d'une ampleur sans précédent dans la fin des années 2000. Cela a pour effet de créer un champ d'investigation à la fois relativement uniforme et particulièrement fertile en terme de ressentis, puisque pour beaucoup des acteurs il s'agit de la première expérience de ce type.

Les quatre (4) types d'intervenants précédemment identifiées sont interrogées au travers d'entretiens semi-directifs. L'objectif est de procéder à une analyse qualitative axée sur une population suffisamment représentative pour mettre à l'épreuve les hypothèses présentées dans la littérature et enrichir la réflexion par de nouvelles observations issues des entretiens réalisés. Cette série d'entretiens débouche sur l'élaboration d'une matrice classant les types de survivants en quatre (4) catégories, selon leur niveau d'engagement dans l'entreprise et leur niveau de satisfaction personnelle.

Une série d'enseignements issus des entretiens sont exposés. Tout d'abord, un décalage profond de compréhension et de ressenti relatif à la « crise » entre les acteurs dit « stratégiques » et les sujets « du terrain ». Si les premiers identifient un phénomène externe et ponctuel de crise qui

est à l'origine de la restructuration, et plus précisément du plan de départ volontaire, les seconds décrivent une épreuve subie par tous et continue dans le temps, qui est une crise *per se*.

Les effets positifs développés dans la littérature sont confirmés au travers des entretiens. Sur un plan collectif, la refonte des organisations d'équipe semble améliorer la productivité globale. Au niveau individuel plusieurs interlocuteurs font état de leur satisfaction d'avoir vu s'ouvrir des opportunités internes précisément grâce aux restructurations.

Les retours concernant les managers de proximité sont abordés pour souligner leur position très particulière en tant que relais entre la direction stratégique et les acteurs opérationnels. Leur rôle est considéré fondamental dans la gestion du collectif post-restructuration et de l'engagement des « survivants ».

Le constat n'est pas aussi clair pour la fonction ressources humaines, souvent décrite comme concentrée sur la gestion administrative de l'entreprise au détriment des aspects plus stratégiques de l'activité et du contact terrain. Plusieurs leviers mis en place par les ressources humaines sont néanmoins relevés, tels que la formation ou la gestion de la mobilité.

L'étude conclut sur plusieurs recommandations issues des précédentes analyses.

En amont et pendant la phase de restructuration, la maîtrise de la communication apparaît clé tant sur un plan global que sur celui des managers de proximité.

Après le plan, plusieurs pistes sont explorées pour relancer la performance, reconstruire une dynamique collective positive et capitaliser sur la force vive conservée par l'entreprise au travers de sa restructuration : celle de ses « survivants ».

*

*

*

SUMMARY

This study examines the phenomenon of corporate restructuring and its impacts on the management of the remaining population which consists of, according to the term used in literature, “survivors”. The analysis focuses on the specifics of the banking sector.

The main concepts surrounding the management of “survivors” in the social and economic literature are discussed around three central themes.

The concept of restructuring is first explained through its inherent different configurations depending, among other factors, of the type of industry in which it occurs. A typology of restructurings is developed. To enable a synthetic analysis of the phenomenon, four key stakeholders categories are identified: actors linked with the company strategy, middle managers, human resource managers and consultants.

The restructurings are bound to a broader context of crisis, which main characteristics, such as temporality and failure conditions are then presented. A particular focus is given to the social and organizational dimensions of crises and their impacts on individuals.

The link is then established with the "survivors": people who have undergone the crisis induced in restructurings but have been spared by it. The literature provides several dimensions to address the impact of the crisis on the feelings and perspectives of these individuals, including the sense of fairness and level of stress.

The choice of working on the banking sector is explained by a particularly conducive environment to the study. Indeed, the major French banks have known a number of restructuring of unprecedented magnitude in the late 2000s. This has had the effect of creating a field of investigation both very uniform and particularly rich in terms of feelings, as for many players the experience was a first.

The four categories of stakeholders previously identified are interviewed through semi-structured interviews. The objective is to conduct a qualitative analysis based on a sufficiently representative sample to test the hypotheses presented in literature, as well as raising new observations on the phenomenon. This series of talks leads to the development of a matrix classifying the types of survivors in four categories according to their level of commitment to the company and their level of personal satisfaction.

A series of lessons learnt from interviews are exposed. First, a wide gap is found between the feelings of the actors admittedly qualified as 'strategic ' and those 'operationnals' on their perception of the crisis. While the first category refer to an external and punctual phenomenon, the latter describe an injury to all test and continuous in time.

The positive effects developed in literature are confirmed through the interviews. On a collective level, redesigning organizations seems to improve overall productivity. At the individual level several parties state their satisfaction of seeing opportunities rise precisely because internal restructuring.

Discussions on middle-managers are brought up to highlight their particular position as a relay between the strategic direction and operational collaborators. Their role is considered essential in the management of post-restructuring team-spirit and the commitment of “survivors”.

This conclusion is not as clear in regards of the human resources department, often described as focused on the management of the administrative side of the company, at the expense of more strategic aspects of the business. Nevertheless, several tools introduced by HR are stated, such as training or mobility management.

The study concludes with several recommendations taken from the previous analysis.

Before and during the restructuring phase, the control of communication appears as a key to both the corporate strategy and the middle managers.

After the reorganization, several options are explored to boost performance, rebuild a positive group dynamics and capitalize on the capital skills retained by the company through its restructuring: that of its survivors.

Sommaire

1. LA GESTION DES « SURVIVANTS » POST RESTRUCTURATIONS ET LA CRISE ORGANISATIONNELLE : UNE ARTICULATION A REDEFINIR	12
1.1. RESTRUCTURATIONS OU CYCLE DE TRANSFORMATION LONG ?	12
1.1.1. <i>Les restructurations dans le secteur bancaire versus celles plus anciennes, dans l'industrie</i>	12
1.1.2. <i>Typologie des restructurations et contexte juridique</i>	14
1.1.2.1. Typologie des restructurations	14
1.1.2.2. Contexte juridique	16
1.1.3. <i>Les acteurs des restructurations : les managers, les ressources humaines, les consultants</i>	19
1.1.3.1. Les managers	19
1.1.3.2. La figure du manager de proximité	20
1.1.3.3. Le rôle des ressources humaines	21
1.1.3.4. Les cabinets de conseil et l'organisation	22
1.2. LA « CRISE » : UNE NOTION POLYSEMIQUE ET POLYMORPHE	23
1.2.1. <i>La notion générale de crise et ses critères</i>	23
1.2.2. <i>La crise organisationnelle et ses critères</i>	24
1.2.2.1. Une nouvelle conception de la crise	24
1.2.2.2. Crise organisationnelle et restructurations	25
1.3. LES EFFETS DE LA CRISE SUR LES INDIVIDUS ET LES « SURVIVANTS »	26
1.3.1. <i>La notion de « survivant »</i>	27
1.3.2. <i>Caractéristiques de la survivance</i>	29
1.3.2.1. La question de l'équité	29
1.3.2.2. La dimension du stress	31
1.4. LES HYPOTHESES DE RECHERCHE ISSUES DE LA REVUE DE LITTERATURE	37
2. METHODOLOGIE ET PARADIGMES AU SERVICE DE L'ANALYSE	39
2.1. LE CHAMP D'INVESTIGATION DE L'ETUDE : DES EXPERIMENTES DANS UN SECTEUR RELATIVEMENT UNIFORME ET EXEMPLAIRE DE LA CRISE ORGANISATIONNELLE, LE SECTEUR BANCAIRE FRANÇAIS	39
2.1.1. <i>Un champ d'analyse centré sur les grandes banques françaises : un choix opportuniste... mais pas seulement</i> 39	
2.1.1.1. Un secteur victime de crises conjoncturelles... jusqu'à une crise organisationnelle	39
2.1.1.2. Un secteur avec des moyens financiers importants, largement investis dans la gestion des ressources humaines 40	
2.1.2. <i>Population ciblée : des managers, RH et consultants, souvent expérimenté</i>	41
2.1.2.1. Ceux qui vivent la survivance – focus sur les managers de proximité	41
2.1.2.2. Ceux qui accompagnent la survivance : les ressources humaines de proximité	42
2.1.2.3. Ceux qui décident et pilotent la survivance : les ressources humaines et management stratégiques, et les cabinets de conseil en management	42
2.2. LE CHOIX D'UNE METHODE D'ANALYSE QUALITATIVE ET COMPREHENSIVE ADAPTEE A LA DEFINITION D'UN VECU	43
2.2.1. <i>Une méthode choisie pour des raisons opportunistes... mais pas seulement</i>	43
2.2.2. <i>Une approche qualitative permettant d'englober toutes les perspectives clefs sur le sujet</i>	44
2.2.3. <i>Une méthodologie d'entretiens adaptée à la progression de l'analyse : d'entretiens complètement ouverts à des entretiens de plus en plus spécifiques</i>	45
2.2.3.1. Une démarche classique d'entretiens	45
2.2.3.2. Une perspective de plus en plus construite sur le sujet	45
2.2.3.3. Un affinement du sujet lui-même	47
2.2.4. <i>La grille d'analyse du contenu</i>	47
2.2.5. <i>La typologie obtenue des survivants</i>	48
2.2.5.1. Diverses tentatives pour rebaptiser les « survivants » : à la recherche d'une dénomination alternative	49
2.2.5.2. Des tentatives de catégorisation	50
3. OBSERVATIONS ET ANALYSES A L'ISSUE DES ENTRETIENS REALISES	53

3.1.	UNE OBSERVATION TERRAIN ESSENTIELLE : UNE FRACTURE HORIZONTALE DES ACTEURS SUR LE TERRAIN	53
3.1.1.	<i>Différence de perception entre acteurs stratégique et sujets de terrain</i>	<i>53</i>
3.1.1.1.	Le quiproquo autour de la crise : un abîme d'incompréhension entre la vision terrain et la vision stratégique	54
3.1.1.2.	Typologie des survivants préconisée à l'épreuve du terrain	55
3.1.1.3.	Le ressenti plus émotionnel des sujets terrain et le recul des acteurs stratégiques	57
3.1.1.4.	Des perceptions différentes sur les outils à mettre en place	59
3.2.	L'HYPOTHESE DES EFFETS POSITIFS SUR LES « SURVIVANTS » ET L'ENTREPRISE A L'EPREUVE DU TERRAIN	61
3.2.1.	<i>Les effets positifs d'ordre collectif.....</i>	<i>61</i>
3.2.2.	<i>Les effets positifs d'ordre individuel.....</i>	<i>62</i>
3.3.	L'HYPOTHESE DU ROLE CENTRAL DES MANAGERS DE PROXIMITE A L'EPREUVE DU TERRAIN	63
3.3.1.	<i>Un positionnement difficile pour les managers de proximité</i>	<i>63</i>
3.3.2.	<i>Le syndrome du « survivant » et l'engagement : l'hypothèse des effets négatifs des restructurations à l'épreuve du terrain</i>	<i>66</i>
3.3.2.1.	Des effets psychologiques négatifs, principalement pour le « banc de touche » et les « arrières ».....	66
3.3.2.2.	Les effets sur l'attitude au travail	67
3.3.2.3.	Une mise à l'écart par les pairs dans certains cas.....	68
3.3.2.4.	Des managers qui se sentent délaissés	68
3.3.2.5.	Une sous information des managers qui affecte le comportement au travail	69
3.3.3.	<i>Une observation terrain : le constat d'une diminution de l'engagement pour une majorité de managers de proximité.....</i>	<i>71</i>
3.4.	LES RESSOURCES HUMAINES ET LA GESTION DES SURVIVANTS	72
3.4.1.	<i>La gestion de processus liés au plan de départ au lieu de management des ressources humaines</i>	<i>72</i>
3.4.1.1.	La mise en œuvre du plan : une source de stress pour les ressources humaines	72
3.4.1.2.	Les processus au détriment du terrain	73
3.4.2.	<i>Les outils de gestion de crise peuvent être appliqués à la gestion des survivants</i>	<i>74</i>
3.4.2.1.	La communication	74
3.4.2.2.	La cellule de crise.....	75
3.4.3.	<i>Les outils de gestion des transformations mis en œuvre par les ressources humaines, distincts des outils de gestion de crise</i>	<i>76</i>
3.4.3.1.	Reconstruire la motivation de ceux qui restent	76
3.4.3.2.	La formation et la mobilité	77
4.	RECOMMANDATIONS	80
4.1.	PHASE 1 – LA « REALPOLITIK »	80
4.1.1.	<i>Ne pas brouiller les ondes avec des messages trop positifs</i>	<i>80</i>
4.1.2.	<i>Ne pas chercher à étouffer les ressentis négatifs.....</i>	<i>81</i>
4.1.3.	<i>Ne pas prendre en charge l'organisation de cette communication négative.</i>	<i>81</i>
4.2.	PHASE 2 : LE TEMPS DU SUIVI DES SURVIVANTS	82
4.2.1.	<i>Changez de tempo : allegro ma non troppo</i>	<i>82</i>
4.2.2.	<i>Donner le « la » à l'orchestre</i>	<i>83</i>
4.2.3.	<i>Confier la baguette aux managers.....</i>	<i>84</i>
4.2.4.	<i>Choyer le chœur</i>	<i>84</i>
4.2.5.	<i>Prendre une mesure d'avance.....</i>	<i>85</i>
4.2.6.	<i>Remettre l'orchestre au diapason.....</i>	<i>86</i>
	BIBLIOGRAPHIE.....	93
	ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN	97
	ANNEXE 2 : METAPHORES ENVISAGEES ET TYPOLOGIE DE GARETH MORGAN	102
	ANNEXE 3 : TABLEAU SYNTHETIQUE DES ENTRETIENS.....	103

« *La mort d'un homme est d'avantage l'affaire des survivants que la sienne* », écrivait Thomas Mann.

Ce constat fait par l'un de ses personnages s'impose également à ceux qui, à l'issue de restructurations et plus précisément de plans de départs volontaires, sont métaphoriquement appelés les « survivants » : ceux qui restent dans l'entreprise alors que celle-ci propose de partir dans des conditions souvent avantageuses pour les candidats au départ.

Personne ne sort indemne de ces restructurations vécues, souvent subies, au cours desquelles sont perdus des collègues, devenus parfois des proches, les « morts » de Thomas Man, partis ressusciter dans d'autres organisations, mais aussi des illusions sur... le management, la communication en entreprise, les ressources humaines, son statut, son avenir, et pour tout dire, sa place dans l'organisation.

La présente étude est née d'une interrogation sur les restructurations, leur récurrence et ses impacts organisationnels, notamment sur ces salariés qui semblent se définir et être définis dans l'entreprise, comme « ceux qui n'ont pas pris le plan ». Une identité en clair-obscur, en somme. Les liens avec les situations de crise organisationnelle, c'est-à-dire les changements constants de l'organisation qui tendent à provoquer un « *affaiblissement de la structure de travail et une augmentation constante de l'activité d'organisation* »¹ ont, par ailleurs, semblé pouvoir apporter un éclairage intéressant quant à la perception de l'identité du survivant et à l'évolution de celle-ci. Cela a permis de s'interroger sur les impacts en termes de gestion en ressources humaines de ce mouvement récurrent, sinon permanent, qui rend difficiles l'anticipation et la prévision, et donne naissance à un vécu collectif de crise, la crise désignant des réalités et entraînant un ressenti différent selon les acteurs concernés.

Les questions suscitées par ces thématiques ont paru, à ce titre, particulièrement exacerbées dans le secteur bancaire français, lequel est entré depuis quelques décennies dans une période de mutation profonde. Au cours des cinq (5) dernières années, le secteur financier a, en effet, subi un certain nombre de crises conjoncturelles : crise des *subprimes* en 2008-2009, crise de liquidité du dollar en 2011, crise des dettes souveraines fragilisant l'euro à partir de 2011, crise de confiance et désamour du public notamment suite aux scandales tels que celui de la très médiatisée affaire Kerviel.

Ces crises successives se sont traduites par une refonte totale et structurelle des différents acteurs du secteur, entraînant ainsi une crise organisationnelle au sein de nombreuses organisations bancaires, générant pléthore de restructurations et de plans de départs volontaires alors que le secteur était relativement épargné jusqu'alors.

¹ Alter, Norbert (dir), *Sociologie du monde du travail*, coll Quadriga, PUF, 2006, 356 p.

L'analyse du secteur bancaire a ainsi permis de mettre en exergue l'articulation entre la gestion de ses « survivants », ceux qui restent au sein des établissements bancaires après une restructuration, et la notion de crise organisationnelle.

Au terme de cette étude, la perception par les « survivants », notamment les managers de proximité, du traitement réservé par l'organisation aux « mis à mort », les partants, et notamment la concentration des efforts des ressources humaines vis-à-vis des « victimes » des restructurations, expliquent cette identité des « survivants » construite en négatif, par rapport aux « victimes ». L'analyse et la prise en compte de cette perception apparaît essentielle pour permettre à l'entreprise de mobiliser ses équipes et de reconstruire du collectif.

La manière dont la restructuration est mise en place, puis gérée apparaît d'autant plus fondamentale qu'elle peut susciter une grande variété de perceptions et réactions parmi les survivants, tant négatives (ruptures dans la confiance vis-à-vis de l'entreprise ou dans un contrat psychologique conclu et cimenté au fil du temps avec l'entreprise), que positives (accélérateurs de carrière, opportunités individuelles et collectives, création de nouveaux collectifs et de motivation au sein des équipes).

Dans quelle mesure l'entreprise peut-elle alors « survivre » à une restructuration et gérer les « survivants », c'est-à-dire ceux qui restent après cette épreuve à la fois organisationnelle, collective et individuelle, pour recréer du collectif ?

La présente étude rend compte d'un travail de terrain visant à vérifier, qualifier et parfois infirmer les hypothèses issues de la revue de littérature, ainsi qu'à analyser les observations issues des entretiens réalisés et ce, par le biais d'une approche qualitative et compréhensive permettant d'englober toutes les perspectives clés du sujet.

Parmi les hypothèses envisagées en amont et résultant de la revue de littérature, a été retenue, en premier lieu : la restructuration, en tant que réponse à une crise externe à l'organisation, phénomène récurrent entraînant des changements permanents, qui donne lieu à une situation de crise organisationnelle, où l'organisation n'est plus structurante mais où c'est le changement qui est structurant (Alter, p.339, 2006)². Dans la prolongation de cette hypothèse de départ, les entretiens réalisés ont permis de mettre en exergue le quiproquo originel entre les différents acteurs relatif à la notion de crise, son objet et ses conséquences, générant ainsi une fracture entre les personnels de terrain et ceux relevant davantage de la stratégie au sein de l'organisation.

Puis, une deuxième hypothèse issue de la revue de littérature a été interrogée par l'enquête terrain : les ressentis des « survivants » ne sont pas uniformes et présentent au

² Alter, Norbert (dir), *Sociologie du monde du travail*, coll Quadriga, PUF, 2006, 356 p.

contraire une grande variété bien qu'une typologie puisse cependant être faite (Beaujolin-Bellet, R et Schmidt, G, p.86, 2012)³.

Une autre hypothèse de départ a également été retenue par la présente étude : le positionnement du manager de proximité en tant qu'intermédiaire entre le *top management* de l'organisation et les équipes qu'il gère est spécifique et essentiel pour permettre la reconstruction d'un collectif de travail au sein de l'organisation (Hugh M. O'Neill, D. Jeffrey Lenn, p.23, 1995)⁴. Les entretiens réalisés ont notamment permis de mettre en exergue le rôle fondamental de celui-ci dans la phase de reconstruction du collectif de travail et de nécessaire dialogue entre les équipes exécutantes et le *top management*.

Une autre idée développée notamment par Géraldine Schmidt et Rachel Beaujolin-Bellet⁵ a été analysée et s'est vue confirmée lors des entretiens, à savoir l'existence de bienfaits générés par les restructurations (Beaujolin-Bellet R Schmidt G, p. 85, 2012) : i) pour les individus, en étant notamment un accélérateur de carrière ii) mais également pour l'entreprise, en permettant la remise en cause et le changement de processus et méthodes de travail pour une efficacité et innovation accrues. Les bienfaits de la crise sur l'organisation ont également été interrogés dans la perspective des travaux de Patrice Lagadec (p.312, 1991)⁶.

Enfin, le syndrome du « survivant », lorsqu'il existe, entraîne trois types d'effets négatifs sur les personnes i) des effets psychologiques et émotionnels; ii) des effets sur l'attitude au travail; iii) des effets sur le comportement (Beaujolin-Bellet, R, Schmidt, G, p.86, 2012)⁷. Ces différents effets, partiellement confirmés lors des entretiens terrain, ont permis de questionner la relation au travail et le rapport de l'individu à l'organisation.

Ces hypothèses de départ issues des lectures réalisées au préalable ont été complétées d'observations et d'enseignements spécifiques issus des rencontres avec les hommes et les femmes qui ont livré leurs expériences et ressentis, notamment sur la posture et le rôle des ressources humaines pendant la crise organisationnelle.

Après l'analyse préalable des notions de restructurations, de « crise organisationnelle » et de l'impact de celle-ci sur les « survivants » telles qu'elles ressortent de l'analyse académique (I), la présente étude présentera, dans un second temps, la méthode d'une enquête terrain menée auprès des différents acteurs, ainsi que les paradigmes et typologies utilisés (II), avant d'en faire ressortir les principaux enseignements, bases de nouvelles préconisations (III).

³ Beaujolin-Bellet, R Schmidt, G., *Les restructurations d'entreprise*, La Découverte, Repères, 2012

⁴ Hugh M. O'Neill, D. Jeffrey Lenn, «Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear», *Academy of Management Executive*, 1995 Vol. 9 No. 4, p 23-33

⁵ Beaujolin-Bellet, R, Schmidt, G., *Les restructurations d'entreprise*, La Découverte, Repères, 2012

⁶ Lagadec, P, *La gestion des crises*, ed. MacGraw Hill, 1991, 312 p

⁷ Beaujolin-Bellet, R.,Schmidt, G., op. cité.

1. La gestion des « survivants » post restructurations et la crise organisationnelle : une articulation à redéfinir

1.1. Restructurations ou cycle de transformation long ?

« Les restructurations françaises ont deux traits distinctifs : leur longueur et l'émotion qu'elles suscitent » (Lemesle, T, Tixier, P-E, 2000)⁸.

1.1.1. Les restructurations dans le secteur bancaire versus celles plus anciennes, dans l'industrie

Une longue période de transformations s'était ouverte avec la Révolution Industrielle au XIX^{ème} siècle. Le XX^{ème} siècle a également été prolifique en transformations des techniques et bouleversements économiques entraînant pléthore de restructurations essentiellement dans l'industrie. Après des mouvements de rationalisations industrielles et d'automatisations dans le secteur industriel, l'Etat, dont dépendent 95% des crédits, pousse, dans la seconde moitié des années 60 à la constitution de groupes de dimension internationale : Saint Gobain, Péchiney, Renault, BNP, UAP. Les deux chocs pétroliers de 73 et 74 changent la donne. Avec l'augmentation des prix des matières premières, les entreprises sont fragilisées par la structure de leurs coûts : pour faire face, elles réduisent leurs effectifs. La diversification n'est plus de mise, les entreprises commencent à se recentrer. Elles se dégagent d'activités jugées peu rentables et l'Etat multiplie les aides financières totales ou partielles dans certains secteurs : travaux publics, défense, sidérurgie, charbonnage et chantiers navals. Dans les années 80, les restructurations deviennent plus offensives. Certaines entreprises s'effondrent : Boussac, LIP ou les chantiers navals. Saint-Gobain fait une scission, l'agroalimentaire devient plus concentré, il y a des rapprochements dans la chimie (Rhône-Poulenc). L'Etat se désengage progressivement de la vie économique : fin du contrôle des prix en 1982 et début des privatisations (1986-1988). Les échanges internationaux explosent : plus de 10% par an (OPA, fusions et absorptions, PME élargissent leurs territoires). Le nombre annuel de restructurations passe d'une centaine entre 1979 et 1985 à plus de 160 entre 1986 et 1991 (Guélaud, 2000). A la fin des années 80, les deux-tiers des entreprises impliquées dans une restructuration sont contrôlées à plus de 25% par un grand groupe. En 1989, un groupe contrôlait en moyenne 75 filiales. Cinq ans plus tard, il en contrôle 125.

Dans les années 90, les entreprises cherchent de nouvelles sources de croissance et de nouveaux marchés. Jusque-là peu impactés, les services, et notamment les banques, sont touchés. La déréglementation ouvrant de nouveaux secteurs à la concurrence et un marché

⁸Lemesle, T, Tixier, P-E, (dir), *Des restructurations et des hommes*, Dunod, 2000.

de l'argent autorisant une plus grande prise de risque (les taux d'emprunt sont très faibles et les actions en bourse, valorisées), les principaux groupes bancaires mènent une politique de croissance externe. L'une des opérations les plus emblématiques, menée par la BNP, aboutira au succès de son rapprochement avec Paribas et à l'échec d'une OPA menée simultanément sur la Société Générale.

Classiquement, la raison principale de la restructuration est d'augmenter la productivité en réduisant les coûts et donc les effectifs sur les chaînes de production (Appelbaum et al, 1987a; Wagar, 1997). De fait, les avancées technologiques et les innovations qui en résultent ont souvent été le moteur des restructurations dans l'industrie. Il en va de même aujourd'hui dans le secteur bancaire. En effet, les nouvelles technologies impactent aujourd'hui les métiers de la banque, et l'évolution de la demande des clients favorise la mise en place de nouveaux outils, voire créé de nouveaux métiers. Par exemple, le développement de la banque en ligne nécessite de redéployer les salariés en agence bancaire sur des métiers liés au développement des technologies de l'internet. Si, comme dans l'industrie, on peut imaginer que les innovations technologiques peuvent favoriser le recrutement d'une nouvelle main d'œuvre, force est de constater que, pour l'instant, ceux qui sont rentrés sur le marché du travail dans les années 70-80 voient leur métier se transformer complètement ou disparaître. Des auteurs (Kets de Vries et Balazs, 1997) ont, d'ailleurs, pu montrer que les évolutions technologiques entraînaient des réductions d'effectifs, mettant en avant l'impact des technologies de l'information et de la communication sur l'organisation et soulignant leur rôle de facteur déclencheur de restructurations.

Plus spécifiquement, les évolutions technologiques ont un impact sur la fonction de manager de proximité. Des salariés qui étaient auparavant responsables de la collecte, de l'analyse et de la transmission d'informations ne sont plus nécessaires, ce rôle étant désormais dévolu à un ordinateur. Le rôle des managers de proximité est dès lors transformé, devenant davantage centré sur des fonctions de pilotage. Si la conséquence financière attendue pour les actionnaires peut être d'augmenter les dividendes, une conséquence organisationnelle est de diminuer les couches managériales en supprimant les emplois des managers de proximité et de décentraliser l'organisation. Dans ce cas, les suppressions de postes les concernent.

Ce qui est commun aux restructurations en général, c'est l'absence de préparation des entreprises aux crises économiques et financières, le mode de gestion par la restructuration et le ressenti de crise que vivent les salariés dans les entreprises en restructuration. Ainsi, l'efficacité des restructurations du point de vue de la performance des entreprises n'est pas assurée. L'absence d'anticipation des problèmes qui se posent suite à une restructuration est une caractéristique des premières vagues de restructurations qui ont lieu dans les années 90, ce qui peut entraîner une régression de la performance dans un premier temps.

Cette absence de préparation relevée dans les années 90, puis au début des années 2000, a permis à certains auteurs de développer une approche critique des restructurations. A l'instar de Robert Solow, prix Nobel d'économie, pointant, en 1987, l'absence d'impact de

la révolution informatique sur les statistiques de productivité « *You can see the computer age everywhere except in the productivity statistics* » (cité par J-F Chanlat, p.70, 1998)⁹, plusieurs études ont souligné la relative inefficacité supposée des restructurations et sont rapportées par Jean-François Chanlat¹⁰: « *Une étude de l'association américaine de management portant sur les restructurations qui ont eu lieu entre 1989 et 1995 a montré que seulement un tiers des entreprises avaient connu une augmentation de leur productivité à la suite de tels bouleversements. Une enquête réalisée en 1991 par le cabinet Ernst and Young et la Fondation américaine de la qualité allait déjà dans ce sens* ». J.F. Chanlat insiste notamment sur la dimension critique de la portée des restructurations en citant une étude de Mercer et du Business Week, laquelle montre que « les fusions et acquisitions ont pu entraîner une baisse de rendement de l'action dans la moitié des cas et un rendement marginal dans un tiers des entreprises touchées tandis que les entreprises qui n'avaient pas procédé à des fusions et à des acquisitions importantes affichaient de bien meilleurs résultats ».

1.1.2. **Typologie des restructurations et contexte juridique**

1.1.2.1. *Typologie des restructurations*

Défini comme l'action de réorganiser quelque chose selon de nouveaux principes, avec de nouvelles structures¹¹, le mot « *restructuration* » reste relativement récent, et fait l'objet d'acceptions diverses.

Certains auteurs mettent en avant cette modification de structure, d'autres s'attachent dans une acception plus large aux pratiques et aux effets de ces décisions managériales, notamment sur la réduction des effectifs et de la main d'œuvre. C'est ainsi que, par une analyse empirique, Yves Moulin décèle dans les restructurations non pas seulement l'adaptation à une contrainte économique prégnante, mais parfois la recherche stratégique d'une réorganisation du travail et la baisse de la masse salariale.

La présente étude se concentre sur un type particulier de restructurations : la restructuration par la mise en œuvre de plans de départs volontaires permettant de réduire les effectifs. Pour autant, l'investigation menée a conduit progressivement à découvrir d'autres formes de restructurations. Une typologie des restructurations et des situations pouvant les générer a ainsi pu être établie¹² :

- la relocalisation : l'activité reste dans la même entreprise, mais elle transférée vers un autre site, dans le même pays ;
- *Offshoring*/délocalisation : l'activité est réimplantée ou externalisée dans un autre pays mais reste réalisée par l'entreprise;
- Externalisation : l'activité est sous-traitée à une autre entreprise, peu importe le pays de réalisation de l'activité.

⁹ Chanlat J-F, *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*, Presses de l'Université de Laval, ed Eska, 1998

¹⁰ Chanlat J-F, op.cit.

¹¹ Dictionnaire Larousse, édition 2010.

¹² European Monitoring Centre on Change (EMCC).

- Cessation d'activité, faillite/fermeture : un site industriel doit fermer définitivement ou une entreprise fait faillite pour des raisons économiques qui ne sont pas directement liées à une relocalisation ou à une externalisation. Cela peut concerner un site ou toute une entreprise,
- Fusion/acquisition : deux entreprises fusionnent ou une entreprise en achète une autre, ce qui donne lieu à un programme de restructuration interne qui vise à rationaliser l'activité de l'entreprise en procédant à des réductions de personnel.
- Restructuration interne : l'entreprise met en place un plan de suppression d'emplois ou toute autre forme de restructuration non liée à l'un des types décrits ci-dessus ;
- Expansion de l'activité : une entreprise développe son activité et, de ce fait, crée des emplois, mais doit se réorganiser.

Selon Vincent RAMUS¹³, les restructurations peuvent également être caractérisées par leur cause, appelée « moteur » de la restructuration. L'auteur en distingue sept :

- la « *course à la croissance* » à laquelle se livrent les groupes internationaux pour conserver leurs positions, générant une concentration des acteurs et, subséquemment, des réorganisations d'entreprises, de groupes et parfois même de toute une filière.
- la recherche de « *création et de capture de valeur* », soit par la recherche d'une position dominante de marché ou, par la recherche d'une réduction de coûts et d'économies d'échelle.
- la « *concentration sur le cœur de métier* », qui peut se révéler plus ou moins brutale selon les situations (désengagement d'activités, externalisation ou délégation d'activités à des partenaires, des prestataires)
- l'évolution des modèles et des systèmes de management à partir des années 80, au travers des concepts de *re-engineering*, de pilotage par site, par lignes de services ou de produits, ou encore par missions.
- la normalisation des systèmes de gestion et d'information, phénomène en accélération continue qui s'est traduit par le développement et le déploiement de systèmes de gestion et d'information (souvent internationaux), qui permettent une centralisation de la gestion, du pilotage et du contrôle de nombreux sites.
- l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), dont les flux sont distincts des flux physiques.
- le contexte politique (et même parfois géopolitique) qui peut également être à l'origine des restructurations, au travers des décisions d'implantations de sites de productions notamment.

La revue de l'IRES (Beaujolin-Bellet, R., Lerais F., Paucard, D., 2012) donne également à voir la grande variété des restructurations aujourd'hui. Dans un numéro spécial sur les enjeux des restructurations, les auteurs y indiquent que la grande variété des modes

¹³ Ramus V, « *Reconcevoir les processus de création de valeur. Se transformer pour avancer : les restructurations des groupes d'entreprises* », Associé Ernst&Young, *séminaire Insee méthodes*, n°95-96, 4p.

de gestion des restructurations rend leur identification parfois difficile à cerner. De ce fait, celles-ci deviennent moins visibles et moins quantifiables statistiquement.

Ainsi, les auteurs soulignent une plus grande diversification des modes de ruptures du contrat de travail et de suppression d'emploi, le licenciement économique mis en œuvre dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi ne constituant plus qu'une modalité parmi beaucoup d'autres, moins faciles à saisir.

1.1.2.2. *Contexte juridique*

Le cadre légal relatif aux restructurations revêt un ensemble complexe de textes qui tentent de concilier les contraintes économiques des employeurs avec le souci de préserver l'emploi.

Plus précisément, les restructurations, objet de la présente étude, se sont toutes faites dans le cadre de plans de départs volontaires, plus communément dénommés « P.D.V. ».

Cette pratique s'est largement répandue au sein des organisations avec l'émergence de crises mondiales, économiques, financières et boursières. Ces organisations affectées par la dégradation de leurs résultats économiques ont alors eu recours au départ volontaire, pour tenter de préserver, autant que faire se peut, leur personnel d'une mesure subie de réduction des effectifs.

Par cette double approche, d'abord économique rendant nécessaire des réorganisations immédiates liées au contexte de crise, puis sociale par la prise en compte du personnel porteur de projets, s'est développée la pratique du plan de départ volontaire.

Ce terme générique englobe, cependant, des cas de figure différents, ayant des régimes juridiques et des sujétions distinctes.

En effet, un plan de départ volontaire peut être mis en place dans le cadre d'un accord de GPEC, dans une perspective de prévention de licenciements ultérieurs, ou d'un plan de sauvegarde de l'emploi (qui sera dénommé « PSE » dans la suite de la présente étude), dont il constitue une première étape ou enfin dans le cadre d'un PSE exclusif de tout licenciement. Dans l'ensemble de ces cas de figure, les contentieux individuels liés aux P.D.V. sont en plein essor.

Indépendamment du type de situation concernée, le plan de départ volontaire est tenu de préciser :

- le personnel éligible au plan,
- les règles de départage des salariés pour éviter un nombre de candidats volontaires au départ supérieur à celui initialement quantifié sur le plan et doit préciser les modalités de sélection, l'employeur pouvant écarter la candidature de salariés dont le départ porterait

atteinte au bon fonctionnement de l'entreprise bien que ce motif soit sévèrement contrôlé, les juges exigeant de l'employeur qu'il démontre objectivement ce risque d'entrave à la bonne marche de l'entreprise¹⁴,

- le montant des indemnités de rupture et/ou les avantages octroyés aux salariés concernés,
- éventuellement le plan de reclassement interne (qui n'est cependant, pas nécessaire pour les plans de départ volontaire dit « autonomes ») ;
- les mesures visant au réemploi, qu'il s'agisse de reclassement interne ou de reclassement externe pour permettre la réinsertion professionnelle hors de l'entreprise.

Le plan de départ volontaire dans le cadre d'un accord GPEC

Les organisations d'au moins 300 salariés sont tenues d'engager une négociation tous les trois (3) ans sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences¹⁵.

Bien que le plan de départs volontaires ne soit pas expressément prévu dans ce cas de figure, un article du Code du travail exclut les ruptures issues d'un accord GPEC du champ d'application des dispositions relatives à la rupture conventionnelle, confirmant implicitement la possibilité de mettre en place des plans de départ volontaire¹⁶.

La mise en place d'un plan de départs volontaires à ce stade répond à un objectif de prévention des licenciements pour motif économique et d'adaptation de la structure des effectifs aux évolutions économiques et/ou technologiques, en permettant de réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins d'une part, et le nombre de salariés et/ou les compétences de l'entreprise d'autre part.

Ainsi, par ce dispositif, les salariés occupant des emplois menacés par ces évolutions pourront notamment se porter volontaires au départ et bénéficier d'aides au reclassement à l'extérieur de l'entreprise. Et, si l'accord ne fait qu'anticiper un risque possible, l'entreprise échappe à la procédure relative aux licenciements pour motif économique.

Le plan de départ volontaire, en tant que première étape d'un PSE

Dans cette hypothèse, le plan de départs volontaires est adossé à un PSE défini comme les mesures mises en place par l'employeur pour éviter les licenciements ou, du moins, en limiter le nombre, et ce par le biais d'un plan « *visant à faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité, notamment celui des salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile* »¹⁷.

¹⁴ Cass. Soc., 10 mars 2010, n°09-40.907

¹⁵ Article L. 2242-15 et s. du Code du travail

¹⁶ Article L. 1237-16 du Code du travail

¹⁷ Art. 1233.61 du Code du travail

Si ce plan peut être déployé dans toutes les entreprises, il est obligatoire lorsqu'une entreprise se compose d'au moins cinquante (50) salariés et envisage le licenciement d'au moins 10 salariés dans une période de trente (30) jours.

Lorsqu'il comporte également un plan de départ volontaire, ce n'est que l'éventuelle insuffisance des départs volontaires qui exposerait les salariés au licenciement.

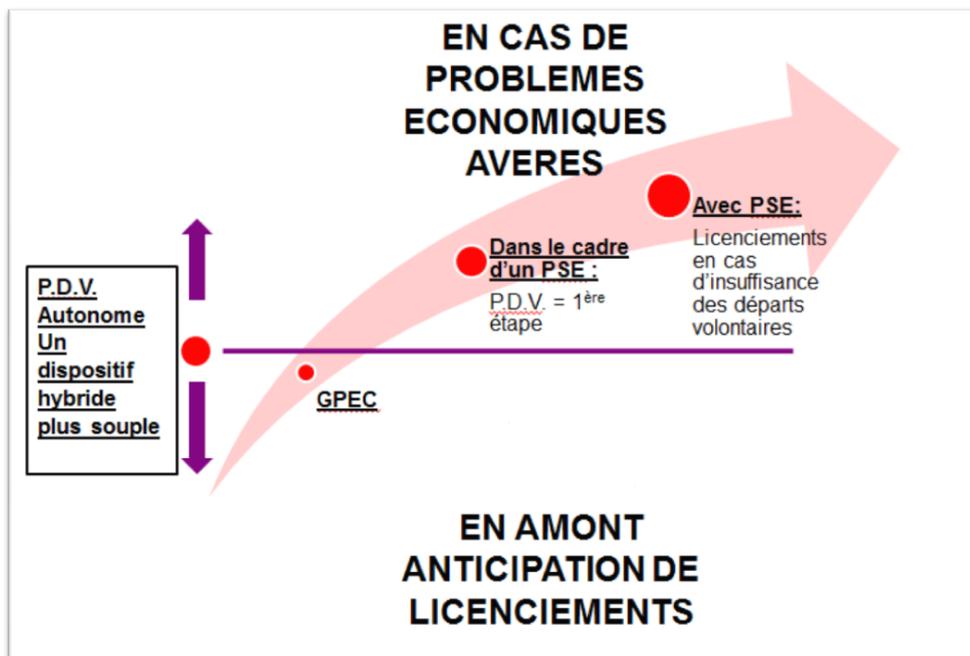
Le plan de départ volontaire dit « autonome »

Dans ce cas de figure, aucun départ contraint n'est prévu, l'entreprise s'engageant à ne pas prononcer de licenciement même si le plan était insuffisamment souscrit et à garantir aux salariés éligibles le maintien de leur emploi sans modification substantielle, ce qui lui permet notamment de se dispenser de tout plan de reclassement interne¹⁸.

Ce cas de figure nécessite que le salarié éligible au départ dispose du libre choix, soit d'être maintenu, soit de quitter l'entreprise dans le cadre du plan.

Cette possibilité ne convient bien évidemment pas aux fermetures d'établissement ou d'entreprise, celle-ci constituant un obstacle dirimant au maintien de l'emploi et au libre choix du personnel, condition indispensable au plan de départ volontaire autonome.

Par ailleurs, pour les organisations d'au moins cinquante (50) salariés, si le plan de départ conduit à au moins dix (10) ruptures de contrats de travail sur trente (30) jours consécutifs, le PSE sera requis¹⁹.



¹⁸ Cass. Soc., 26 octobre 2010, arrêt Renault, n°09-15.187P

¹⁹ Article 1233-61 du Code du travail

Les contentieux individuels liés aux PDV

« Ecœurés » de s'être fait recalés, certains salariés n'hésitent pas à se tourner vers les prud'hommes suite à un P.D.V.. Le contentieux sur la « perte de chance » de ne pas avoir pu bénéficier du plan, dans ce contexte, est, d'ailleurs, en plein essor.

La Société Générale notamment, qui a lancé en mars dernier un P.D.V. avec 880 places pour 2 000 volontaires en a fait les frais et a vu croître le nombre de contentieux individuels de la part de restants ayant souhaité partir.

Dans ce cas de figure, le salarié éconduit estime qu'il rentrait dans le champ des catégories visées par le plan et qu'il en a été abusivement privé. Il peut également prendre acte de la rupture de son contrat de travail aux torts de l'employeur en arguant de l'inégalité de traitement si des collègues ont été sélectionnés.

Au contraire, lorsque des P.D.V ont peu de succès, les directions des entreprises peuvent inciter, voire pousser des salariés à en bénéficier.

« *Les conditions du plan étaient tellement peu intéressantes que personne ne voulait partir. La direction a donc fait pression* », confie un ancien directeur du département fusions-acquisitions de la BNP Paribas lors d'un entretien relaté dans *Liaisons sociales*²⁰. Deux jours avant l'ouverture du plan, il indique que son bonus avait été supprimé alors qu'il avait rempli ses objectifs et que ses équipes avaient toutes perçu le leur. Il a donc été incité à souscrire ce plan, ce qu'il a fini par faire, « *sous la pression* », rajoute-t-il, non sans avoir ensuite entamé un recours contentieux à l'encontre de son ancien employeur.

Ces contentieux témoignent des potentielles dérives quand le plan ne fait pas le plein ou quand l'entreprise a une idée bien précise de ceux dont elle veut se séparer.

1.1.3. *Les acteurs des restructurations : les managers, les ressources humaines, les consultants*

1.1.3.1. *Les managers*

Le secteur bancaire a connu une croissance très forte jusqu'en 2007, tant du point de vue des opérations que des effectifs et des salaires. Récemment le secteur bancaire est entré dans un cycle de restructuration long avec de nombreux pics. Les crises financières ont entraîné une transformation profonde du modèle opérationnel, notamment dans la banque d'investissement. De ce fait, l'apparition de plans visant à la réduction a été un choc important. L'attention portée au développement des compétences des managers était assez

²⁰ Souffi E, *Liaisons sociales magazine*, avril 2013, p.30

faible jusqu'en 2007 et leur gestion était plus intuitive que professionnelle. Du fait des réductions d'effectifs, ils ont pu se retrouver dans une situation de gestion difficile ayant vu leurs ressources réduites tandis que l'activité n'avait pas décliné.

Les managers sont les personnes sur lesquelles repose la mise en œuvre du plan. Il leur revient en période de changement de donner du sens, de donner une signification au processus et aux décisions, de faire comprendre le projet pour le faire partager.

Ceci suppose qu'eux-mêmes soient en confiance, qu'ils aient accès à l'information pour pouvoir la partager, et qu'ils soient accompagnés.

La réalité est qu'ils se trouvent durant ces périodes en prise avec des injonctions contradictoires qui peuvent s'avérer très inconfortables.

1.1.3.2. *La figure du manager de proximité*

La figure du manager de proximité est particulièrement importante dans la mesure où il joue un rôle d'acteur qui exécute, voire parfois de victime aux restructurations. Les résultats d'une enquête menée par deux auteurs (Hugh M. O'Neill et D. Jeffrey Lenn, p.24, 1995)²¹ montrent que les managers de proximité jouent un rôle essentiel dans les restructurations entraînant des réductions d'effectifs. Les managers interviewés dans le cadre de cette enquête travaillaient pour une grande entreprise américaine du secteur financier. A la suite d'une importante perte de valeur des placements financiers, les dirigeants ont souhaité mettre en œuvre une stratégie de réduction des effectifs sur cinq ans. Le changement devait être important pour leur permettre de redevenir compétitif. Pour cela, il a été demandé aux managers de créer de nouveaux produits et de redéfinir les processus de travail. Réduire les coûts a nécessité de réorganiser, de consolider certains processus tandis que d'autres étaient supprimés.

Les dirigeants ont indiqué aux managers que, faute de changement, l'avenir de l'entreprise serait compromis. Ils souhaitaient un investissement total dans cette opération. Les managers de proximité ont été interviewés à la fin du processus de réduction d'effectifs. Leurs revenus avaient chuté de 10% et les coûts avaient été réduits dans la plupart des directions de l'entreprise. Une chute rapide de la valeur du capital (*real estate*) pesait lourdement dans les comptes et a mené à trois ans de pertes importantes. Les gains par part de capital ont chuté tandis que les dividendes étaient maintenus à un niveau identique. Dans le même temps, une rumeur courrait disant que l'entreprise pourrait être rachetée par un groupe international dans le cadre d'une fusion/acquisition. « *C'est à eux que revient de mettre en œuvre une stratégie qui suscite chez eux beaucoup d'émotion et pour laquelle ils sont souvent mal préparés ou pas du tout. Ils ont du mal à s'investir en particulier s'ils ne comprennent pas les raisons de la réduction d'effectifs et le rôle qu'ils doivent y jouer* »²², conclut l'enquête au sujet des managers de proximité.

Ainsi, les auteurs établissent un lien direct entre la difficulté des managers de proximité

²¹ Hugh M. O'Neill and D. Jeffrey Lenn, «Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear», *Academy of Management Executive*, 1995 Vol. 9 No. 4

²² Hugh M. O'Neill and D. Jeffrey Lenn, op.cit.

à s'investir dans le projet et l'absence d'amélioration de la situation de l'entreprise. Ils en déduisent qu'il est impératif pour les ressources humaines de travailler sur l'engagement des managers dans la stratégie de l'entreprise et préconisent, à ce titre, un accompagnement par les ressources humaines dans la mise en œuvre de réorganisations.

1.1.3.3. *Le rôle des ressources humaines*

A partir des années 90, la manière dont sont conduites les restructurations commencent à être questionnée. Une enquête du cabinet de conseil BPI donne des éléments sur les questionnements à l'œuvre sur la fonction ressources humaines (Guélaud, C, 2000)²³. Ce cabinet de conseil a réuni des juristes, des sociologues, des consultants, qui ensemble, ont analysé les multiples facettes des restructurations : les conséquences sur l'emploi, la gestion des compétences et la mobilité notamment. Vingt et une questions de l'enquête portaient sur les pratiques des ressources humaines et leurs représentations. Sur 2000 directeurs des ressources humaines interrogés, 200 ont répondu à 89% que les restructurations étaient des opérations lourdes, à 87% qu'elles constituaient un aspect constant de la vie des entreprises et 65% d'entre eux pensaient qu'elles étaient synonymes de traumatisme social. Les directeurs de ressources humaines interviewés ont distingué deux opérations : les restructurations (gestion à chaud) et l'adaptation permanente (gestion à froid). La mobilité y était mise en avant comme mode de gestion de la restructuration interne, au détriment parfois de la gestion des compétences. Pour favoriser la mobilité, les directeurs des ressources humaines ont considéré qu'une stratégie efficace nécessitait d'y consacrer du temps, de construire un véritable projet d'entreprise et d'accompagner les personnes, en les aidant notamment à faire le travail de deuil.

Les ressources humaines sont en général peu consultées sur l'opportunité d'une restructuration. Au titre de l'enquête susmentionnée, 83% ont déclaré que leur rôle était avant tout opérationnel. Ils devaient avant tout savoir garder les meilleurs éléments tout en encourageant le départ des salariés dont les compétences étaient jugées inadaptées au projet et étaient censés réduire l'anxiété en éclairant le futur : la communication était une condition nécessaire de réussite.

Pour éviter une démobilité de l'encadrement, il est apparu au titre de cette enquête que les ressources humaines devaient définir précisément les orientations à moyen et long termes. Un de leurs rôles majeurs consistait à s'assurer de la lisibilité de la stratégie de la direction. Pour cela, il semble nécessaire de définir la nouvelle organisation, de revoir les postes et les responsabilités, de développer de nouveaux outils et programmes de gestion des ressources humaines, et enfin de professionnaliser la fonction ressources humaines.

Deux critères de réussite se dégagent nettement dans cette étude : la communication (96%) et la qualité du dialogue social (97%). Mais les ressources humaines mettaient aussi en avant les outils de gestion sur lesquels ils avaient davantage pris. Deux mesures en

²³ « Restructurations : un éclairage européen », Claire Guélaud, in *Des restructurations et des hommes*, sous la direction de Thierry Lemasle et Pierre-Eric Tixier, Dunod, 2000.

particulier étaient perçues comme essentielles : la formation favorisant l'employabilité et les aides à la mobilité interne. Flexibilité interne (aménagement du temps de travail) et flexibilité externe (sous-traitance, essaimage) étaient également des outils que les ressources humaines cherchaient à déployer au vu des résultats de l'enquête.

Il apparaît alors que si les dirigeants décident des restructurations à mettre en œuvre, les ressources humaines n'ont que très peu de souplesse pour les mettre en œuvre en raison notamment du cadre réglementaire en matière d'information des partenaires sociaux (calendriers d'information, saisie des instances de représentations du personnel par exemple) lorsque ces cadres ont vocation à s'appliquer ainsi que pour des raisons financières.

Les ressources humaines ont aussi souvent recours à des acteurs extérieurs, tels que des cabinets de conseil.

1.1.3.4. *Les cabinets de conseil et l'organisation*

Le type de restructuration interne sur lequel la présente étude s'est focalisée a conduit à réfléchir à des concepts proches tels que la notion de changement organisationnel. Ces activités sont souvent pilotées par un « agent du changement », qui peut être extérieur à l'entreprise -un cabinet de conseil par exemple, chargé de mobiliser tous les acteurs et de conduire le projet. Le cabinet de conseil est alors chargé de la gestion du changement : cela consiste généralement à mettre en œuvre une méthodologie visant au changement organisationnel, et à développer une vision et fixer des objectifs clairs. Les activités de gestion du changement peuvent être menées à la fois via une approche explicite, structurée et planifiée, et via des approches implicites et non planifiées. Le développement qui peut résulter du changement organisationnel est une des dimensions de la gestion de crise et de son impact sur l'organisation. Le développement organisationnel est à la fois un domaine de recherche, de théorie et de pratique. Le but recherché par le développement organisationnel est d'améliorer les connaissances des salariés et de rendre ces derniers plus efficaces de façon à assurer la pleine réussite du changement organisationnel et à optimiser les performances de l'entreprise. Sur le terrain, différentes démarches sont menées par différentes personnes, en fonction de leurs valeurs et compétences. Pour garantir l'efficacité maximale des projets de développement organisationnels, nombreux sont ceux qui affirment que si la conception des projets doit s'appuyer sur des systèmes, leur mise en œuvre en revanche doit dépendre largement des capacités humaines.

La présente étude s'est intéressée aux effets des restructurations sur l'organisation²⁴. Ces effets organisationnels ont conduit à formuler un lien entre les restructurations mises en œuvre et la notion de crise organisationnelle. La perception de la notion de crise en effet, varie d'un acteur à l'autre. Si pour les dirigeants et les actionnaires, les restructurations sont perçues comme des opportunités de croissance, les salariés ne considèrent pas systématiquement qu'il s'agisse d'une occasion de rebondir.

²⁴Steven H. Appelbaum, Andrea Everard, Loretta T. S. Hung (Concordia University, West Montreal, Quebec, Canada), « Strategic downsizing: critical success factors », *Management Decision*, 37/7, 1999 pp. 535-552

1.2. La « crise » : une notion polysémique et polymorphe

1.2.1. La notion générale de crise et ses critères

La présente étude s'intéresse aux différentes représentations de la crise. La perception des dirigeants pour lesquels il est important de mettre en œuvre une restructuration en réaction à une crise extérieure peut être différente de celle des collaborateurs pour lesquels la restructuration est vécue comme une situation de crise organisationnelle et peut se transformer en crise personnelle.

Dans les deux cas, la crise peut être considérée comme un événement ou un processus. Dans le premier cas, on considère que la crise survient suite à un imprévu ou une catastrophe que l'on peut essayer d'anticiper au mieux sachant qu'il est impossible de tout anticiper (Roux-Dufort C, p.100, 2003)²⁵. L'auteur met en avant l'idée d'un processus : toute entreprise est vouée à connaître une crise, la rapidité avec laquelle elle arrivera et le degré de gravité dépendent de la façon dont on les prépare. L'auteur expose quatre phases dans le cycle de développement d'une crise : 1) les dysfonctionnements, les erreurs, en ce sens que toute organisation humaine, à mesure qu'elle s'agrandit génère un nombre croissant d'erreurs ; 2) l'ignorance : à mesure que les erreurs s'accumulent, les décideurs font le choix de considérer que « *ce n'est pas si grave que ça* » ; 3) les attributions des dysfonctionnements des facteurs extérieurs sur lesquels on a peu de prise ; 4) la rupture : lorsque la crise commence, il y a un phénomène de sidération. Trois phases de crise se suivent alors, allant du déclenchement à la crise aiguë, suivie de l'apaisement. L'auteur insiste sur les erreurs de jugement, la « *rigidité cognitive* » et les dérèglements organisationnels qu'entraînent les crises.

L'auteur souligne une dimension positive de la crise : elle est par définition une situation inédite dans l'entreprise, et donc souvent considérée comme une opportunité d'apprentissage et de remise en question. Pour l'auteur, la crise entraîne une situation dans laquelle il est plus facile pour les collaborateurs d'enfreindre les règles et les processus qui ont mené jusqu'à elle. En ce sens, elle peut avoir un aspect « *libérateur* ». L'auteur ne préconise pas de « *normaliser* » une crise dans le but de la rendre moins traumatisante pour les collaborateurs. Il estime en effet que cela revient à limiter considérablement l'effet d'apprentissage qu'elle est en mesure d'apporter (Roux-Dufort C, p.224, 2003).

Un second auteur (Lagadec P, p. 279, 1991) évoque les effets positifs de la crise et souligne le fait qu'elles peuvent se révéler fécondes, -au moins pour ceux qui s'y sont préparés- et qui bénéficient aussi le moment venu du facteur chance sans lequel on ne s'extirpe pas d'une crise. Ouvrant sur la créativité, la crise peut être approchée comme une clé utile – parfois indispensable-pour le développement d'un monde qui ne peut progresser qu'au travers de ruptures et d'innovations hardies.

Du point de vue de la gestion de crise, cet auteur évoque la question du temps, comme

²⁵Roux-Dufort, C, *Gérer et décider en situation de crise*, col. Fonctions de l'entreprise, ed. Dunod, 2003.

une dimension clé de la crise. Pour lui, il s'agit d'un phénomène de résonance entre l'événement et son contexte : « *comme un cyclone qui décuple sa puissance en tirant son énergie des mers qu'il franchit, il va se nourrir de tous les problèmes et déséquilibres déjà présents dans le contexte où il se meut. La déstabilisation initiale introduite par le choc de l'événement va aiguïser des déséquilibres préexistants, va libérer des possibilités d'expression pour ces problèmes ordinairement contenus ou refoulés* »²⁶.

Parmi les difficultés auxquelles le responsable doit faire face dans une situation de crise, figurent le risque d'affecter la marche normale de l'entreprise, de mettre en cause l'image de l'entreprise et de ses dirigeants mais également d'atteindre les fondements mêmes de l'organisation (Fink S, 1986)²⁷. Il apparaît très important, face à ces risques, de conduire la crise.

1.2.2. *La crise organisationnelle et ses critères*

1.2.2.1. *Une nouvelle conception de la crise*

Dans un chapitre intitulé « Modernisation, mouvement et crise » (Alter N. et Uhalde M., p. 337, 2006)²⁸, les auteurs reprennent l'idée d'anomie développée par Durkheim pour revenir sur « *la situation de crise sociale* » des entreprises dont le fonctionnement est caractérisé par le mouvement pour évoquer les conséquences néfastes du changement permanent. Du point de vue de l'organisation, il s'agit de réaliser des changements dans l'urgence tout en protégeant les compétences et routines qui permettent l'efficacité. Le mouvement constant rend difficiles l'anticipation et la prévision, notamment du point de vue des ressources humaines.

Un des auteurs (Alter N, p. 338, 2006) a observé cela en 2000, dans une grande banque française : « *La permanence des transformations concernant les techniques, l'organisation, les produits et les procédures de gestion représentent un flux de changement qui structure le travail bien plus que les formes établies d'une nouvelle organisation* »²⁹. Pour Norbert Alter, le changement a commencé à partir des années 1985. La caractéristique de ce mouvement est que l'on ne passe pas d'un état A à un état B mais d'une situation stable, dont on connaît la forme et les limites à un état instable dont on ne connaît rien, ni même sa durée dans le temps.

Cela conduit à la notion de crise organisationnelle, c'est à dire à une organisation dont l'activité organisationnelle est sans arrêt en changement, en transformation, ce qui tend à

²⁶Lagadec, P, *La gestion des crises*, ed. MacGraw Hill, 1991, 312 p.

²⁷Steven Fink, *Crisis Management, Planning for the Inevitable*, Amacom, American Management Association, 1986

²⁸Sous la direction de Norbert Alter, *Sociologie du monde du travail*, Paris , PUF, 2006, p.337

²⁹Alter N, Uhalde M, op.cit, p.338

provoquer un « *affaiblissement considérable de la structure de travail et d'une croissance constante de l'activité organisatrice* »³⁰.

C'est dans cet état de changement permanent, qu'il est intéressant de regarder la notion de « *vécu collectif de crise* ». Le concept de « *crises sociales* » (Francfort et al. 1995, cité par Alter N, p. 344, 2006) représente un état social caractérisé par « *l'indétermination du processus de changement entre deux grandes issues : la régression et la progression* » (Morin E, cité par Alter, p. 345, 2006).

La sociologie compréhensive permet d'analyser ce type de situation en faisant le lien entre les perceptions et sentiments des acteurs et leurs relations sociales concrètes. C'est ce type d'analyse que se propose de faire la présente étude, mettant en relation à la fois le ressenti de ceux qui restent et ce qu'ils mettent en pratique, leurs relations concrètes à l'entreprise, pour tenter de comprendre ce qui est à l'œuvre dans les motivations de ceux qui restent et ainsi répondre en partie à l'une des interrogations principales des dirigeants du secteur bancaire aujourd'hui, à savoir dans un monde en perpétuelle transformation, comment motiver les collaborateurs, leur redonner envie de rester dans l'entreprise et faire en sorte que le personnel de l'entreprise reste mobilisé pour permettre à l'entreprise de survivre et d'être ou de rester performante.

1.2.2.2. *Crise organisationnelle et restructurations*

Ont pu être constatés trois types d'effets des restructurations sur les organisations et les individus : ceux qui concernent les modifications de l'organisation, l'effet de stupeur, de démobilisation, entraînant la nécessité de mobiliser les personnes autrement, sur d'autres critères, et en dernier lieu, une forme d'individualisation de la conception de la carrière et d'indépendance dans le rapport à l'entreprise, à la carrière. Il a semblé intéressant de s'interroger sur l'impact de l'individualisation sur le lien aux autres, sur la survivance d'un collectif de travail.

Les travaux en « *sociologie de l'entreprise* » (Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1995, cité par Alter, p.112, 2006)³¹ ont permis de relativiser ce supposé impact. La sociologie d'entreprise articule trois perspectives théoriques différentes : celle de la contingence structurelle, l'analyse en termes de relations de pouvoir et l'approche en termes culturels. Les auteurs identifient cinq types de fonctionnement de l'entreprise et parmi ceux-là, l'entreprise « *en crise* » qu'ils définissent comme une situation non stabilisée par rapport aux modèles établis. Il s'agit d'un « *état de modernisation bloquée* » mettant en relation des forces de modernisation et des forces de tradition, chacune représentant une source de légitimité dans les relations entre les acteurs. Ainsi, chaque individu peut construire sa propre représentation des événements et ajuster son comportement et ses liens d'amitiés en

³⁰Alter N, Uhalde M, op. cit. p.339

³¹Francfort L, Osty F, Sainsaulieu R et Uhalde M. *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995, 408 p

fonction de la représentation qu'il se fait de sa situation personnelle dans le contexte donné.

Tenant pour acquise la dimension d'intégration sociale liée au travail, et partant du principe que le travail permet la réalisation de soi et à tout un chacun de se forger une identité professionnelle, il a semblé intéressant de chercher à savoir s'il y a avait un lien entre cette dimension identitaire et la notion de crise. Un autre auteur (Dubar, 1992, cité par Alter, p. 114, 2006)³² apporte à ce sujet un éclairage particulier, s'intéressant à la question identitaire dans un contexte de crise économique. Sans rentrer dans la notion de crise économique ici, a été regardé ce qui se passe pour l'identité de ceux qui restent dans un contexte de crise organisationnelle. Dubar actualise le modèle du « *retrait* » défini par Sainsaulieu. Tandis que pour Sainsaulieu, le retrait « *correspond au choix de minimiser l'engagement personnel dans le rapport au travail pour intervenir sur d'autres scènes* » (Alter, p.116, 2006), pour Dubar, ce comportement représente « *une situation d'exclusion non souhaitée* » (Alter, p.116, 2006) qui concerne souvent des personnes peu qualifiées qui sont malmenées par les évolutions technologiques ou par la modernisation d'une organisation. Cet apport vient éclairer l'analyse de l'engagement de ceux qui restent.

Alors que Sainsaulieu décrivait des identités au travail dans un contexte de croissance, Dubar a mis en évidence le fait que « *l'identité professionnelle, parce qu'elle se trouve soumise au risque psychologique et économique, et que les places sont devenues floues et instables, représente le travail que l'acteur réalise pour établir une cohérence entre ce qui le constitue en tant que personne et la situation professionnelle qui lui échoit ou qu'il vise* » (Alter, p.101, 2006).

Il s'agit pour le manager de proximité d'actualiser sa compréhension de la situation afin d'être en capacité de mieux appréhender l'avenir et d'obtenir l'adhésion de ses équipes aux changements à l'œuvre.

Les crises génèrent des changements de métiers qui entraînent des transformations organisationnelles profondes, des cycles longs de transformations des organisations.

Cette « *grande transformation* »³³ des organisations, pour reprendre l'expression de Karl Polanyi, a un impact important sur les métiers. Dans le secteur bancaire, la crise financière a ainsi eu pour conséquence de réinvestir la relation client et de transformer les processus de travail.

1.3. Les effets de la crise sur les individus et les « survivants »

Les restructurations entraînent des transformations des processus de travail et plus précisément, dans le secteur bancaire, des transformations de la chaîne de valeur. Cela peut, par exemple, entraîner la disparition d'un métier, d'une filiale ou supprimer des postes. La

³² Dubar C. *La crise des identités*, Paris PUF 2004

³³Karl Polanyi, *La Grande Transformation. Aux origines économiques et politiques de notre temps* (1944), Paris, Gallimard, 1983.

réduction des effectifs n'est pas toujours proportionnée avec la réduction de l'activité. Cela peut aussi générer des surcharges de travail importantes dans certains cas. En outre, suite à la crise financière de 2008, le secteur bancaire a connu une très forte augmentation des contraintes réglementaires. Si cette dimension importante de régulation a pu permettre d'endiguer la crise, ou du moins, en donner l'illusion, elle entraîne son lot d'effets secondaires pour les individus qui travaillent dans le secteur bancaire, notamment par l'augmentation des procédures de contrôles. Ce *reporting* accroît massivement la charge de travail découlant des tâches déjà existantes tandis que le contrôle restreint les marges de manœuvre des individus dans la réalisation de leur travail.

1.3.1. *La notion de « survivant »*

Dans un ouvrage relatif aux restructurations d'entreprise (Beaujolin-Bellet R, Schmidt G, p.85, 2012)³⁴, les auteurs évoquent ainsi la catégorie des « *survivants* » : « *Il est une catégorie à part dans les restructurations, celle des salariés épargnés par la perte d'emploi et qui restent dans l'organisation après la restructuration. On les appelle les « survivants » par analogie avec celles et ceux qui survivent à une catastrophe, ou un accident collectif et qui présentent, immédiatement ou à retardement, une série de syndromes* ».

Cette catégorie est identifiée pour distinguer des « victimes », des « rescapés » et des « exécutants ».

La présente étude vise notamment à interroger cette notion de « survivants » pour mieux la cerner, savoir si elle concerne plutôt des personnes ayant déjà connu des plans de départs volontaires, et donc préparées psychologiquement ou plutôt des personnes n'en ayant jamais connus et qui sont confrontées pour la première fois à un plan de départ volontaire et n'y sont pas préparées. La notion de survivance implique de ne pas avoir le choix, de subir une situation à laquelle en dépit de nombreux facteurs, la personne survit. La présente étude analysera notamment ceux qui ont l'impression de survivre et plus précisément ceux qui ne sont pas préparés, qui n'ont pas de boîte à outils pour faire face au changement et qui malgré tout, doivent gérer le changement, la crise, en s'appuyant sur les outils dont ils disposent, parfois seulement leurs acquis personnels : le degré d'information qu'ils ont de la situation, leur expérience, la culture d'entreprise, leur désir de promotion, etc.. Les ressentis des « survivants » sont donc autant variés que les individus en présence. Des effets positifs des restructurations sur le comportement et l'attitude des salariés qui restent peuvent exister. Cela prend des formes variées, telles que le renforcement de la loyauté d'un individu envers son entreprise, la perception d'une situation comme une opportunité de développement personnel, une amélioration de la productivité voire une augmentation de la motivation au travail (Beaujolin-Bellet R, Schmidt G, p.85, 2012).

D'autre part, si les catégories ont l'avantage de permettre de construire des modèles et d'expliquer des situations, elles ne permettent pas de restituer la réalité dans sa grande

³⁴Beaujolin-Bellet, R, Schmidt, G, *Les restructurations d'entreprise*, La Découverte, Repères, 2012.

diversité. Ainsi, tout le monde n'est pas armé de la même façon pour survivre à une situation, les expériences professionnelles varient et le bagage personnel et professionnel aussi. De ce point de vue, une gestion différenciée de ceux qui restent peut être l'occasion de favoriser le développement des personnes et l'accompagnement individuel en utilisant des outils spécifiques et adaptés aux besoins.

La voie d'une gestion différenciée des « survivants » est notamment proposée par un autre auteur (François-Philip de Saint Julien, 2005)³⁵. Il suggère que la population des « survivants » puisse être gérée de façon différente des autres personnes, sur la base de variables telles que l'implication organisationnelle, l'engagement au travail et surtout (variable modératrice) l'estime de soi.

Distinction « restants »/ « survivants »

Au fur et à mesure de l'évolution de cette étude, la notion de « survivants » a été interrogée. Il est apparu qu'elle était limitative. En effet, si dans un premier temps, il est possible d'établir que la personne survit à une situation exceptionnelle par analogie avec un accident dont elle ne sortira pas indemne, il est évident que, d'une part la fréquence des restructurations évoquée par les sources consultées relativise la dimension « accidentelle » et que d'autre part, un nombre croissant d'entreprises donnent aujourd'hui le choix aux personnes concernées de partir ou de rester, par la mise en place de plans de départs volontaires. Ce constat a pour première conséquence d'élargir l'étude à tous ceux qui restent, aux « restants », davantage qu'aux seuls « survivants ». Par ailleurs, il semble difficile de séparer de façon théorique et tranchée « ceux qui restent » de « ceux qui partent ». En effet, la situation de post-restructuration voit subsister des liens entre ces catégories, certains managers restant en contact avec des collaborateurs qu'ils ont accompagnés à quitter l'entreprise, et inversement, des « victimes » restant en contact avec des personnes demeurées dans l'entreprise. En d'autres termes, l'approche compréhensive choisie dans cette étude suggère des relations humaines bien plus complexes et variées que la séparation théorique entre « ceux qui partent » et « ceux qui restent », entre les « victimes » et les « survivants » voire entre les « victimes » et les « exécutants ».

La seconde conséquence évoquée (Hugh M. O'Neill et D. Jeffrey Lenn, p.24, 1995) est de focaliser une partie de la présente étude sur les managers de proximité, susceptibles d'appartenir à plusieurs catégories, celle des « survivants » et d'« exécutants » notamment. Rarement impliqués dans la décision de restructurer, ils doivent néanmoins l'appliquer au mieux, souvent avec des objectifs explicites à remplir (réduction des effectifs, réduction des coûts), tout en maintenant la qualité de l'activité au sein de l'équipe, et en faisant face à une intensification du travail. Dans le même temps, ils sont parfois eux-mêmes concernés par la suppression de postes. Cependant, ils doivent aider leurs collaborateurs à faire face au changement et se soucier de l'évolution de la carrière de leurs collaborateurs et maintenir leur employabilité.

Ces injonctions paradoxales suscitent potentiellement une charge émotionnelle forte,

³⁵François Philip de Saint Julien, Delphine, *op. cit.*

voire de la souffrance psychologique. Une étude (Grunberg et al., 2009, citée par Beaujolin-Bellet et Schmidt, p.89, 2012) montre que chez les managers de proximité en situation de mettre en œuvre des licenciements, le niveau de stress, le sentiment d'insécurité au travail, et l'épuisement professionnel sont élevés y compris trois ans après la restructuration. La dégradation des relations avec les salariés en particulier est importante. Certains critères de survivance apparaissent alors, comme par exemple celui de l'équité. Si les licenciements sont considérés comme « *mis en œuvre équitablement* », cela peut contribuer à réduire les effets négatifs sur les managers de proximité.

1.3.2. *Caractéristiques de la survivance*

1.3.2.1. *La question de l'équité*

Si la restructuration et/ou la compression d'effectif est perçue comme une méthode permettant d'accentuer une rentabilité déjà forte, elle peut être très mal vécue. L'inégalité en matière de rétribution des personnes ayant mis en œuvre le plan social par rapport à celle d'un manager de proximité qui reste mais qui voit la part variable de son salaire diminuer et qui va perdre son poste, est en général très mal perçue.

Un auteur qui défend une approche de gestion différenciée des survivants par les ressources humaines (Delphine François Philip de Saint Julien, 2005)³⁶ aborde la notion de justice organisationnelle qu'elle analyse en trois points :

- l'analyse de la dimension distributive et de l'aspect matériel de l'échange;
- l'analyse de l'aspect immatériel cognitif et psychologique lors de la mise en place des procédures du plan social;
- l'analyse de l'aspect immatériel interactionnel et humain, des éléments affectifs liés à la décision.

Cette notion est complétée par celle de la « *justice distributive* » (Homans, 1958), permettant l'évaluation du ratio « *profits/investissements* » de chacun.

« En effet, le survivant apporte ses contributions à l'organisation et perçoit en retour des récompenses, résultat de son « travail » au sein de celle-ci ; l'organisation faisant de même pour sa part. Peuvent alors se créer une situation d'équité ou d'iniquité entre les deux, un sentiment de justice ou d'injustice pour le survivant, selon qu'il considère l'égalité ou la non-égalité entre son propre ratio et celui de l'organisation ou des salariés licenciés » (François Philip de Saint-Julien, p.26, 2007)³⁷.

Les survivants peuvent éprouver un sentiment d'injustice procédurale, fonction de leur possibilité d'exprimer leur point de vue, leur « voix au chapitre » sur les procédures mises en œuvre, sur les règles appliquées lors du plan. Enfin, les survivants peuvent éprouver un sentiment d'injustice interactionnelle, fonction des explications ou des informations fournies

³⁶ François-Philip de Saint Julien, « Les survivants à un plan social : analyse confirmative pour une GRH différenciée », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n°223, janvier-février 2007, pp.27- 40

³⁷ François-Philip de Saint Julien « Les survivants à un plan social : analyse confirmative pour une GRH différenciée », op. cit. p. 26

par la Direction ou leurs supérieurs hiérarchiques lors du plan social (François-Philip de Saint Julien, p.86, 2010).

La seconde problématique que l'auteur pointe est celle du stress³⁸ ressenti par les survivants. Cette étude revient ensuite sur ces dimensions notamment à l'occasion des observations et des enseignements issus du terrain.

L'auteur fait l'analyse du lien psychologique entre les survivants et l'organisation. Elle distingue quatre dimensions :

- la dimension affective : émotion, sentiments ressentis,
- la dimension cognitive : prédispositions favorables ou défavorables résultant de leurs calculs et raisonnements,
- la dimension normative : prédispositions liées aux valeurs à se comporter favorablement ou défavorablement,
- l'engagement au travail : adéquation entre les survivants et leur poste, selon une dimension affective.

L'auteur reprend un modèle théorique de Mobley selon lequel les survivants auraient l'intention de quitter l'organisation, selon un enchaînement linéaire et rétroactif. Ce point n'a pas pu être vérifié dans les entretiens, en raison peut être d'une question de confidentialité mais aussi parce que les personnes interviewées imaginaient difficilement quitter une organisation qui les avait choisies et dans laquelle ils avaient décidé de rester.

Enfin, l'auteur introduit l'étude de l'estime de soi comme variable modératrice de sa modélisation théorique. Cette variable est également analysée dans d'autres travaux (Brockner J. et al. 1993)³⁹. L'un de ces auteurs (Brockner, 1987)⁴⁰ a conduit des études sur les survivants permettant d'isoler les éléments principaux impactant les survivants. Cette recherche a permis d'étayer l'hypothèse que la justice distributive (« *positive inequity* ») peut permettre de comprendre les réactions des survivants. Quatre états psychologiques ont été identifiés à ce titre:

- l'insécurité de l'emploi;
- la culpabilité du survivant : si le survivant perçoit qu'il ne travaillait pas mieux que celui qui a été licencié, il peut travailler plus pour compenser l'inégalité. Les entretiens menés dans le cadre de l'étude n'ont pas permis de vérifier cette dimension de culpabilité,
- la colère,
- le soulagement.

Plusieurs expérimentations ainsi menées (Brockner J et al, p.154, 1993) ont pu montrer

³⁸François-Philip de Saint Julien , « Le stress des survivants à un plan social », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n°241, janvier-février 2010, pp.85-100

³⁹Brockner, Joel, Grover, Steven, O'Malley, Michael N, Reed Thomas F. and Glynn Mary Ann, «Threat of Future Layoffs, Self-Esteem, and Survivors' Reactions: Evidence from the Laboratory and the Field », Special Issue: Corporate Restructuring, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Summer, 1993, pp. 153-166

⁴⁰Cité par Appelbaum, op. cit.

que l'estime de soi pouvait être une source de motivation pour celui qui restait. L'une d'entre elles montre que si la décision de licencier quelqu'un repose sur le mérite ou l'expérience, le « survivant » peut penser qu'il a été choisi en raison de sa valeur plus grande pour l'entreprise. Dans une autre expérimentation, c'est le lien d'amitié entre une victime et un survivant qui est étudié. Elle montre que la productivité du survivant après la restructuration baisse s'il juge injuste le traitement réservé à la victime. Une troisième expérimentation montre que la performance d'un « survivant » ne dépend pas de son expérience antérieure de restructurations. Cependant, elle montre que lorsqu'il y a un contexte d'insécurité, il y a davantage de sentiments négatifs vis à vis des « survivants ». La compétition augmente entre les individus afin de rester en cas de nouvelle restructuration. Une dernière expérimentation citée dans cette étude révèle que l'importance de la réduction d'effectif a plus d'impact sur l'engagement vis à vis de l'entreprise que sur l'engagement vis à vis du travail.

Dix ans plus tard, deux auteurs (Kets de Vries et Balazs, 1997) ont montré que l'insécurité de l'emploi avait un impact sur l'efficacité de l'organisation. En particulier, ceux qui restent ne peuvent s'empêcher de se demander pour combien de temps ils sont encore présents. Ceux qui sont à des postes de décideurs, ont tendance à prendre des décisions de court terme. Dans leur étude, les auteurs soulignent deux réactions des « survivants » selon la proximité de leurs liens avec les « victimes » :

- tendance à s'éloigner des « victimes » s'ils ne s'en sentaient pas proches;
- tendance à s'éloigner de l'organisation s'ils se sentaient proches des « victimes ».

Cette étude apporte une dimension nouvelle en pointant différents éléments qui rapprochent les « victimes » des « survivants » : une situation très stressante, pertes de collègues et d'amis, insécurité professionnelle. L'hypothèse des auteurs de cette étude est que les restructurations mettent à mal des relations complexes à l'intérieur de l'organisation et que cela peut nuire à la culture d'entreprise ainsi qu'au système de valeur partagé.

Le futur de l'organisation, sa capacité à reconstruire des collectifs et une dynamique de développement dépendent largement de la manière dont ces « rescapés » réagissent à la restructuration.

1.3.2.2. *La dimension du stress*

Parmi les grandes familles de facteurs de stress soulignées, le rapport Lachman, Larose et Pénicaud⁴¹, indique en premier lieu :

« La fréquence accrue des réorganisations, restructurations et changements de périmètre des entreprises, qui impactent tout ou partie de l'organisation et modifient parfois brutalement les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur activité ».

Dans le cas de restructurations internes, celui qui reste peut se retrouver en situation où

⁴¹Rapport « Bien-être et efficacité au travail », Henri Lachman, Christian Larose et Muriel Pénicaud, février 2010, rapport au Premier ministre.

il n'a pas les ressources minimales pour faire face et se sent en situation de survie. Sa perception est que l'entreprise apporte un ensemble de ressources permettant à chacun de réaliser son activité. Cette dimension est le point de départ des analyses montrant que le phénomène du stress apparaît lorsque la situation est évaluée par l'individu comme débordant ses ressources ou « *quand ceux qui travaillent ne parviennent plus à répondre aux exigences de l'organisation du travail* » (Clot Y, p.8, 2008)⁴². Inversement le constat peut être fait que « *l'organisation et l'institution ne parviennent plus à répondre aux exigences des professionnels qui se mesurent au réel* » (Clot Y, p.8, 2008).

Plus précisément, il s'agit d'un aller-retour permanent entre l'organisation et l'individu : le travail est réorganisé par celles et ceux qui le font qui s'adaptent aux conditions changeantes de l'exercice de leur activité. Un spécialiste de psychologie du travail va jusqu'à évoquer « *les obligations que les travailleurs s'imposent pour réussir à faire convenablement ce qui est à faire* » (Clot Y, p.9, 2008)⁴³.

L'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail propose une définition qui résume bien cette perception :

«Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».

Les restructurations sont ressenties par les « survivants » comme une période de « crise vécue», qui se matérialise par des fermetures de filiales, des réductions d'effectifs. Cette perception d'un temps de crise masque en réalité un processus qui débute en amont de la crise et s'étend au-delà de la phase de gestion de la crise. Ce processus est générateur de stress tant pour les collaborateurs que pour les ressources humaines.

Le stress des collaborateurs versus le stress des ressources humaines ou le stress de celui qui ne sait pas/versus le stress de celui qui sait

Au moment de l'annonce du plan, le manque d'information des collaborateurs et des managers est générateur de stress, d'anxiété. Il est difficile de lutter contre cette peur de ne pas être informés des collaborateurs et des managers dans la mesure où ceux qui détiennent l'information, les ressources humaines sont également sous stress. Pour ces derniers, l'anxiété peut être liée au comportement des syndicats et à la peur du délit d'entrave.

Les managers de proximité sont les personnes sur lesquelles reposent la mise en œuvre et la réussite du plan, ce qui peut s'avérer très inconfortable. Il arrive que les managers prennent en définitive le plan de départ volontaire et les « restants » se retrouvent sans manager. Pour mesurer le stress, certaines entreprises du secteur bancaire utilisent un baromètre du stress, dans une perspective de prévention des risques psycho-sociaux.

De nombreuses recommandations sur les questions de santé des salariés dans les

⁴²Clot Yves, *La fonction psychologique du travail*, PUF, 2008 (réédition), 221 p

⁴³Clot Yves, op.cit. p.9

restructurations sont faites par différents organismes nationaux et européens. Un rapport (HIRES, p.21, 2008)⁴⁴ souligne les aspects suivants : « *Même s'il est clair que les pertes d'emploi qui résultent d'une fermeture définitive ou d'une réduction d'effectifs mènent inévitablement à une détresse psychologique de la part des salariés privés de leur emploi, les effets sur la santé avant et après la crise sont souvent négligés. Les fusions et les reprises, par exemple, ne se traduisent pas toujours par des pertes d'emplois, toutefois la simple annonce d'une fusion à venir va soulever des doutes et des craintes parmi les salariés. Le simple fait de craindre de perdre son travail peut causer une certaine détresse qui n'en est pas moins réelle que celle ressentie lors d'un licenciement réel. De même, après la crise, de nombreux salariés peuvent connaître des symptômes post-traumatiques ; c'est la «maladie du rescapé»⁴⁵.* »

Il est donc important de distinguer les différentes phases des restructurations : la pré-restructuration/annonce du plan, puis la mise en œuvre de la restructuration (la plupart du temps avec des pertes d'emplois), et post-restructuration (Paulsen et al., 2005, cité par le rapport HIRES, 2008).

Le stress est souvent perçu comme négatif mais il peut y avoir du stress positif, dans certains cas, qui peut entraîner les comportements suivants : renforcement de la loyauté envers l'entreprise, situation perçue comme une opportunité de développement personnel, situation perçue comme la possibilité d'améliorer la productivité voire une augmentation de la motivation au travail. Un premier plan de restructuration fait souvent craindre un nouveau plan et accroît le sentiment d'inquiétude. Paradoxalement, cette inquiétude peut renforcer la motivation au travail chez certains

A partir du modèle d'Hirschman (*exit-voice-loyalty*), une typologie des réactions des survivants peut être esquissée. Elle dessine quatre types de réactions possibles selon leur caractère constructif ou destructeur, passif ou actif (Mishra et Spreitzer, 1998, cité par Beaujolin-Bellet R et Schmidt, G, p. 86, 2012)⁴⁶.

⁴⁴ « La santé dans les restructurations : approches innovantes et recommandations de principe », programme PROGRESS, groupe d'expert HIRES, commission européenne, 2008

⁴⁵Rapport HIRES, op. cit.

⁴⁶Mishra, A, Spreitzer, G, "Explaining How Survivors Respond To Downsizing : The Roles of Trust Empowerment, Justice and Work Redesign", *Academy of Management Review*, 23(3), 1998,pp.567-588

<p>Obligation</p> <p>Calme, soulagement. Implication, loyauté. Obéissant aux ordres, comportement routinier. <i>Les suiveurs fidèles</i></p>	<p>Espoir</p> <p>Espoir, excitation. Optimisme. Résolution des problèmes, prise d'initiative. <i>Les supporters actifs</i></p>
<p>Crainte</p> <p>Inquiétude, crainte. Anxiété, sentiment d'impuissance. Repli sur soi, procrastination. <i>Les blessés légers</i></p>	<p>Cynisme</p> <p>Colère, dégoût. Indignation, cynisme. Médisance, vengeance. <i>Les critiques malveillants</i></p>

Le plus souvent, le syndrome du « survivant », pour reprendre le terme utilisé par un auteur (Bourguignon et al., 2008)⁴⁷ entraîne trois types d'effets négatifs sur les personnes :

- des effets psychologiques et émotionnels : phases du deuil (culpabilité à l'égard de ceux qui sont partis provoquant anxiété, stress) pouvant provoquer une diminution de la satisfaction au travail, dégrader les relations avec les managers et le climat de travail plus généralement,
- des effets sur l'attitude au travail : niveau d'implication et engagement au travail baissent pouvant aller jusqu'à une augmentation de l'intention de quitter l'organisation,
- des effets sur le comportement : diminution de la motivation, absentéisme en hausse, présentéisme passif (Cornolti, 2006)⁴⁸.

Les réactions diffèrent selon les individus et leurs ressources. Elles peuvent mettre en œuvre des stratégies d'adaptation positives, dans l'espoir d'une réussite professionnelle. La fonction ou la position hiérarchique est susceptible d'intéresser les managers dans une certaine tranche d'âge. Un sentiment d'appropriation du pouvoir peut naître (*empowerment*) dans des conditions très spécifiques : lorsque le processus et sa mise en œuvre se font dans un contexte où les relations de confiance avec les dirigeants existent, où le plan est perçu comme juste.

Les réactions ne sont pas figées dans le temps. Une étude empirique (Greenberg et al. 2010) mesurant l'évolution sur dix années des attitudes et comportements des salariés d'une grande entreprise ayant subi plusieurs changements majeurs montre que le sentiment d'incertitude diminue, celui de sécurité au travail augmente et l'intention de quitter décroît.

⁴⁷Cité par Beaujolin-Bellet R, Schmidt, G, op. cit.

⁴⁸Cité par Beaujolin-Bellet, R, Schmidt, G, op.cit. Voir les Actes de Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines : <http://www.reims-ms.fr/agrh/>

Le style de management se transforme, il devient plus relationnel et moins hiérarchique.

*Les questions de santé*⁴⁹

Ce ne sont pas seulement les restructurations de type « crise » qui peuvent produire des effets sur la santé. De plus en plus, les restructurations sont régulièrement utilisées pour améliorer de façon constante les performances et la compétitivité de l'entreprise. Pour réaliser cet objectif, différents moyens sont mis en œuvre par l'entreprise. Ce sont différentes formes de maximisation des ressources humaines (les techniques de gestion comme la gestion juste-à-temps, la flexibilité fonctionnelle, le travail en équipe, etc.), les horaires variables, ainsi que les réseaux de production (comme la sous-traitance ou l'utilisation des travailleurs indépendants) qui sont aujourd'hui utilisées et qui peuvent avoir un impact sur la santé des salariés.

Ces modalités peuvent générer une intensification du travail et de la fatigue. Elles peuvent aussi engendrer une plus grande insécurité de l'emploi, non seulement pour les salariés temporaires, mais aussi pour ceux qui ont un emploi encore stable mais craignent de devoir partir à l'étranger ou accepter un contrat de sous-traitance. Finalement, des changements continuels dans la structure des entreprises peuvent également porter atteinte à la gestion de la santé et de la sécurité au travail, dont le rôle revient à gérer les risques « courants » inhérents au travail, tels que les accidents du travail ou l'exposition à de mauvaises conditions de travail. La gestion de la santé et de la sécurité au travail repose sur trois piliers.

Premièrement, la responsabilité principale en matière de santé et de sécurité incombe à l'employeur. Les restructurations, cependant, surtout lorsqu'il s'agit d'introduire une coresponsabilité de types « réseau », mènent souvent à une division de plus en plus confuse des responsabilités. Dans ce type de situation, il n'est pas toujours facile de savoir qui est l'employeur qualifié. Deuxièmement, l'employeur est supposé faire appel à des services ou personnes compétentes. Pour ce faire, il a souvent recours à des services de santé au travail externes.

Le troisième pilier du système de gestion de la santé et de la sécurité au travail est la participation des salariés, y compris entre autres méthodes l'implication des représentants des salariés à l'élaboration de la politique de santé et de sécurité au travail. En France, l'instance compétente sera le plus souvent le CHSCT. Certains auteurs ont pu émettre des réserves sur la contribution de cette participation des salariés à une meilleure politique en matière de santé et de sécurité au travail (Walters et Frick, 2000 ; Popma, 2008). Notamment, l'arrivée de salariés temporaires ou la réunion de salariés travaillant chez différents employeurs sur un même site de production peut rendre difficile à la mise en place d'une représentation efficace de l'ensemble des salariés concernés. L'influence des salariés sur la politique de santé et de sécurité au travail peut s'en trouver affaiblie.

Plus largement, les conséquences humaines des restructurations sont très visibles : cité

⁴⁹Rapport HIRES, op.cit.

par un auteur (Chanlat J-F, p.72, 1998)⁵⁰, un auteur américain (Heckscher C, 1995)⁵¹ montre comment les 250 cadres moyens interrogés et ayant pourtant conservé leur emploi peuvent perdre, tout sentiment de sécurité.

Identité au travail, identité des restants

Au-delà des acteurs des restructurations, la présente étude adresse la question du ressenti des personnes en situation de post-restructuration (et souvent en attente ou en pilotage de la prochaine). Ainsi, selon que l'on agit ou que l'on subit la restructuration, son identité de « restant » n'est pas interrogée de la même façon. Les questions d'appartenance des personnes à une entreprise ou à un groupe demeurent aujourd'hui, quand bien même on aurait pu penser que cela avait disparu depuis la multiplication du nombre de restructurations.

Les situations racontées lors des entretiens réalisés font appel à des identités professionnelles et à des contextes de travail. En définitive, la cause de leur souffrance est interne à l'entreprise puisque ce sont les dirigeants dont la décision est relayé par leur manager qui prennent la décision raisonnée de mettre en œuvre des réductions d'effectifs ou des réorganisations. Dans la plupart des cas, le ressenti des restants est que quelque chose leur a été retiré voire qu'ils n'ont pas les ressources nécessaires pour survivre à la situation. Une forme de petite mort. Ceux qui restent le font-ils par choix ou par nécessité et qu'est ce qui survit à travers eux? Quelle est la part de réalisation de soi qui est mise dans le travail qui fait que si le travail est ôté à quelqu'un, le ressenti est que quelque chose lui a été pris?

Il est fort possible que le travail soit au centre de la question sociale, en ce sens qu'une « relation stable au travail sous la forme du statut de l'emploi donne le socle de base pour une intégration à la société tandis que des rapports malheureux au travail comme le chômage ou l'installation dans la précarité ...empêchent d'accéder aux conditions requises pour avoir une place dans la société et être reconnu comme un individu à part entière » (Castel R, p. 46, 2009)⁵². Ce qui se joue dans la relation d'un individu au travail relève de l'ordre de l'accès à une identité sociale, grâce à la réalisation de soi dans le travail. Ainsi, loin de la fin du travail, se profile davantage une survalorisation de la valeur travail. Dans le même temps, les formes d'organisation du travail se complexifient et une forme de « fragilité virtuelle intégrée »⁵³ se développe : aucun cadre ne croit plus à l'emploi à vie, chacun sait qu'il peut à tout moment être concerné par la réduction d'effectifs.

Du point de vue des « Cultures et identités au travail » (Alter N, p. 101, 2006)⁵⁴, un auteur souligne les dimensions mobilisées par l'identité : la nature du poste de travail et donc la compétence; les normes caractérisant un univers professionnel donné et les valeurs qui

⁵⁰Chanlat Jean-François, Sciences sociales et management, *Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Les Presses de l'Université Laval, ed. Eska

Heckscher C., *White-collar blues: Management loyalties in an age of corporate restructuring*, BasicBooks, New-York, 218 p.

⁵²R Castel, *La montée des incertitudes*, coll. Points, Essais, Editions du Seuil, 2009

⁵³Entretien Jean-Claude Delgenes, DG Cabinet Technologia

⁵⁴Sous la direction de Norbert Alter, *Sociologie du monde du travail*, Paris , PUF, 2006, p. 101

orientent l'action. Cela nous a paru intéressant pour décrire ce qui se passe du point de vue de l'identité de ceux qui restent après une restructuration. En effet, leur poste a le plus souvent disparu ou été remis en cause et avec lui la compétence nécessaire pour l'exercer (une suppression de poste, n'entraîne pas nécessairement perte d'emploi; le poste est supprimé mais la personne reste dans l'entreprise) ; les normes caractérisant leur univers professionnel sont transformées (« *on profite des suppressions de postes pour revoir nos processus de travail* »⁵⁵) et les valeurs qui orientent l'action sont amenées à changer ou tout au moins sont revues à l'aune de la crise organisationnelle. Les valeurs sont à associer à l'identité individuelle et collective, en ce sens qu'elles portent une part affective et éthique, varient en fonction des expériences sociales et guident l'action.

Sur les questions d'organisation et de culture, l'auteur évoque les travaux d'un des théoriciens de l'identité au travail (Sainsaulieu, 1977)⁵⁶ qui a développé la théorie de l'apprentissage culturel au travail. Cette théorie s'intéresse au « *système de l'acteur* », individuel et collectif et à sa transformation. Dans la définition de la culture, on retrouve les dimensions évoquées plus haut : les représentations, les normes et les valeurs. Une des dimensions du concept de normes sociales qui est évoquée dans cette étude est celle qui correspond à une obligation assortie d'un système de sanction. Cette étude s'appuie aussi sur ce concept pour analyser les relations de travail entre les ressources humaines et les managers de proximité, les managers et leurs collaborateurs mais aussi entre les managers de proximité et le *top management*.

La « *culture des affinités* » est un autre concept (Sainsaulieu, pp.188-190, 1977) qui sera retenu dans la présente étude du fait de son actualité pour décrire les comportements des hommes et des femmes aujourd'hui : « *L'organisation est conçue comme habitée par des réseaux de relations permettant la mobilité. Cette représentation correspond à une ressource culturelle pour les mobiles qui doivent parvenir à se repérer dans un univers changeant et tisser des relations avec leurs homologues qui les comprennent...les relations s'adressent aux quelques collègues partageant le même projet et au chef qui favorise l'ascension sociale....La valeur qui étaye l'ensemble est celle de la carrière* ». Cette culture des affinités apparaît éclairante pour analyser les ressentis et comportement de ceux qui restent et la difficulté exprimée par les personnes interviewées en ressources humaines à motiver des collaborateurs désengagés.

1.4. Les hypothèses de recherche issues de la revue de littérature

Les thèmes de recherche issus de la revue de littérature sur la base desquels les hypothèses de recherche ont été construites et testées dans les entretiens.

⁵⁵Entretien réalisé avec une personne en charge d'une restructuration en entreprise

⁵⁶Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP, 1977

Hypothèses issues de la revue de littérature
La restructuration est une réponse à une crise. Elle peut aussi être source de changements permanents donnant lieu à une situation de crise organisationnelle où l'organisation n'est plus structurante mais c'est le changement qui est structurant (Alter)
La crise peut être bénéfique pour les individus comme pour les organisations. (Roux-Dufort, Lagadec, Beaujolin-Bellet, Brockner)
La position intermédiaire du manager de proximité en fait un acteur spécifique. (O'Neill et Jeffrey)
Les ressentis des « survivants » ne sont pas uniformes et présentent au contraire une grande variété. Une typologie des survivants peut cependant être faite (Beaujolin-Bellet et Schmidt, de Saint-Julien, Mishra et Spreitzer).
Le syndrome du « survivant », lorsqu'il existe, entraîne trois types effets négatifs sur les personnes : des effets psychologiques et émotionnels; des effets sur l'attitude au travail; des effets sur le comportement. Cela questionne la relation au travail et le rapport de l'individu à l'organisation (Beaujolin-Bellet, Chanlat)

La dimension plurielle des restructurations a orienté le présent mémoire sur la méthode de travail à adopter : une approche qualitative et compréhensive, permettant de mieux comprendre les effets des restructurations sur l'organisation ainsi que le ressenti des personnes qui les vivent. A plusieurs reprises lors des entretiens avec des « survivants », il a pu être constaté que les personnes préféreraient oublier, tout simplement. « *Ce qui est passé est passé, pourquoi revenir dessus ?* » ont-elles indiqué à plusieurs reprises. Cette dimension psychologique a amené à évoquer des situations déjà passées, dans lesquelles les personnes ne sont plus plongées mais qu'elles ont réussi à dépasser d'une manière ou d'une autre.

2.Méthodologie et paradigmes au service de l'analyse

La méthodologie adoptée a été celle de l'enquête de terrain, ayant pour objectif de collecter des témoignages d'acteurs directement en prise avec les circonstances étudiées, et permettant ainsi d'apporter un éclairage en profondeur sur un phénomène qui s'est vite révélé complexe et extrêmement protéiforme, malgré les similitudes importantes entre les entreprises et les plans de départs volontaires analysés.

2.1. Le champ d'investigation de l'étude : des personnes expérimentées dans un secteur relativement uniforme et exemplaire de la crise organisationnelle, le secteur bancaire français

2.1.1. *Un champ d'analyse centré sur les grandes banques françaises : un choix opportuniste... mais pas seulement*

La présente recherche s'est axée sur les grandes banques françaises, et ce, pour plusieurs types de raisons.

Pour des raisons pratiques et opportunistes tout d'abord, car il s'agit d'un secteur dans lequel l'un des auteurs de la présente étude travaillait et d'autres auteurs possédaient un réseau suffisamment étendu pour permettre une collecte d'informations, de connaissances contextuelles et d'entretiens riches et variés au sein de plusieurs établissements bancaires, permettant d'avoir un panel substantiel en terme qualitatif, à défaut d'être représentatif. Le choix de ce secteur s'est vu confirmé par des raisons non opportunistes : le secteur bancaire a été victime d'un certain nombre de crises successives dans les six dernières années (crise du dollar, crise des *subprimes*, crise de confiance des citoyens à son égard) après une longue période de croissance, impliquant de ce fait des moyens financiers importants, notamment pour gérer les hommes. Il se prêtait donc particulièrement bien à une étude sur la gestion en ressources humaines des « survivants » aux plans de départ volontaires.

2.1.1.1. *Un secteur victime de crises conjoncturelles... jusqu'à une crise organisationnelle*

La confiance dans le secteur financier avait déjà été ébranlée par des malversations et des pertes majeures en découlant, l'exemple emblématique étant celui de l'affaire Kerviel, générant 4,82 milliards d'euros de perte pour la Société Générale en 2008. Un autre exemple illustrant les malversations dont le système financier a pu se rendre coupable a été celui des produits vendus par Bernard Madoff selon le principe de la pyramide de Ponzi, générant initialement une perte de 50 milliards pour ses investisseurs quand le scandale éclate en 2008.

L'implication forte de nombreux acteurs bancaires dans la construction et la vente de produits toxiques liés au surendettement immobilier aux Etats-Unis a, également, engendré à partir de 2007 une crise systémique de la finance mondiale, allant jusqu'à provoquer la faillite de l'un des principaux et plus anciens acteurs, la banque Lehman Brothers.

A partir de 2010, le système financier mondial et de ce fait les banques, principalement européennes, se sont vues impactées par une autre crise cette fois-ci liée à l'endettement et au déficit public de certains Etats de la zone euro (inélégamment appelés les « PIGS » « Portugal, Italy, Greece, Spain »). Cette crise, remettant en cause la monnaie unique européenne, a fragilisé l'entier des acteurs bancaires du fait de l'interdépendance systémique et plus particulièrement les banques qui avaient investi dans ces pays. La crise de la dette a elle-même pu donner lieu à de nouvelles malversations, notamment chez JP Morgan, entraînant de nouvelles pertes financières très importantes au sein de cette banque.

Fin 2011, une autre crise, plus ponctuelle, concernant les acteurs bancaires est survenue : celle de la « liquidité du dollar ». L'incapacité, pour les banques européennes, de se fournir en dollars sur les marchés financiers a eu pour conséquence la réduction ou la fermeture de pans entiers d'activités financées en dollars.

Peu à peu, le système bancaire, même quand il a été victime de malversations individuelles ou de crises macroéconomiques et financières, s'est vu perçu comme coupable par les citoyens et a fini par devenir un bouc-émissaire général de l'ensemble des problèmes économiques mondiaux. « *Mon ennemi c'est la finance* » a pu clamer François Hollande pendant sa campagne présidentielle.

Au-delà de ces considérations, il n'en reste pas moins que cette vague des crises conjoncturelles a engendré une refonte du système, passant par des régulations additionnelles et progressives, qu'elles soient déontologiques (Mifid), prudentielles (Bâle I, II, III pour les ratios de capital) ou bien encore législatives (évolution de la loi bancaire française). Ceci a donc instauré une situation de crise continue, permanente et en même temps récurrente touchant l'ensemble du secteur, *front* comme *back offices*, instituant un régime de crise organisationnelle.

2.1.1.2. *Un secteur avec des moyens financiers importants, largement investis dans la gestion des ressources humaines*

Si ce secteur a été frontalement touché par les multiples crises décrites ci-dessus, il n'en reste pas moins qu'il sortait d'une phase de croissance importante. Notons par exemple que si une banque comme BNP Paribas a vu son bénéfice annuel passer de 7,8 milliards d'euros en 2007 à 3 milliards en 2008, son bénéfice a de nouveau oscillé entre 6 et 7 milliards dans les années qui suivirent. Dans les dix années précédentes, ces moyens financiers avaient été réinvestis de façon de plus en plus intensive dans le développement des salariés. Les investissements d'une banque sont d'ailleurs allégés sur le plan des infrastructures (comparé au secteur industriel), les investissements les plus importants se focalisant nécessairement sur la partie systèmes informatiques / immobilier et sur le capital humain, au-delà des actions spécifiques de croissance externe (rachat de banques, développement de réseaux domestiques, etc.). Ce secteur a ainsi pu réaliser des investissements dans la gestion des

ressources humaines, accrus durant les dix dernières années. Au-delà des formations techniques nécessaires à l'encadrement des pratiques du secteur (formations aux risques, que ce soit les risques opérationnels ou les risques de marché par exemple), les collaborateurs ont toujours bénéficié d'un développement de compétences par la formation allant au-delà de ses purs besoins (formations managériales, formations de « luxe » à des langues supplémentaires ou à des *soft skills* du type « génération d'idées nouvelles »), lui permettant de se classer systématiquement comme le secteur au taux de formation et au budget consacré à la formation les plus élevés de tous. L'investissement sur le capital humain dans la banque passe également par la mise en place de *coaching*, par l'implémentation de séminaires d'intégration / de motivation, etc. Il ne fait nul doute qu'il s'agit d'un des secteurs les plus dispendieux sur ces actions.

L'ensemble de ces politiques de développement RH observées pourrait laisser penser que ce secteur se serait classé parmi ceux qui auraient mis en place le plus d'actions d'accompagnement, dans le cadre d'un plan de départs volontaires, des collaborateurs partants mais également des collaborateurs restants.

2.1.2. *Population ciblée : des managers, RH et consultants, souvent expérimentés*

Une fois l'objet de la présente étude focalisé sur les « restants », c'est-à-dire tous ceux qui sont encore dans l'organisation après un départ collectif, provoqué ou volontaire, ont été cernés les différents acteurs pour déterminer ceux sur lesquels l'analyse et les différents entretiens allaient se focaliser.

Au sein des institutions financières étudiées, l'analyse s'est portée sur trois types d'acteurs dont les témoignages paraissaient pouvoir apporter des éclairages possibles sur la question de la « survivance » : ceux qui la vivent, ceux qui l'accompagnent et ceux qui la décident et la pilotent. Des échanges ont ainsi été planifiés avec des acteurs de chaque catégorie, bien souvent des acteurs dont l'expérience d'une ou de plusieurs restructurations et plans de départ permettait une certaine mise en perspective, s'orientant ainsi vers une approche qualitative.

2.1.2.1. *Ceux qui vivent la survivance – focus sur les managers de proximité*

Le futur de l'organisation, sa capacité à reconstruire des collectifs, et une dynamique de développement dépendent largement de la manière dont ces « rescapés » réagissent à la restructuration, vivent, voire survivent, après la restructuration. C'est ce ressenti que la présente étude a tenté d'explorer grâce à une première série d'entretiens. Afin d'avoir une vision la plus complète possible mais dans un souci de synthèse, nous avons choisi de centrer une première série d'entretiens sur les gestionnaires de proximité, les managers de proximité. Cette population a en effet paru être peu analysée finalement dans le cadre des restructurations. Or, ces managers qui restent sont ceux avec lesquels l'entreprise doit compter pour continuer son activité, se redéployer et atteindre ses objectifs. D'autre part, sur ce sujet comme sur beaucoup d'autres, ces managers paraissent se retrouver dans un

positionnement particulièrement sensible et parfois très fragilisé : plus que jamais, le manager de proximité doit, lors d'une restructuration impliquant des départs collectifs, s'approprier les décisions du top management et les appliquer à ses subordonnés (communiquer sur le plan de départ, continuer à faire travailler son équipe, parfois continuer à recruter et à évaluer), quand bien même ils les désapprouveraient, avec ici le risque supplémentaire d'en être, finalement, la cible directe (s'ils quittent eux-mêmes l'entreprise dans le cadre du plan de départs volontaires ou même après). Son implication, en amont durant les départs collectifs et en aval, son ressenti et son positionnement ont paru un objet d'analyse intéressant, puisqu'il est à la fois acteur et sujet, lien permanent entre la base et le top management. Les managers rencontrés sont parfois devenus managers du fait de la restructuration et des départs des anciens managers : en ce sens, le manager de proximité est également représentatif de l'ambivalence du plan pour la population qui la vit, à savoir une mauvaise nouvelle ou une opportunité pour son propre développement de carrière.

2.1.2.2. *Ceux qui accompagnent la survivance : les ressources humaines de proximité*

Des représentants de la fonction ressources humaines ont également été rencontrés. Très rapidement, les membres des départements ressources humaines sont apparus eux-mêmes divisés en deux catégories principales : les stratèges d'une part, la direction des ressources humaines en lien avec le top management pour la conception et la stratégie du plan de départ volontaire, souvent soutenue par des cabinets de conseil en stratégie tels que BCG, Right Management ou BPI et les ressources humaines de proximité d'autre part, devant quant à elles mettre en œuvre le plan, autrement appelés les « gestionnaires individuels », chargés d'appliquer ces décisions.

Au sein des grands groupes bancaires, le rôle du gestionnaire individuel est d'appliquer et de décliner les politiques définies par le groupe ou le pôle pour une population spécifique (par exemple, la population de salles de marchés, de fusion-acquisition ou de banque de détail). Pour ce faire, le personnel de ressources humaines de proximité cherche l'équilibre entre plusieurs acteurs / clients / donneurs d'ordre, l'individu, le manager et la « loi » entendue au sens large (qui regroupe l'ensemble des règles externes, internes, écrites et non écrites s'appliquant à la situation). Ces intérêts contradictoires mettent *de facto* les ressources humaines de proximité dans une situation de tension permanente, qui s'accroît très nettement au moment de crises, et donc *a fortiori* dans le cadre de départs collectifs. Proches du terrain, au cœur même des tensions, généraliste donc considéré comme à même de s'occuper de tout type de problème, le gestionnaire de ressources humaines de proximité peut apparaître par essence un creuset d'accompagnement des collaborateurs dans le cadre des plans et de ce fait un témoin privilégié du « vécu » des survivants, dont il peut avoir parfois l'impression de faire partie.

2.1.2.3. *Ceux qui décident et pilotent la survivance : les ressources humaines et management stratégiques, et les cabinets de conseil en management*

Le *top management* en ressources humaines définit l'étendue de l'application des plans de départ volontaire, souvent en accord ou sous l'impulsion de la direction générale. Ce *top*

management est doté d'une vision collective, là où les managers et les ressources humaines de proximité ne peuvent avoir qu'une collection de visions individuelles. Les auteurs de la présente étude ne s'attendaient donc pas aux mêmes commentaires de la part de cette population, ni de celle des cabinets de conseil auxquels il a pu être fait appel. De là à attendre un inconfort avec la notion même de « survivants », voire un déni complet de sa pertinence pour décrire la situation vécue par les collaborateurs restants, il y avait tout de même un pas. Dans le contexte d'une restructuration, le rôle des *top managers* et des directions des ressources humaines est avant tout de maintenir la paix sociale : ils s'assurent, en général, du bon déroulé du plan afin d'éviter des réactions fortes de partants insatisfaits ou de partenaires sociaux. Leur deuxième rôle est de redonner un message positif, et donc de ce fait de ne pas s'attarder sur les divers ressentis négatifs que les « survivants » / ressources humaines de proximité peuvent faire remonter. Ils ont donc apporté un regard plus objectif, moins passionné et tourné vers le futur, qui a tempéré les entretiens menés avec des acteurs de terrain, davantage tournés vers l'émotionnel. Ceci s'applique bien entendu aux acteurs stratégiques toujours en place, car il n'est pas rare, comme on nous l'a expliqué, que ces décisionnaires du plan aient pu en être d'importants bénéficiaires.

En appui de responsables stratégiques qui doivent projeter une vision positive mais également faire en sorte que le plan se déroule de la façon la plus rapide et la plus irréprochable possible, des cabinets de conseil sont mandatés pour prêter main forte sur les aspects directement techniques de ces plans de départs. Ces cabinets du type BCG, Altedia, BPI ou Stanwell sont embauchés, soit pour définir les grands axes du plan, soit pour en assurer l'exécution au global, permettant aux départements ressources humaines un ajustement des ressources en prévoyant, par exemple, les pics d'activité lors du plan grâce à une expérience importante de ces mécaniques. En cela, les cabinets d'accompagnement sont de facto plus proches du management stratégique que n'importe quel acteur de l'entreprise. Ils sont par exemple associés à la réflexion antérieure sur le plan, ce qui n'est pas le cas de tous les acteurs de terrain de l'entreprise.

2.2. Le choix d'une méthode d'analyse qualitative et compréhensive adaptée à la définition d'un vécu

2.2.1. *Une méthode choisie pour des raisons opportunistes... mais pas seulement*

L'objet de cette étude a été de caractériser le « vécu » de ces survivants, selon les diverses circonstances et gestions dont ils ont fait l'objet dans le cadre de plans de départs volontaires.

Malgré l'uniformité du secteur étudié, il est assez vite apparu que la réalité des situations serait différente dans les diverses entreprises rencontrées, qualitative, et finalement extrêmement variée en contenu, s'agissant de perceptions et de perceptions de perceptions – et donc subjectives.

Dans cette perspective, il était donc clef d'adopter une démarche d'analyse qualitative et, autant que possible, compréhensive, en adoptant donc une méthodologie axée sur les grands principes suivants : pas de questionnaire standard mais des entretiens individuels, un

choix sur quelques acteurs représentant une palette de comportements / réactions possibles et un focus sur des acteurs expérimentés pour pouvoir obtenir une substance plus dense (expériences variées, recul vis-à-vis de la situation, comparaison avec des exemples périphériques, etc.). Une approche quantitative aurait pu être rajoutée, voire aurait par exemple permis de comparer le point de vue des « simples » collaborateurs en comparaison avec le point de vue des managers de proximité, ou aurait éclairé quant à la proportion de chacun des types de réactions notamment pour pouvoir affiner notre typologie. Cette approche n'a pas été retenue pour des raisons pragmatiques (manque de temps, difficulté de cibler une population assez large par le biais d'un questionnaire). Ce manque a semblé pallié par la profondeur et la richesse de contenus obtenus au cours des entretiens très divers menés. Ont ainsi pu être collectés de nombreux entretiens, notamment en garantissant aux personnes interrogées anonymat et confidentialité complets. Il est également à noter que chacun des entretiens a duré entre une et trois heures permettant de rentrer en profondeur dans la perception du sujet interrogé et dans sa vision et son analyse. L'ensemble des entretiens avant toute analyse, a fait l'objet d'une transcription intégrale afin d'assurer un traitement exhaustif, de maintenir l'intégralité du contenu et la fidélité des propos communiqués.

2.2.2. Une approche qualitative permettant d'englober toutes les perspectives clefs sur le sujet

L'échantillon de témoignages obtenus, du fait de la méthode compréhensive adoptée, n'est pas représentatif de tous les survivants, même si on les limite au secteur bancaire français. Il est par contre assez divers pour permettre l'analyse de comportements.

Vingt-six (26) entretiens ont été menés sur une période de trois mois. Ces entretiens se répartissent comme suit :

- sept (7) RH de proximité du secteur bancaire,
- dix (10) managers de proximité dont trois (3) du secteur bancaire, trois (3) RH stratégiques dont deux (2) du secteur bancaire, et
- trois (3) *top managers* du secteur bancaire,
- cinq (5) consultants de trois (3) cabinets différents tous spécialisés dans l'accompagnement d'entreprises en restructurations,
- un médecin du travail.

L'ensemble des acteurs et sujets cibles a pu être représenté dans cet échantillon, avec des proportions à peu près équivalentes.

Ces entretiens ont permis d'aborder les restructurations avec des acteurs très engagés dans le plan (ex : un personnel de ressources humaines de proximité dans l'une des grandes banques françaises interrogée qui indique « *avoir fait ses preuves* » par son engagement dans l'exécution du plan de départs volontaires) et d'autres très désengagés (un manager dans une autre grande banque expliquant qu'il n'a pas été du tout associé et qu'il est resté par défaut, et qui pointe purement et simplement les inefficacités dont son département aurait été victime, notamment d'un point des ressources humaines).

Ces entretiens ont également mis en lumière des acteurs adoptant une attitude volontairement sur-positive (un acteur stratégique qui indiquant que les plans de départs « *avant c'était vraiment une blessure, mais aujourd'hui, les collaborateurs voient plus ça comme une opportunité, tiens je vais repartir* ») et des acteurs parlant avec une certaine violence (« *Ils ont cassé leur jouet* »), avec parfois le sentiment d'avoir été gagnant (bénéficiaire d'une promotion notamment) ou perdant (exemple : « *j'ai perdu des amis* ») dans le cadre du plan, mais pas systématiquement.

Enfin, les consultants eux-mêmes ont pu offrir une palette variée, allant de perspectives cyniques ou pour le moins désabusées sur la gestion des plans de départ, notamment du point de vue de la gestion des ressources humaines (exemple : ce responsable du secteur ressources humaines d'un cabinet de conseil en management indiquant que « *il faut beaucoup d'argent pour faire un plan* » et que « *ceux qui les construisent en sont souvent les premiers bénéficiaires* ») à des perspectives beaucoup plus optimistes (exemple : ce consultant d'un autre cabinet met en lumière l'importance de l'engagement du top management sur le plan). Enfin, les vues d'un médecin du travail ont pu être collectées. Celui-ci a notamment indiqué que les impacts négatifs des plans de départs sur les salariés n'étaient pas imputables à l'entreprise elle-même.

2.2.3. Une méthodologie d'entretiens adaptée à la progression de l'analyse : d'entretiens complètement ouverts à des entretiens de plus en plus spécifiques

2.2.3.1. Une démarche classique d'entretiens

Pour conduire ces séries d'entretiens, a été adoptée la démarche suivante : la phase d'introduction avait pour objectif de présenter le sujet du mémoire (dévoilé en toute transparence aux diverses personnes rencontrées) et la perspective dans laquelle l'entretien serait profitable. Bien souvent, cette phase d'introduction intervenait avant même l'entretien, et faisait partie de la phase d'approche, permettant de justifier, par courrier électronique ou par téléphone, la requête de l'entretien. L'entretien lui-même commençait par une phase de centrage du sujet, suivi de questions d'approfondissement sur les points les plus intéressants mis en relief par l'interlocuteur.

2.2.3.2. Une perspective de plus en plus construite sur le sujet

Pour soutenir cette démarche, a été rédigé un guide d'entretien par type d'acteurs construit pour les guider. Mais, au vu de l'expérience des interlocuteurs rencontrés, les entretiens sont restés ouverts, très libres, avec du contenu arrivant progressivement, et une remise en perspective, puis, au fur et à mesure, des entretiens plus semi-directifs. Eu égard aux acteurs et dans un souci d'objectivité dans le cadre d'une recherche qualitative, ont été élaborées des grilles d'entretiens les plus ouvertes possibles, ciblée sur chaque type d'acteur prédéfini. Trois supports d'entretiens ont ainsi été produits : l'un destiné aux acteurs des ressources humaines, un autre destiné aux managers de proximité et plus globalement aux « survivants » et enfin le dernier destiné aux acteurs du conseil. Le but de ces grilles était plus de permettre aux acteurs de s'exprimer sur l'ensemble des hypothèses issues de la revue de littérature, mais ne se voulaient pas directives ni même semi-directives. Ces grilles ont

donc été articulées autour des faits (où ? quand ? comment ? combien ? pourquoi), des relations entre acteurs, de l'implication de chacun des acteurs dans le processus, puis des ressentis (et leurs impacts potentiels sur la définition d'une nouvelle identité) et outils mis en place. Le cumul et le caractère très qualitatif voire dense des entretiens nous ont permis assez vite de construire une perspective de plus en plus établie sur le sujet. Tant et si bien que sur les derniers entretiens, la méthode adaptée a parfois consisté à donner la grille d'entretien à la personne interrogée afin qu'elle puisse se préparer et réfléchir en amont à l'ensemble des sujets à traiter. La grille n'était plus réellement un support nécessaire de conversation mais la colonne vertébrale des échanges, les acteurs pouvant s'attarder sur les points qui leur semblaient les plus pertinents, tout en restant dans le cadre que nous souhaitions. Finalement, la grille, appliquée de façon non directive ou même semi-directive, a ainsi donné une grande flexibilité dans la gestion des entretiens, tout en permettant de maintenir l'exhaustivité des sujets traités et ressentis exprimés.

Il est d'autre part à noter que la grille était naturellement évolutive et que les interlocuteurs ont eux-mêmes contribué à soulever des points et sujets qui n'avaient pas été préalablement envisagés. Et au-delà de cela, les entretiens ont finalement contribué à réorienter le sujet de la présente étude et à l'affiner.

2.2.3.3. *Un affinement du sujet lui-même*

Si la revue de littérature avait déjà orienté vers l'analyse de restructurations puis de survivants, les entretiens ont permis quant à eux de constater que le secteur bancaire avait principalement été le théâtre de plans de départs volontaires et non forcés comme ils avaient pu l'être dans l'industrie, et qu'il était probablement nécessaire de s'interroger sur la terminologie même de « survivants » : dans la perspective où le départ fait l'objet d'un choix plus ou moins délibéré mais d'un choix tout de même, il était assez inapproprié de parler de « survivants » dont le terme renvoie au parallèle établi avec les grandes catastrophes naturelles ou non, c'est-à-dire à un événement subi et caractérisé comme complètement négatif. Les survivants aux catastrophes souffrent de symptômes post-traumatiques générant par exemple de la culpabilité (pourquoi ai-je survécu moi ? qu'aurais-je pu faire pour sauver les autres ? etc.) et c'est ce fait qui permet de qualifier les collaborateurs ayant subi des restructurations s'accompagnant de plans de départs collectifs de « survivants », ce qui n'a pas été constaté parmi les acteurs interrogés. Il a donc été envisagé d'opter pour un terme plus large, celui des « restants » qui reflétait à la fois la neutralité de l'événement vécu et le caractère actif de ces personnes. Si cette notion de « restants » s'est imposée et représente le terme adéquat pour décrire le phénomène observé, il a cependant choisi de maintenir le terme de « survivants » pour deux raisons : d'abord pour s'inscrire dans la continuité des analyses lues sur ces sujets découvertes au cours de notre revue de littérature, et ensuite parce que ce terme a été validé sur le terrain par les acteurs eux-mêmes au cours des entretiens (d'une part les managers de proximité qui se reconnaissaient à plein dans ce terme, même si la culpabilité ne semblait pas être leur caractéristique principale, et d'autre part par les ressources humaines stratégiques dont la réaction extrêmement négative à la mention de ce terme a semblé révélatrice).

2.2.4. *La grille d'analyse du contenu*

Pour permettre un partage systématique et une interprétation cohérente des entretiens, une grille a été élaborée dans laquelle les entretiens ont été synthétisés et catégorisés en mettant en exergue les verbatim les plus à même d'éclairer les recherches objet de la présente étude. Cette grille a été établie afin de permettre l'analyse de contenu requise par l'approche qualitative choisie. En ce sens, les avantages ont semblé doubles : permettre d'effectuer une analyse tout aussi qualitative que les entretiens eux-mêmes, tout en permettant de recentrer cette analyse sur les points concernant les thématiques privilégiées dans l'étude, à savoir notamment les « survivants », la crise et la posture / gestion des ressources humaines.

Le but était en effet de comprendre comment les outils de gestion de crise pouvaient servir à gérer les « survivants », d'avoir une vue des ressentis des acteurs stratégiques d'une part et des acteurs de terrain d'autre part, et d'analyser quelles avaient été les mesures prises par les ressources humaines pour accompagner ces restructurations.

La grille présente une ligne par interlocuteur rencontré, et pour chacun des entretiens, les parties correspondant à chaque thématique ont été détaillées dans des colonnes

distinctes : à l'intérieur même de ces sections, les différents verbatims ont été distingués, des analyses et des interprétations.

En ce sens, la grille a facilité le partage entre les auteurs de la présente étude notamment sur la catégorisation des ressentis des divers interlocuteurs sur les plans de départs (grâce aux colonnes du type engagé / désengagé ; actif / passif, etc.) et des acteurs eux-mêmes (consultants /direction des ressources humaines/ top management d'une part, managers de proximité/ ressources humaines de proximité d'autre part). Enfin, c'est cette grille elle-même qui a permis d'approfondir, de valider ou d'invalider, les différentes tentatives de typologie des survivants envisagées tout au long des entretiens. Il est à noter que l'analyse a fait l'objet de deux traitements différenciés : l'un qui concernait les témoignages « bruts » d'acteurs impliqués personnellement dans les restructurations (les acteurs de proximité) et des témoignages « construits » sur le sujet, par des acteurs dont le rôle consistait déjà à avoir du recul par rapport aux restructurations elles-mêmes (acteurs stratégiques et plus particulièrement cabinets de conseil dont le rôle est d'appliquer une méthodologie générale au cas particulier que représente chaque plan de départ volontaire dans une entreprise donnée). Deux types de données ont, par ailleurs, été répertoriées : d'une part, les données que l'on pourrait qualifier de « primaires » sur la situation et, d'autre part, des données « secondaires » ayant déjà fait l'objet d'un traitement par les acteurs eux-mêmes : les deux types de données étaient donc à aborder de façon différente, mais dans les deux cas, avec le filtre établi grâce à la typologie des survivants établie au titre de la présente étude.

2.2.5. *La typologie obtenue des survivants*

Partant de la revue de littérature, la présente étude a, d'abord, cherché à comparer les ressentis de survivants à des catastrophes aux ressentis décelés parmi les « restants » post-restructuration rencontrés lors de nos entretiens (rapportés directement par eux-mêmes ou à travers le témoignage de leurs managers ou ressources humaines). Parmi les différents ressentis, les restants rencontrés ont rapporté se sentir (de façon explicite ou implicite) :

- trahis (par leur management, la direction générale, leurs amis qui partent, leur supérieur hiérarchique direct qui part, leurs employés qui partent) ;
- isolés : création d'un no man's land managérial ;
- complètement abandonnés par l'ensemble des acteurs, qu'ils soient stratégiques ou non (y compris les ressources humaines de proximité) ;
- frustrés : notamment par l'opacité, la grande carence de communication, mais aussi dans certains cas par le fait de ne pas avoir saisi l'opportunité financière (et de carrière) d'un départ ;
- inquiets et désengagés : n'ayant ni accepté ni compris totalement la raison des plans de départs volontaires, ils perdent confiance envers leur hiérarchie et remettent en cause la légitimité du lien de subordination.

De manière générale, l'ensemble des restants a semblé touché et profondément impacté d'une manière ou d'une autre, par l'expérience vécue : aucun d'entre eux n'a exprimé de neutralité vis-à-vis du sujet, bien au contraire. Cela étant, aucun des restants rencontrés n'a laissé penser qu'il se sentait coupable, par exemple d'être resté quand d'autres sont partis.

Ce constat a conforté notre perception d'un écart net de vécu entre les personnes rencontrées et les « survivants » tels que décrits dans la littérature, ceci pouvant s'expliquer par le caractère volontaire des départs collectifs étudiés (bien distincts des licenciements collectifs éventuellement avec plans de sauvegarde de l'emploi, lesquels sont totalement imposés).

Ces premières observations ont notamment engendré deux questions à savoir i) comment les nommer, afin d'avoir une approche inclusive, au plus juste ? ii) selon quels axes les regrouper dans des catégories ?

2.2.5.1. *Diverses tentatives pour rebaptiser les « survivants » : à la recherche d'une dénomination alternative*

Afin de répondre à la première question relative au nommage, maintes idées ont surgi pour catégoriser les différents survivants rencontrés ou dont les sujets interrogés ont pu parler, notamment :

- le voyage : les restés à quai,
- l'armée : les bons soldats,
- la mine : les mineurs de fond,
- le naufrage : les personnes qui ne montent pas dans les canots mais qui restent à bord du Titanic jusqu'à sa dernière heure, avec l'espoir que, peut-être, il restera à flots et repartira vers d'autres aventures,
- le retrait : les désengagés, ceux qui ne croient plus, ne participent plus. Cette culture du retrait a notamment semblé appropriée pour décrire le désengagement des relations entretenues avec les collègues et la pauvreté des échanges affectifs ou cognitifs. Ils sont remplacés par la règle appliquée strictement et permettant de travailler avec un investissement relationnel minimum.
- la médecine : les membres sains, par opposition aux membres amputés,
- la forêt : l'élagage permettant à l'arbre de croître sur un tronc et des racines, une fois les branches mortes coupées.

Afin de traiter ces différentes idées et de définir leur pertinence, il a été retenu comme préalable à la méthodologie utilisée l'étude de Gareth Morgan⁵⁷ dont l'objectif était de recenser les « images de l'organisation », soit les métaphores couramment usitées pour décrire l'entreprise et plus généralement toute organisation, qui sont selon lui au nombre de sept (7) : l'entreprise comme machine, organisme vivant, cerveau, culture, système politique, prison mentale et instrument de domination. Il a en effet semblé que les images qui venaient à l'esprit pour décrire ou catégoriser les « survivants » pouvaient se réunir en différentes familles qui semblaient faire chacune appel à des métaphores bien connues et à un discours standardisé sur l'entreprise tel que Gareth Morgan (Morgan, 1980) l'a décrit et analysé. Les idées de métaphore susmentionnées ont été reprises une à une et elles ont été replacées dans le cadre plus vaste défini par Gareth Morgan, en tentant de faire concorder chacune avec une des métaphores : si certaines de nos dénominations pour les survivants

⁵⁷ Morgan G., "Paradigms, Metaphors, and Puzzles, solving in organization theory", Administrative science quarterly, Vol.25, n°4, pp. 605-622, 1980

semblaient coller parfaitement aux images relevées par Gareth Morgan (par exemple, la métaphore de la médecine et de la forêt relèvent tout à fait de l'image biologique mise en lumière par Gareth Morgan, probablement une des plus couramment utilisées), dans de nombreux cas, il n'a pas été possible de trouver une concordance pertinente (par exemple le retrait s'apparente-t-il réellement à une métaphore anthropologique ?). Au final, même si cette classification semblait intéressante, notamment parce qu'elle a permis de replacer ces métaphores dans la perspective d'un discours plus général sur l'organisation qui pointe du doigt l'importance des mots employés comme révélateurs des représentations mentales, il a été fait le choix de ne pas utiliser ces métaphores pour nommer les survivants.

Enfin, bien qu'impliquant une vision assez négative, une autre expression, anglo-saxonne, a semblé pouvoir qualifier différents états d'esprits que nous avons observés, il s'agit des « Leftover ». Signifiant littéralement « restés », « restes » ou « restants » ou « survivance », il rendait assez bien compte de la notion de « laissés pour compte » observée.

Au final, aucune de ces terminologies ou métaphores n'a semblé totalement pertinente, parce qu'elles impliquaient toutes de façon générale trop de jugement de valeur sur l'une et l'autre des catégories « restant » / « partant ». Or, il s'agissait de qualifier l'échantillon rencontré en conservant une neutralité maximale. Certaines paraissaient également trop dramatiques ou presque tragico-comiques, ou bien encore parcellaires. Il a donc été décidé de ne pas substituer un autre nom générique à celui de survivants.

2.2.5.2. *Des tentatives de catégorisation*

Dans le cadre de la présente étude, il a été tenté de catégoriser les survivants, à l'aide d'une matrice. Au fil des entretiens et après lecture de la littérature sur le sujet, il a pu être constaté que deux axes s'imposaient d'eux-mêmes dans cette matrice. En effet, les restants se distinguaient par :

- leur engagement : étaient classés parmi les engagés ceux qui orientaient leurs actions (avec un temps d'adaptation plus ou moins) en vue de la reconstruction de l'entreprise et du collectif de travail / la catégorie de « désengagés » permettait de classer ceux qui ne trouvaient pas leur place ou ne souhaitaient pas la trouver dans l'effort de reconstruction collective.
- leur satisfaction (notamment en fonction du bénéfice tiré ou non du plan de départ) satisfaits ceux qui avaient pu progresser, obtenir une nomination managériale par exemple du fait du plan / insatisfaits ceux qui auraient souhaité prendre le plan et se le sont vu refuser ou ceux qui ont vu des collègues proches partir ou encore ceux qui n'ont jamais accepté le bien-fondé de la restructuration.

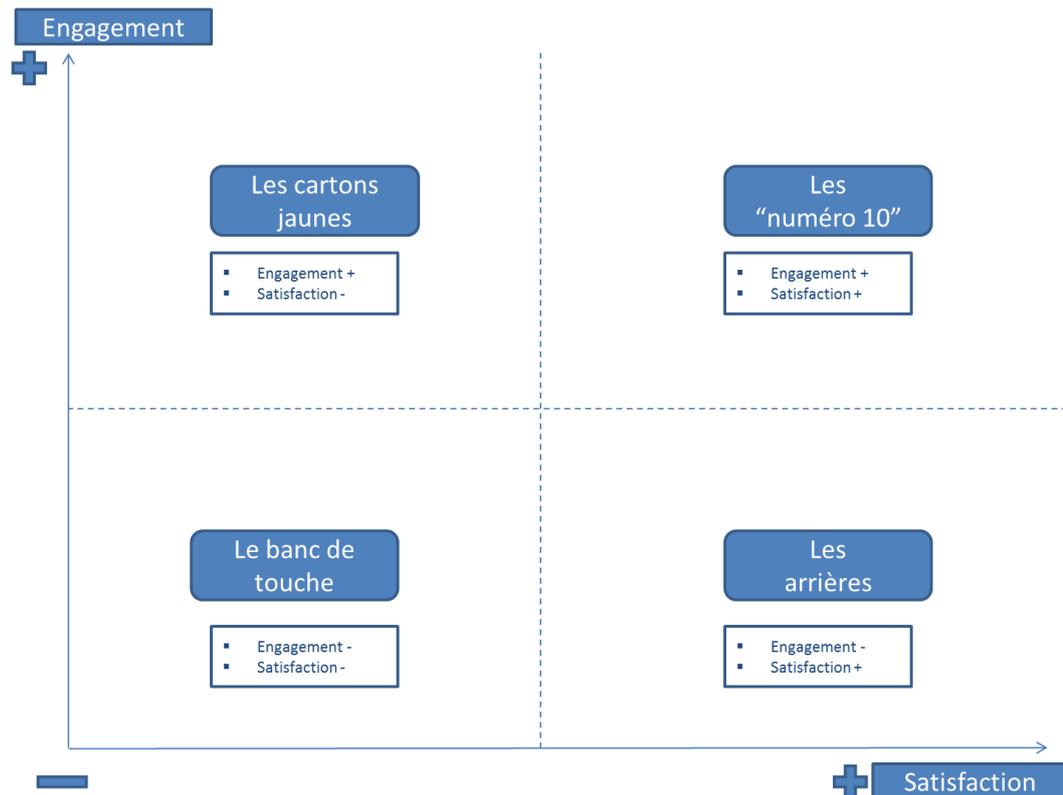
Ces deux axes, au-delà de leur résonance avec les témoignages collectés, respectaient les conditions suivantes :

- indépendance des deux axes de la matrice : les entretiens ont clairement permis de croiser des exemples de survivants engagés dans la reconstruction de leur entreprise mais

insatisfaits (ex : ayant beaucoup souffert du départ de collègues proches), et vice versa. Une dé-corrélation de ces deux paramètres a été constatée, permettant de les utiliser dans une matrice différentiante.

- exhaustivité des cas traités par la matrice : un survivant / restant se caractérise et se différencie réellement des autres par ces deux facteurs d'engagement et de satisfaction. Une fois recréés, quatre catégories ont pu être établies pour caractériser chacun des survivants rencontrés.

La matrice a ainsi pu être élaborée, en s'inspirant d'un sport collectif populaire.



Les quatre (4) cas de figure peuvent être décrits de la façon suivante :

- Engagement fort / satisfaction forte : les « numéros 10 ». A l'instar des buteurs au football, ils sont ceux qui ont marqué tous les buts ou au moins fait les passes décisives et qui ont récolté de ce fait une certaine « gloire » : promus, augmentés, ils ont profité du plan de départ volontaire pour se positionner dans l'équipe dans les rôles d'avant-ligne, contribuant ainsi à la reconstruction de l'entreprise, tout en retirant des éléments de satisfaction objectifs ;

- Engagement fort / satisfaction faible : les « cartons jaunes ». Plus rares, ils se sont totalement donnés à l'entreprise mais se sentent punis car ils ont perdu des conditions favorables (départs de collègues proches, charge de travail supérieure pour rémunération équivalente, absence de promotion,...). Ennemis de l'arbitre qui leur a remis le carton jaune, ils participent à l'effort de reconstruction du collectif tout en « râlant ». Ils se sentent menacés ou tentés par la restructuration suivante, le carton rouge n'est pas loin ;

- Engagement faible / satisfaction forte : les « arrière ». Ces producteurs qu'on souhaite préserver pendant et après la restructuration en leur faisant bénéficier d'opportunités (augmentations de salaires, nominations managériales, etc.) mais qui pour autant, n'en gardent pas moins un grief fondamental vis-à-vis de l'entreprise et de son management, et qui de ce fait joue un rôle de défenseur et non pas de pilote dans la reconstruction ;

- Engagement faible / satisfaction faible : le « banc de touche ». Toujours sur le terrain, ils sont cependant totalement désengagés et en souffrance (victimes des effets négatifs des plans de départs). La frustration les habite.

Aussi, si aucun terme générique n'a pu se substituer à celui des « survivants », des termes métaphoriques appropriés pour chaque type de restants ont pu être trouvés avec la matrice décrite ci-dessus, en ayant recours à la métaphore sportive. Les quatre catégories retenues reflètent la réalité des divers survivants rencontrés.

3.Observations et analyses à l'issue des entretiens réalisés

3.1. Une observation terrain essentielle : une fracture horizontale des acteurs sur le terrain

Le champ d'investigation de la présente étude relevant de l'analyse qualitative et compréhensive et réalisée grâce à la confiance des femmes et des hommes qui ont accepté de se confier, a permis de mettre à l'épreuve de la réalité terrain les hypothèses identifiées en amont, issues de la revue de la littérature, pour constater que si certaines se voyaient confirmées, d'autres ne l'étaient que partiellement, voire étaient infirmées. Ces rencontres ont également été l'occasion de tirer des enseignements autres, non préalablement identifiés dans la revue de littérature.

Ces différents enseignements, qu'ils soient issus d'analyses préalablement développées par des universitaires ou d'observations réalisées sur le terrain, ont mis en exergue une différence de perception entre acteurs de terrain et acteurs dits stratégiques (incluant le top management, la direction des ressources humaines et les éventuels cabinets de conseil ayant participé à la conception du plan de départ volontaire et à sa mise en place) (3.1.1.), des effets positifs collectifs et individuels (3.1.2), ainsi que des impacts sur les « survivants » et une perception de la fonction des ressources humaines (3.1.3).

3.1.1. *Différence de perception entre acteurs stratégique et sujets de terrain*

L'investigation menée au cours de la présente étude a permis de rencontrer principalement quatre catégories d'acteurs, ayant des rôles distincts au sein des organisations du secteur bancaire, à savoir d'une part, des directeurs de ressources humaines et responsables en charge de l'élaboration des plans de départs volontaires et de leurs modalités ainsi que des consultants chargés de les assister ainsi que le top management, puis, d'autre part, des managers et personnels de ressources humaines de proximité en charge de mettre en place les actions en découlant.

Si le premier groupe se veut aussi proche que possible des ambitions et décisions stratégiques de l'organisation, le second travaille à remplir ses objectifs opérationnels et à l'exécution des orientations stratégiques et décisions prises par le premier.

Or, les entretiens menés dans le cadre de la présente étude ont permis de mettre en exergue l'écart, voire l'abîme existant entre les acteurs du terrain et les acteurs stratégiques, les premiers étant davantage enclins à faire ressortir les ressentis plus négatifs de la crise et les derniers étant plus à même d'avoir une vision plus globale des changements opérés et d'en mesurer les effets positifs sur le moyen, voire long terme. La typologie établie au titre

de la méthodologie détaillée dans la section 2 du présent document illustre cet abîme existant entre les deux catégories rencontrées.

La fracture engendrée lors d'une crise organisationnelle dans le collectif de l'entreprise lors d'un plan de départ volontaire se fait donc davantage entre acteurs de proximité d'une part et acteurs stratégiques d'autre part, et non entre collaborateurs d'une part et représentants du management de l'autre, ou entre les ressources humaines et les opérationnels.

Cette fracture sociale est illustrée en amont par le quiproquo existant sur la notion même de crise (3.1.1.1), laquelle transparait dans la typologie des survivants préconisée par la présente étude et appliquée aux personnes rencontrées (3.1.1.2) ; puis sur le ressenti plus émotionnel sur le terrain et avec plus de recul côté stratégie (3.1.1.3) et enfin sur les outils à mettre en place davantage axés sur le besoin de communication et de cohésion au sein des équipes pour les acteurs du terrain contrairement aux acteurs stratégiques (3.1.1.4).

3.1.1.1. *Le quiproquo autour de la crise : un abîme d'incompréhension entre la vision terrain et la vision stratégique*

La fracture terrain/stratégie apparait en amont dans les mots utilisés par les différents intervenants et leurs acceptions, distinctes selon qu'ils sont employés par les personnels dits de « terrain » (managers et ressources humaines de proximité) ou de « stratégie » (directions de ressources humaines, *top management* et consultants).

Les entretiens menés auprès de cette seconde catégorie ont mis en exergue une définition et une compréhension de la notion de crise dissonante par rapport à celle du terrain.

Pour tous les acteurs de terrain rencontrés, la restructuration est une crise *per se*, et dans ce cas, il s'agit d'une crise organisationnelle, un état instable dont on ne connaît rien, pas même sa durée dans le temps, un changement et une transformation permanente⁵⁸, alors que pour les acteurs dits « stratégiques », la restructuration est la réponse à la crise du secteur ou à des crises conjoncturelles impactant l'organisation.

Ainsi, là où un Secrétaire général d'une banque française de premier plan invoque la « *crise de l'été 2011, la crise de liquidité des dollars* » et précise que « *des hommes et des femmes voient leur métier disparaître complètement pour des raisons technologiques ou de changement de business model* » et qu'il « *a fallu gérer cela* », et conçoit le plan de départs volontaires comme une conséquence de la crise, du moins, la vision macro de la crise d'envergure internationale touchant le secteur, les acteurs de terrain ne voient qu'un élément qui a causé la « *crise* » les touchant et constituée par le plan de départs volontaires mais

⁵⁸ Norbert Alter (sous la dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, 2006, p.337 et s.

aussi et surtout par la situation suivant celui-ci. En effet, leur vécu, leur ressenti à ce moment-là met en exergue une situation de crise *per se*. Un manager de proximité de cette même banque indique aussi sur cette période de l'après plan : « *ça a été très violent. Des gens en qui on avait confiance qui sont partis du jour au lendemain. On a vécu des choses qui psychologiquement sont très violentes* ».

Un personnel de ressources humaines de proximité a d'ailleurs bien relevé cette divergence de perception, cette incompréhension sur l'utilisation même de la notion de crise : « *La crise, c'est "la crise du dollar", soit un facteur économique et externe, ponctuel et facilement identifiable [...] Puis, il y a pour le top management le plan de départ comme conséquence de la crise [...] Pendant ce temps, il y a une situation comparable à la « drôle de guerre » et on se rend compte qu'on perd les cerveaux et c'est la crise a posteriori [...] c'est une crise qui attaque la structure même de l'activité impliquant une incapacité à valoriser le positif du fait d'un avenir sombre* ».

Deux acceptions du phénomène de crise semblent donc se superposer : la crise d'ordre macroéconomique, globale, impactant l'organisation, appréhendée par le *top management*, les décideurs et les stratèges prenant alors des décisions pour l'entreprise qui, en cas plan de départs volontaires, génèrent des mutations vouées à créer incertitude et mouvance pesant de manière récurrente sur l'organisation et elles-mêmes vécues, ressenties à titre individuel par les acteurs de terrain comme des crises organisationnelles.

3.1.1.2. *Typologie des survivants préconisée à l'épreuve du terrain*

La différence de perception et, plus généralement, la fracture existant entre personnels de terrain et personnel dits de « stratégie » est illustrée par l'utilisation de la typologie préconisée en section 2.

En application de celle-ci et après en avoir exclu les cinq consultants rencontrés, ceux-ci étant externes aux entreprises concernées, il est apparu que les intervenants rencontrés étaient principalement des « numéros 10 » (ayant une satisfaction et un engagement élevés) et des « arrières » (dont la satisfaction est forte mais dont l'engagement a diminué suite au plan de départ)⁵⁹, bien que certains aient pu présenter des caractéristiques propres à plusieurs catégories et aient pu par exemple être à la fois des « numéros 10 » et des « arrières » ou encore « des arrières » et des « cartons jaunes » selon les sujets abordés.

⁵⁹ Voir la section 2 de la présente étude pour les détails inhérents à chaque catégorie.



Si la répartition entre les différents intervenants laisse entrevoir un certain équilibre entre « numéros 10 » et « arrières » en dépit de la porosité dont les catégories peuvent faire l'objet, elle n'en demeure pas moins une illustration de la fracture très nette entre acteurs stratégiques et sujets de terrain.

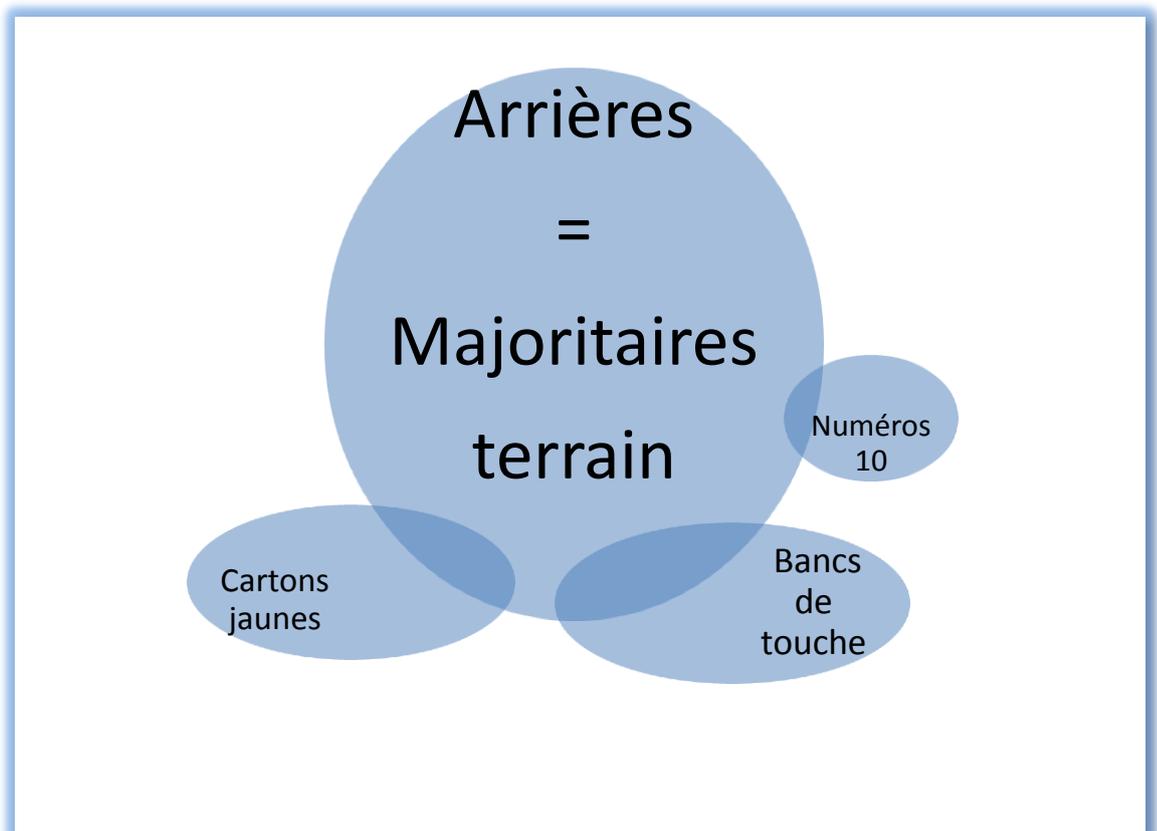
En effet, les dirigeants, directeurs de ressources humaines ou personnel en charge de la conception des plans de départs volontaires constituent tous des « numéros 10 » au titre de la typologie créée. Ils apparaissent comme ayant un discours positif sur le plan de départs volontaires, ses bienfaits pour l'organisation, cherchent à participer activement à la reconstruction de l'entreprise et au collectif nécessaire à toute organisation. La réussite du plan et un accroissement de la situation financière, ou du moins de sa rentabilité, s'est révélé bénéfique pour eux : leur légitimité au sein du *top management* et auprès des actionnaires s'en est trouvée accrue, entraînant sans doute primes et promotions bien que les acteurs stratégiques concernés soient restés discrets sur leur propre situation et les impacts du plan sur leur évolution de carrière.

Quant aux managers de proximité et aux ressources humaines de proximité, ils constituent majoritairement des « arrières » comme l'illustre le schéma ci-dessous, même si certains ont pu présenter quelques caractéristiques propres aux « numéros 10 » ou aux « cartons jaunes ». Ils ont souvent bénéficié d'opportunités au sein de l'organisation post-plan ou du moins, espèrent en obtenir plus facilement, du fait des départs des partants qui pouvaient être de potentiels concurrents. Ils ont également pu souvent obtenir des avantages financiers, qu'il s'agisse d'augmentations de salaire ou de primes. Ils ont, cependant, tous remis en cause le contrat psychologique qui les liait à l'organisation et qui s'était cimenté au

fil des années, et la confiance envers l'entreprise, y compris au sein des ressources humaines de proximité bien que le discours de celles-ci soit resté plus modéré sur cet aspect que celui des managers de proximité.

L'un des managers de proximité interrogé, ayant perdu ses équipes et son bureau, est cependant apparu désengagé vis-à-vis de l'entreprise et frustré par la situation générée par le plan. Il souhaitait d'ailleurs quitter l'organisation, s'estimant mis « au placard » et n'ayant pu bénéficier du plan. Il a donc été classé dans la catégorie des « bancs de touche ».

Un dernier, enfin, a pu regretter une absence de promotion, une charge de travail accrue et a paru ressentir un certain agacement, bien qu'il continue à participer au quotidien à la reconstruction du collectif au sein de son équipe, se classant ainsi parmi les « cartons jaunes ».



3.1.1.3. *Le ressenti plus émotionnel des sujets terrain et le recul des acteurs stratégiques*

Outre la compréhension de la notion de crise, la fracture très nette entre sujets de terrain et acteurs dits stratégiques, illustrée par la typologie mentionnée en section 3.1.1.2, est également apparue dans leurs ressentis respectifs, au cours des entretiens menés.

Pour les premiers, il s'agit d'un ressenti avec une composante émotionnelle très forte alors que pour les seconds, une plus grande distance est apparue. Dans le premier cas, il y a un vécu au quotidien de la crise organisationnelle, parfois perçue comme une « épreuve » alors que pour les autres, il s'agit davantage d'une situation dont ils ont été initiateurs et qu'ils ont davantage vécue comme un dossier à gérer.

Un manager de proximité reconnaît avec une certaine émotion « *On a vécu des choses qui psychologiquement sont très violentes. Et les jeunes ici, je les trouve brisés* ».

Un autre ajoute : « *dans le métier nous étions presque des amis. La rupture du lien d'amitié entre les collaborateurs joue sur le manque de motivation* ».

Sur le même registre, un gestionnaire individuel de ressources humaines se confie ainsi : « *Comme le middle manager [manager de proximité], je suis tampon aussi. Je trouve cela injuste* » et « *Quelque part, j'étais déçue vis-à-vis du top management* » ou encore « *du fait de la situation, il semble plus difficile de garder sa position neutre et externe vis-à-vis des collaborateurs* ».

Ils utilisent des « je », des « nous », se sentant personnellement et intrinsèquement impliqués dans cette situation, qu'ils vivent.

A l'opposé, les personnes relevant de la stratégie ont conservé, dans leur ensemble un discours distant, parlant des « *hommes et des femmes* » de l'organisation, mais utilisent rarement le « je » ou le « nous » lorsqu'ils évoquent la gestion de l'après-restructuration et la crise organisationnelle qui en découle.

Un responsable action sociale, au sujet de la réaction des « survivants » indique « *les collaborateurs restent souvent attachés au passé [...] ; ils vous parlent toujours d'avant, c'était mieux* ». Mais, en aucun cas, il ne s'inclut parmi les survivants.

La distance est d'ailleurs accrue s'agissant des consultants, totalement externes à l'entreprise.

Ce détachement et ce recul des acteurs stratégiques, constaté lors des entretiens menés, leur donne une vision à moyen, voire à long terme, des effets du plan de départ volontaire et de la situation que cela engendre. Ainsi, pour le secrétaire général, précédemment cité, cela a permis par la suite « *une meilleure gestion* » et « *des effets globalement très positifs* » ainsi que la création d' « *opportunités* ».

Cette vision plus sur le long terme et concluant à un effet positif global du plan est en décalage avec le ressenti et le vécu des personnes de terrain.

Est ainsi apparue, au fil des entretiens, une fracture entre le terrain et le stratégique engendrant un déficit de compréhension et de communication, de part et d'autre.

Il y a une « *tendance à repousser la faute vers un top management collectif non identifié, souvent dénommé par le terme « la direction »* », mais accompagné d'« *un refus de l'affronter (notamment avec une absence lors de réunions) ou une focalisation sur un individu bouc-émissaire* », indique un responsable action sociale en charge de l'élaboration de plans.

Ce décalage de compréhension de la notion de crise pourrait apparaître comme à l'origine de la perception relativement négative des acteurs stratégiques par les sujets de terrain.

3.1.1.4. *Des perceptions différentes sur les outils à mettre en place*

Outre leur différence de compréhension et de vécu sur la crise, la perception des outils à mettre en place pendant la période post-restructuration varie également selon le type d'acteurs, ce qui ressort très nettement des entretiens menés.

Pour les sujets de terrain, les outils de gestion de crise à mettre en place ou mis en place sur leur périmètre avaient trait essentiellement à la reconstruction du collectif ou à la recherche d'une meilleure communication.

Ainsi, un manager de proximité a indiqué qu'il essayait de maintenir une bonne cohésion au sein de son équipe et de continuer à plaisanter, ainsi qu'à rester en open-space avec ses collaborateurs, pour être là avec eux et répondre à leurs interrogations lorsqu'ils en avaient. « *C'est une forme de méthode coué* », reconnaît-il.

S'il regrette le manque de transparence et de communication du *top management* à son égard et le fait qu'il ait appris l'existence du plan de départ volontaire par les instances représentatives du personnel et les organisations syndicales de manière quasi concomitante à ses collaborateurs, il s'évertue dès lors à ne pas reproduire ce déficit de communication et de transparence vis-à-vis de son équipe et de reconstruire un collectif de travail ayant pour pierre angulaire la proximité et la communication.

Un personnel de ressources humaines de proximité relate également avoir eu une approche pragmatique en termes d'outils de gestion de crise : « *j'ai reçu ceux qui prenaient un nouveau poste* », parfois à l'encontre des instructions reçues par sa hiérarchie au niveau du groupe : « *le message du management était d'industrialiser la fonction RH, d'instaurer une distance entre le collaborateur et nous [...], on nous dit que les entretiens doivent s'espacer. [...] or moi je me rends compte que c'est exactement le contraire qu'il faut mettre en place. [...] donc je le fais en off* ».

Un autre reconnaît avoir été « *proche des managers de proximité* », car « *c'était dur pour eux.* » et avoir fait des « *meetings réguliers [...] pendant de longues heures* ».

La recherche de reconstruction d'un collectif fondé sur la communication et la proximité quotidienne apparaissent dès lors comme les principaux outils mis en place par les sujets de terrain rencontrés.

Pour les acteurs stratégiques, les outils sont davantage axés sur les aspects économiques. Et l'outil central apparaît en premier lieu comme « l'argent » mobilisé dans le cadre du plan et après celui-ci. « *Pour faire un plan, il faut beaucoup d'argent. Quand les gens font le plan, ils ont de l'argent car ça en demande beaucoup. Ils investissent de l'argent, donc il y a une enveloppe de millions d'euros pour payer et ne pas avoir d'ennuis, et le reste est mis pour acheter la paix sociale et faire que les gens restent. Donc évidemment quelqu'un qui veut partir à ce moment-là, on pourra même aller jusqu'à 40 % d'augmentation, si c'est une ressource clef* ». Mais, cet argent va essentiellement aux partants bénéficiant du plan de départ volontaire, ce dont les restants peuvent pâtir.

En effet, un acteur stratégique précise qu'il est nécessaire de faire un « *benchmark des salaires [des restants]* » et que « *l'objectif est de modérer les bonus [...] en mettant en place de l'évaluation et de faire porter cette modération de bonus par les managers* ». Le désengagement financier sur le terrain de la gestion des « survivants » apparaît alors, dans ce cas, voulu en raison d'un manque de moyens et peut-être dans une perspective de nouvelles restructurations à venir.

Les acteurs stratégiques évoquent également la nécessité de « *reconstituer les savoirs pour construire une entreprise nouvelle* », par le biais de formations par exemple, essentiellement pour les managers de proximité, afin que le travail continue à être fait malgré le départ des partants et que puissent être mis en place de nouveaux processus, de nouvelles façons de travailler.

Un autre acteur stratégique a également fait part de la nécessité de « *raconter une belle et nouvelle histoire aux collaborateurs pour donner, quelque-part, une bonne raison d'avoir un sens quand on vient au travail et de permettre la performance* ».

Ainsi, la conception et la mise en place d'outils, lesquels sont destinés à servir des objectifs quelque peu distincts, illustrent une faille supplémentaire entre sujets de terrain et acteurs stratégiques.

Dans le contexte très disruptif des restructurations, et plus précisément des périodes suivant les plans de départs volontaires, la fracture qui s'instaure au sein des organisations rencontrées ne s'opère donc pas entre les collaborateurs d'une part, et les ressources humaines et le management, d'autre part, mais entre acteurs de proximité (salariés, personnel de ressources humaines et managers de proximité) et acteurs stratégiques, de l'autre, ces derniers étant plus à même de mesurer les évolutions positives au fil des années et d'établir un bilan collectivement positif des transformations opérées.

3.2. L'hypothèse des effets positifs sur les « survivants » et l'entreprise à l'épreuve du terrain

L'hypothèse des effets positifs des restructurations a été retenue dans le cadre de la présente étude et confrontée à l'épreuve du terrain et des entretiens réalisés. A ce titre, deux catégories d'effets positifs ont été relatés et observés : les effets positifs collectifs sur l'organisation par la remise en cause des processus et des méthodes de travail au sein de l'entreprise et le renouveau des collectifs de travail, l'accroissement de la motivation n'étant cependant pas apparu au fil des rencontres réalisées (3.2.1) et les effets positifs d'ordre individuel, sur lesquels la revue de littérature était relativement moins prolixe, les restructurations étant de potentiels accélérateurs de carrière (3. 2.2).

3.2.1. *Les effets positifs d'ordre collectif*

Les aspects positifs pour l'organisation ont été identifiés à l'issue de la revue de littérature réalisée dans le cadre de la présente étude. Cette dimension a donc été questionnée lors des entretiens réalisés.

Il s'est avéré que l'ensemble des acteurs stratégiques rencontrés, qualifiés de « numéros 10 » selon la typologie préconisée par la présente étude, ont évoqué les aspects positifs pour l'organisation des restructurations menées.

Ainsi, pour certains, cela a été l'occasion de faire évoluer, voire modifier totalement les méthodes de travail. D'autre part, l'après-restructuration peut aussi permettre de faire évoluer les systèmes de rémunération. « *Nous avons revu toute la rémunération variable* », a indiqué l'un d'entre eux. Qu'il s'agisse de rendre celle-ci plus attractive pour les talents détectés ou de faire diminuer les bonus, la restructuration est l'occasion donnée à l'entreprise de repenser la manière dont elle rémunère ses collaborateurs dans le but soit de réduire ses coûts, soit d'accroître la volonté des restants de « *faire du chiffre* » dont dépend la performance économique de l'organisation.

La restructuration est également l'occasion d'une refonte de l'organisation et des différentes strates hiérarchiques la composant, ce que facilitent les départs dans le cadre d'un plan. « *Nous avons eu un chantier réorganisation d'équipe, pour diminuer les niveaux hiérarchiques et créer des programmes de management tels qu'« agir pour la performance »* », confie un acteur stratégique du secteur.

Ces périodes permettent aussi à l'organisation de mettre en place des processus plus innovants. Ainsi, l'une d'entre elles en a profité pour introduire « *une démarche lean*

management, qui au-delà des outils classiques d'amélioration de la performance à travers l'amélioration des processus avait pour objectif de travailler sur la dimension manager ».

Pour une autre organisation, la crise a également été une opportunité de « *recréer un collectif de travail* », passant par une redéfinition du rôle de manager et par un accroissement de la communication du top management à son égard et un changement dans l'évaluation de celui-ci par ses supérieurs mais également par son équipe.

En ce sens, il apparaît que les hypothèses issues des idées développées notamment par P. Lagadec (p.279, 1991) ⁶⁰ se sont vues confirmées lors des entretiens menés. De nouvelles modalités d'organisation ont ainsi pu surgir au sein des organisations et se révéler fécondes pour celles-ci, la crise pouvant alors apparaître comme une « *clé utile* » pour aller vers une organisation différente « *qui ne peut progresser qu'au travers de ruptures et d'innovations hardies* » ⁶¹.

Il conviendra cependant de noter que ces aspects positifs sur l'organisation n'ont été évoqués que pour les acteurs stratégiques mais par aucun sujet de terrain, qu'il s'agisse de managers ou de personnels de ressources humaines de proximité.

Quant à l'hypothèse relative à la motivation accrue pour les sujets à faible estime de soi, aucun interlocuteur ne l'a évoquée ni n'a souhaité aller sur ce terrain. Compte tenu de ce silence et de ce quasi déni, la présente étude pourra difficilement en conclure si l'hypothèse est confirmée ou infirmée.

3.2.2. *Les effets positifs d'ordre individuel*

Des effets positifs individuels ont été spontanément relatés lors des entretiens menés, soit comme étant directement vécus par les interlocuteurs eux-mêmes, soit concernant des tiers.

Un manager de proximité a particulièrement mis en exergue cette conséquence qu'a eue pour lui la restructuration opérée au sein de l'organisation. « *J'ai fait partie des heureux élus qui sont brutalement entrés dans le talent program de la société* », confie-t-il, « *et à ce titre, le changement opéré a été très bénéfique* ». Il a ainsi été suggéré que la restructuration a engendré pour lui une opportunité de carrière et une augmentation de salaire conséquente, suite au départ de potentiels concurrents.

Un autre manager de proximité a également reconnu être resté pour les opportunités de carrière que les départs laissaient entrevoir. « *Une des raisons pour lesquelles je suis resté, et c'est humain, c'est que ça fait de la place et je me suis dit, je peux monter* » et « *un boulevard [...] s'offre à vous quand les autres seniors partent* », reconnaît-il, bien qu'il soit

⁶⁰ Lagadec, P, *La gestion des crises*, ed. MacGraw Hill, 1991, 312p

⁶¹ Lagadec, P, op. cité.

encore trop tôt pour en voir tous les effets. Ceci dit, sur le très court terme, il estime, d'ores et déjà que son positionnement au sein de l'organisation s'en est trouvé renforcé, indépendamment de toute promotion encore concrètement obtenue. « *J'y gagne en séniorité et stabilité* », a-t-il précisé.

Cette dimension positive individuelle n'a d'ailleurs pas été occultée par les acteurs stratégiques. L'un d'entre eux a indiqué qu'« *avant, c'était vraiment une blessure, mais aujourd'hui, les collaborateurs voient plus ça comme une opportunité, tiens je vais repartir* ». C'est donc aussi l'occasion pour les directions des organisations de faire émerger de nouveaux potentiels qui auraient mis peut-être plus de temps à être découverts, sans la restructuration opérée.

Ces aspects positifs individuels observés chez deux des managers de proximité interrogés se sont, cependant, accompagnés d'une diminution de la confiance vis-à-vis de l'organisation et du contrat psychologique qui existait jusque-là entre eux et l'organisation. Ils sont apparus comme ayant brutalement compris que ce lien pouvait être rompu à tout moment mais que leur intérêt individuel était, néanmoins, de rester dans l'organisation, du moins à ce moment-là.

Une certaine montée d'individualisme est ressortie de leurs discours, exacerbée par la perte de confiance envers l'organisation et le manque de communication à leur égard lors de l'élaboration du plan de départs volontaires, qui ressort comme l'un des impacts négatifs à l'issue des restructurations.

3.3. L'hypothèse du rôle central des managers de proximité à l'épreuve du terrain

La revue de littérature a mis en exergue le rôle spécifique et essentiel des managers de proximité lors des restructurations, ce que la présente étude a cherché à questionner (3.3.1).

Une autre hypothèse a été retenue, celle d'un potentiel syndrome du survivant que les divers entretiens et analyses réalisées ont permis d'aborder (3.3.2).

Enfin, la présente étude fait, par ailleurs, le constat d'une diminution notable de l'engagement pour une majorité de managers de proximité (3.3.3).

3.3.1. *Un positionnement difficile pour les managers de proximité*

Une hypothèse issue de la littérature est la position intermédiaire, mais cruciale, du manager de proximité qui en fait un acteur spécifique. Cette position peut l'amener à jouer un rôle d'intermédiation pour accompagner et fédérer les collaborateurs autour du nouveau projet à mettre en œuvre. Elle peut les voir prendre en charge des aspects nouveaux, non inclus dans leur périmètre avant le plan. Elle peut enfin les amener à prendre le plan et à quitter l'entreprise. Une des caractéristiques observées sur le terrain du manager proximité

est que nombre d'entre eux sont des « survivants » et des « exécutants » à la fois, tel que cela a été évoqué dans la revue de littérature. Le succès du plan de départ et la reprise de l'activité nouvelle avec des objectifs de performance repose, en effet, sur cette population de managers de « proximité ». Cette population est prise dans la fracture entre acteurs de terrain et dirigeants analysée dans la partie qui précède. Dans ce contexte, la dimension managériale joue un rôle prépondérant dans la réussite du plan de restructuration.

La perception par les acteurs stratégiques du rôle des managers de proximité

Le discours et l'action de certains acteurs stratégiques démontrent cependant une conscience effective de l'importance du management terrain, qui peut prendre plusieurs formes :

- nomination rapide de nouveaux managers pour remplacer les partants et maintenir l'engagement des équipes.

- souci de parler-vrai pour accroître la crédibilité du management : devant les incertitudes économiques, tel cadre dirigeant se refuse à tenir un discours rassurant sur l'avenir : « *on est dans un cycle long avec pleins de pics. Je ne peux me présenter et dire au staff ne vous inquiétez pas on a passé le plus dur, je n'en sais rien.* ».

Ce « parler-vrai » peut d'ailleurs être accompagné d'un changement dans les procédures d'adaptation des effectifs : « *Pour la prochaine vague on s'est battus pour ne pas faire de plan, même si on sait que la réduction d'effectifs va se faire de façon plus compliquée. On s'est dit que si on refaisait un plan on avait le risque que les gens ne travaillent plus.* ».

D'autres acteurs tentent de redonner de l'autonomie et de la latitude d'action au manager : un responsable ressources humaines décrit l'une des décisions prises dans la structure : « *dans le cadre de la restructuration, nous avons souhaité que les managers gardent une autonomie pour augmenter leurs collaborateurs, dans le cadre d'une enveloppe globale et de benchmarks fournis par la DRH.* ».

Les acteurs stratégiques, le *top management*, identifient, en effet, clairement une charge de travail qui pèse sur les managers de proximité, suite au plan : « *Nos managers ont été très malmenés : du fait de la phase de volontariat prévue dans le plan de départ, une partie des «bons» a quitté l'entreprise ; un manque est apparu sur certaines compétences, et les quelques «bons» restants ont été sur-sollicités*», précise un dirigeant.

La dimension macroéconomique et surtout le caractère volontaire des plans de départs aboutissent parfois à une situation paradoxale : une baisse des effectifs de certains services ou départements plus que proportionnelle à la diminution de la charge de travail (lorsque celle-ci existe).

Les collaborateurs de ces services se retrouvent alors exposés à une surcharge parfois importante des tâches liées à leur « *cœur de métier* », au point que l'organisation se voit contrainte de pallier cette distorsion par l'apport de ressources complémentaires.

Le cas particulier d'une direction d'une grande banque française est intéressant à évoquer ici. Ayant constaté que la production n'avait pas diminué autant que le plan de réduction d'activité l'escomptait, il est apparu que les « restants » étaient en surcharge de travail. Il a donc fallu faire venir des intérimaires pour les aider.

« Pour ceux qui restaient et notamment les middle managers, il a fallu gérer la production avec beaucoup moins de staff. Nous avons effectué du recrutement de personnel temporaire. Cela n'a fait qu'augmenter leur désarroi car il fallait en plus de la charge de travail augmentée, les former....Il s'agissait pour nous de redonner aux managers un peu d'oxygène pour gérer leurs activités lesquelles, à certains endroits, n'avaient pas réduits autant que le plan le prévoyait ».

Les managers de proximité en situation de prendre en charge des tâches des ressources humaines

Les entretiens ont permis de constater qu'un certain nombre de tâches habituellement prises en charge par la fonction ressources humaines se trouvent déportées sur le management opérationnel, et particulièrement des managers de proximité.

Ainsi, dans une grande entreprise, un manager indique prendre en charge le recrutement et les carrières des personnes de son équipe et constate que l'équipe des ressources humaines est sous-dimensionnée. La responsable ressources humaines de cette même entité indique *« s'appuyer complètement sur les managers pour le pilotage des ressources humaines dans leurs équipes. »*

Les managers voient ainsi leur rôle s'étendre sur des domaines ou des actions habituellement gérés par la fonction ressources humaines, cette dernière étant absorbée par la gestion des processus de la transformation.

Le manager peut se voir demandé de favoriser le bon déroulement du plan, ou bien saisir cette occasion pour *« remodeler son équipe »*. Un consultant explique : *« dans les plans de volontariat, il peut arriver qu'il y ait du volontariat un peu forcé ; un manager qui explique à une personne qu'elle a tout intérêt à partir »*.

Dans le même sens, le contexte et/ou le positionnement demandé aux managers dans cette période délicate influent aussi sur la charge de travail.

Pour un responsable ressources humaines – *Business Partner*, *«les managers ont un rôle de ressources humaines important à jouer dans la transformation de l'entreprise. On a mis en place l'idée d'exemplarité du rôle de manager du haut jusqu'en bas, en étant notamment plus réactif en réponse aux besoins des collaborateurs»*.

Un directeur des ressources humaines au sein d'une grande entreprise, va dans le même sens : « *un vrai changement est nécessaire dans le rôle du manager intermédiaire, qui n'est plus seulement de comprendre ce que veut la direction générale et de le mettre en œuvre, mais de favoriser le mouvement et de l'encourager* ».

Les « bons » managers de proximité qui restent sont souvent très sollicités car peu nombreux. Une partie d'entre eux a quitté l'entreprise dans le cadre du plan. La perception des managers de proximité de l'augmentation de la charge de travail n'est pas forcément négative. Elle peut même dans certains cas contribuer à renforcer leur engagement, voire leur dévouement dans le redressement de l'entreprise.

Le ressenti d'un manager de proximité s'exprime en termes combatifs et réalistes : « *on est obligé de travailler avec le potentiel de l'existant ; on doit faire toujours plus de tâches avec toujours moins de moyens* » ; « *on a la tête dans le guidon* ».

3.3.2. *Le syndrome du « survivant » et l'engagement : l'hypothèse des effets négatifs des restructurations à l'épreuve du terrain*

L'une des hypothèses retenues est l'existence d'un syndrome du « survivant », lequel, lorsqu'il existe, entraîne trois types d'effets négatifs sur les personnes : des effets psychologiques et émotionnels; des effets sur l'attitude au travail; des effets sur le comportement. Cette hypothèse d'effets négatifs des restructurations sur les « survivants » a été testée dans les entretiens et donne lieu aux analyses ci-dessous.

3.3.2.1. *Des effets psychologiques négatifs, principalement pour le « banc de touche » et les « arrières ».*

Dit autrement par l'un des acteurs, directeur des ressources humaines dans le secteur financier, « *les éléments marquants, [...] sont d'abord d'ordre psychologique (ex : le départ d'un collègue), puis psychosociologique (la relation à l'autre), et enfin sociologique (ex : quand est-ce que l'on sera augmenté ?). On passe ainsi progressivement du « moi » au « nous* ». Lorsque l'on connaît ces rythmes-là, on est en mesure de prédire ce qui va se passer l'année d'après ».

Pour reprendre la typologie esquissée dans la section 2, les entretiens ont fait apparaître le cas particulier de ceux qui voulaient partir et qui n'ont pas pu. Ils constituent la figure de « survivants malgré eux sur le banc de touche ».

Plusieurs acteurs soulignent la difficulté à gérer le cas des personnes qui auraient souhaité quitter la structure et qui n'ont pas pu le faire. Le directeur des ressources humaines d'une entité atteste « *C'est surtout sur les survivants malgré eux que l'on a eu à travailler, ceux qui auraient aimé partir et auxquels on a dit : non* ».

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation : soit leur entité a été exclue du périmètre du plan, soit ils ont été identifiés comme « compétence clé » par la hiérarchie, soit ils ont été pris de vitesse par d'autres collaborateurs, le plan de départ ayant été « sur-souscrit ». Telle fut la situation de la Société Générale lors du plan de départ volontaire ouvert en avril 2012 pour 880 postes et pour lequel trois fois plus de collaborateurs s'étaient déclarés intéressés.

La jalousie peut se transformer en frustration, voire en colère chez ceux des restants qui auraient voulu quitter la structure. « *Un certain nombre de personnes se sont retrouvées dans une situation où ils rêvaient de changer de vie avec un gros chèque et l'employeur dit non ; c'est un grand moment de tristesse* », indique un responsable des ressources humaines.

3.3.2.2. *Les effets sur l'attitude au travail*

Les entretiens ont permis de constater qu'une des variables jouant sur le positionnement de ceux qui restent réside dans leur vision de la situation des « victimes » de la restructuration, et notamment de leurs conditions de départ.

Ce lien entre « survivants » et « partants », lié notamment à la notion d'équité, ressort de la littérature ; il est aussi attesté par les acteurs de terrain. Pour l'un des acteurs, expert reconnu des restructurations depuis trente ans, « *on ne peut pas comprendre ce qui se passe pour les restants si on ne comprend pas les partants* ».

Ce facteur semble jouer majoritairement sur l'engagement du collaborateur, la représentation par le survivant du traitement réservé aux « partants » servant de thermomètre à son engagement. Ainsi, le même conseil en restructuration précise : « *C'est aussi important pour ceux qui restent car ils se disent « même si cela doit m'arriver, je sais que l'entreprise s'engagera pour moi »* ».

A ce stade, le contenu des entretiens fait néanmoins ressortir une différence majeure avec la revue de littérature. Pour la plupart des auteurs, le « survivant » est particulièrement marqué par un sentiment de culpabilité par rapport aux personnes quittant l'organisation. Les entretiens menés au cours de la présente étude conduisent à écarter ce ressenti issu de la littérature existante.

Le caractère volontaire des départs mis en œuvre dans les restructurations observées explique en grande partie cette absence de sentiment de culpabilité. Cette absence de culpabilité n'implique pas forcément de l'indifférence. Certains ont, d'ailleurs, indiqué avoir gardé un contact informel avec les « partants ».

Loin du sentiment de culpabilité, le « survivant » peut éprouver une forme d'envie, de jalousie, à l'égard des « partants ».

Le sentiment de perte de confiance dans l'organisation est fort pour les « arrières ». Leur satisfaction d'avoir pu tirer un bénéfice de la situation s'accompagne néanmoins d'une diminution de la confiance vis-à-vis de l'organisation et d'une atteinte ressentie au contrat psychologique préalablement existant.

3.3.2.3. *Une mise à l'écart par les pairs dans certains cas*

Impacté par la restructuration, les managers peuvent se trouver mis à l'écart par leurs pairs : l'un d'eux raconte son parcours : *« J'occupais une fonction enviée. Ce poste fait rêver beaucoup de gens ; Nous avons le sentiment d'appartenir à une sorte d'élite. ... Après l'annonce de la restructuration et la fermeture de certaines entités*

[...] les responsables des sites qui fermaient ont été stigmatisés et considérés comme des losers. Le climat a été déplorable, au point que le patron a dû rappeler qu'il n'y avait pas de différence entre le responsable d'un site qui ferme et celui d'un site maintenu. »

3.3.2.4. *Des managers qui se sentent délaissés*

L'abandon hiérarchique est parfois total, notamment parce que le supérieur a bénéficié du plan et n'est pas remplacé : chargé de mettre en œuvre une fermeture de site, un manager fait l'objet en début de projet d'une communication très régulière de la part de son supérieur, qui cherche à le rassurer quant à son avenir dans la banque. La tournure des événements change une fois que le projet est près d'aboutir : *« Il est arrivé quelque chose à laquelle je ne m'attendais pas ..., mon patron a disparu. Il a démissionné sans rien dire ...*

Plus de patron, les promesses envolées, non reprises par le successeur qui ... m'indique qu'il ne me garde pas dans l'équipe. ...Il ne se passe rien : pas le moindre mot de réconfort, rien.»

Ce sentiment peut aussi concerner la population des « arrières » majoritaire parmi les managers de proximité: l'un d'entre eux analyse froidement l'origine d'une promotion qui le satisfait néanmoins : *« Mon N+1 et mon N+2 ont disparu » « Je suis entré brutalement dans le programme de « management Talent » de l'entreprise ».*

Ce délaissement est parfois recherché par la direction pour d'autres raisons. *« Dans le cadre du projet avec XX (externalisation d'un pan entier d'activité entraînant le transfert des contrats de travail), on a passé neuf mois à draguer les éligibles pour qu'ils souscrivent à ce projet »,* indique un directeur opérationnel. La structure cherche alors, durant la période de choix de ce « transfert volontaire » à valoriser l'avenir de ceux qui devaient être transférés chez le prestataire, et délaisse sciemment toute communication positive liée au fait de rester au sein de la banque. *« Les gens qui n'étaient pas concernés par le projet avaient vu les précédentes restructurations et se demandaient quel était le prochain. On ne s'est pas occupé d'eux, on ne les a pas rassuré ... les syndicats nous savonnaient la planche [NDRL : en dissuadant les gens d'être transférés chez le prestataire] ; on ne pouvait pas trop parler ; c'était un moment compliqué »,* précise-t-il.

3.3.2.5. *Une sous information des managers qui affecte le comportement au travail*

Plusieurs facteurs expliquent le sentiment plus ou moins diffus d'abandon exprimé par les managers « survivants » dans les entretiens. Au premier rang de ceux-ci, l'absence d'information. La restructuration étant décidée et pilotée au niveau stratégique, la descente d'information vers les équipes (quand elle existe) se fait le plus souvent par une communication globale, souvent électronique, dont les managers prennent connaissance en même temps que les équipes.

A défaut d'information complémentaire et de priorité d'information leur permettant de s'appropriier les décisions, les managers de proximité se trouvent démunis pour répondre aux interrogations de leurs équipes.

Pis encore, les managers auditionnés font état d'une information qui ne leur vient pas de la hiérarchie ou de la fonction ressources humaines : « *La meilleure source d'information pour nous, c'est les syndicats ; on a tout appris par les syndicats et pas par notre management* », a indiqué l'un d'entre eux.

Ce sentiment n'épargne pas non plus les « arrières », tel ce manager promu au cours de la restructuration, qui abonde dans le même sens : « *L'annonce du plan de restructuration a été faite par les syndicats. Les chiffres du plan n'était pas connu des managers ; cela a créé un sentiment de stupeur général* ». Sa situation strictement personnelle le satisfait, mais l'engagement au profit du projet collectif manque encore.

Une part de l'explication réside sans doute dans la priorité d'information au bénéfice des instances représentatives du personnel (sanctionnée par le délit d'entrave sauf en cas de plan autonome de départs volontaires) qui empêche la direction de « libérer l'information », tandis que la rumeur court déjà dans les couloirs.

Cette sous-information objective vient renforcer le sentiment d'atteinte au collectif de travail, facteur majeur de satisfaction au travail et de motivation.

Dans chaque équipe, il y a toujours une part de compétence collective fondée sur le partage, l'échange, le don. Une part de ces facteurs de performance disparaît avec la perte du collectif. Les propos de deux managers de proximité convergent sur ce point : « *Dans le métier, on était presque des amis. La rupture du lien d'amitié joue sur la motivation.* ».

Les ressources humaines attestent de cette perte de collectif liée à la restructuration : « *ils vous parlent toujours d'avant, quand c'était mieux* ». C'est le mythe de l'âge d'or perdu.

Cette grande variété de ressentis peut être résumée dans le tableau suivant :

Vécus	Expressions
Nostalgie	« <i>ils vous parlent toujours d'avant, c'était mieux</i> ». Mythe de l'âge d'or perdu
Sentiment d'un collectif disparu et nécessité de la création d'un nouveau	« <i>L'entreprise dans laquelle ils vont travailler aura changé, ils ne travailleront plus dans la même entreprise</i> »
Démobilisation	« <i>Les remplaçants eux-mêmes ont failli partir": une démobilisation qui touche même les survivants</i> »
Perte de confiance	« <i>Sentiment de déception, notamment vis-à-vis du top management</i> »
Colère	« <i>être un sentiment bénéfique à un moment donné</i> »
Culpabilité et épée de Damoclès	« <i>Sentiment de culpabilité car on est encore là, combiné avec l'inquiétude : à quand le prochain? Et cette fois c'est pour moi?</i> »
Fragilité	« <i>des démissions de ceux qui n'ont pas bénéficié du plan et qui sont partis car ils ne se retrouvent pas dans le nouveau plan, même s'ils le souhaitaient."</i> « <i>une équipe au bord du burn out," l'in manager qui prend un sabbatique</i> »
Agressivité	« <i>des personnes qui attaquent l'entreprise car ils souhaitent partir mais ils invalident le plan et refusent de faire partie de ceux qui partent avec le plan</i> »
Culpabilité	Non applicable

3.3.3. *Une observation terrain : le constat d'une diminution de l'engagement pour une majorité de managers de proximité*

La revue de littérature met en exergue plusieurs facteurs clés de succès des restructurations⁶². Parmi les outils qui peuvent être utilisés pour maintenir l'engagement des managers de proximité, il faut revenir à la communication et l'animation managériale mettant en œuvre des symboles (trophées, slogans, discours etc.). Ces outils peuvent être utilisés pour répondre au désengagement constaté lors des entretiens. En effet, si les ressentis apparaissent très variés, les conséquences sur le comportement et l'attitude au travail convergent pour traduire un désengagement des acteurs de terrain.

Les formes que prennent cette démotivation et ce désengagement sont diverses : absentéisme, présentéisme passif, abattement ou sentiment de résignation, comme le rapporte un médecin du travail : *« il y a aussi des managers résignés, conflits de personnes, ils se disent j'ai 52/53 ans, à quoi bon se battre. Ce sont des gens qui ont déjà connu un certain nombre de fusions. Ils se disent on va attendre le prochain plan »*.

Sous ces différentes formes et attitudes, le désengagement traduit une rupture du contrat psychologique, *« une perte d'affectio societatis »*, selon les mots d'un responsable en ressources humaines.

Pour un des personnels des ressources humaines de proximité rencontré, *« les survivants de ma population sont globalement contents de rester. Pour autant, il est compliqué de voir les partants faire leur pot de départ. Pendant cette période, l'ambiance était mauvaise, notamment à cause de la joie des partants. Il est compliqué de voir des collaborateurs très heureux de partir, faisant des pots de départs joyeux et effusifs. Les gens se disent « ceux qui partent ont l'air plus heureux que moi ». Nous avons la chance, dans notre activité de marché, de pouvoir aider la plupart des gens qui souhaitaient partir. Nous avons insisté auprès de ceux qui restent sur les récompenses qu'ils auraient dans le futur »*, indique un acteur rencontré.

Pour les « restants malgré eux » la frustration peut même mener certains vers une attitude agressive envers la structure, notamment au travers de contentieux mettant en cause la validité du plan, bien que ce ressenti soit apparu de manière très minoritaire lors des entretiens menés. Chez d'autres, la forme sera celle de la démotivation, décrite par un médecin du travail : *« il y a le cas de personnes qui s'étaient mis dans la tête l'idée qu'ils allaient partir et qui se retrouvent à rester dans l'entreprise. Dans certains cas cela peut faire des gens totalement démotivés, qui se retrouvent à la tête d'équipe, avec des responsabilités qu'ils ont du mal à assumer. »*

⁶²Steven H. Appelbaum, Andrea Everard, Loretta T. S. Hung (Concordia University, West Montreal, Quebec, Canada), « Strategic downsizing: critical success factors », *Management Decision*, 37/7 (1999), pp. 535-552

Durant les premiers temps de la restructuration, ce désenchantement apparaît courant aux consultants interrogés: « *quand on vient de faire un plan, on perd toute crédibilité pendant un moment. Donc après, on a beau essayer de faire des choses, personne n'y croit* ». Il est aussi partagé par certains managers de proximité : « *Aujourd'hui on ne peut pas dire aux gens, ne vous inquiétez, pas tout va bien ; on est tellement pas crédible.* ».

3.4. Les ressources humaines et la gestion des survivants

Les dirigeants conçoivent et annoncent le plan de départ volontaire le moment venu. Ils ont identifié en amont les compétences clés nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle organisation, parfois en s'appuyant sur les ressources humaines. La perception des ressources humaines de la mise en œuvre du plan et des outils de gestion des transformations qui peuvent être mobilisés est évoquée dans cette partie. Dans un premier temps, la présente étude s'interroge sur le rôle des ressources humaines dans la mise en place des restructurations (3.4.1). Dans la lignée de la fracture entre acteurs de terrain et stratégiques telle que précédemment analysée, l'étude s'interroge également sur le positionnement des ressources humaines par rapport à cette fracture. Les outils de gestion de crise tels que détaillée dans la revue de littérature peuvent être utilisés par les ressources humaines lors de la gestion des survivants (3.4.2). La présente étude, à l'issue des entretiens, fait le constat que les ressources humaines mettent en œuvre des outils de gestion de transformation, bien distincts des outils de gestion de crise (3.4.3).

3.4.1. *La gestion de processus liés au plan de départ au lieu de management des ressources humaines*

3.4.1.1. *La mise en œuvre du plan : une source de stress pour les ressources humaines*

Les agents des ressources humaines semblent se recentrer sur des objectifs à court-terme et dont les résultats sont rapidement vérifiables. Ainsi, un consultant expert en transformation ayant participé à plusieurs plans constate : « *le stress de la fonction ressources humaines c'est d'avoir le nombre de dossiers en temps et en heure* ». Il résume là une grande partie du ressenti de l'enquête : s'ils n'oublient pas tout à fait les enjeux que représentent la gestion des restants à moyen terme, toute l'énergie du département ressources humaines est centrée sur la gestion de l'immédiatement tangible.

Un directeur de ressources humaines indique dans un entretien : « *Comme directeur des ressources humaines, on conduit le plan social, on le conduit en pensant uniquement à ceux qui vont sortir. Je ne me suis pas du tout préoccupé de ceux qui restent* ».

Ainsi, une majorité d'opérationnels reproche aux ressources humaines leur manque de soutien pendant et après le plan. « *On ne les a jamais vues* » ; « *Je parle avec eux de temps*

en temps, mais c'est très léger » ; « *Je n'ai pas demandé de soutien particulier, mais c'est son métier, en principe* ». Le jugement porté par les managers rencontrés est généralement sévère.

Si la perception des principaux intéressés diffère légèrement (« *ma porte était toujours ouverte* », indique un personnel de ressources humaines de proximité), ils admettent facilement que leur préoccupation première tourne autour des aspects administratifs. Dans une période propice aux manœuvres, tous souhaitent à tout prix éviter d'être celle ou celui « *dont l'erreur coûtera cher à l'entreprise.* ».

Au-delà de la pression associée aux procédures, il faut bien prendre en compte l'accroissement considérable de la charge de travail administrative liée à l'exécution du plan de restructuration. Aucune situation n'a été rencontrée où les effectifs des ressources humaines étaient renforcés de façon suffisante pour faire face à cette surcharge. Ainsi, dans une grande entreprise, un manager de proximité indique prendre en charge le recrutement et les carrières des personnes de son équipe et constate que la cellule des ressources humaines est sous-dimensionnée. La responsable ressources humaines de cette même entité précise, que vu le manque de ressources, elle ne peut faire « *que des entretiens avec toutes les nouvelles personnes (plus d'une centaine)* ».

Les ressources humaines peuvent se faire accompagner par des cabinets de conseil pour la mise en œuvre du plan de départ volontaire. L'essentiel des moyens financiers est concentré sur cet aspect afin de répondre aux objectifs de calendrier et dans l'enveloppe financière fixée pour la mise en œuvre du plan.

3.4.1.2. *Les processus au détriment du terrain*

Le dirigeant d'un département de banque d'investissement indique ne pas pouvoir faire appel aux ressources humaines. Pour lui, le positionnement de la fonction RH dans son organisation en période de restructuration pose trois types de problèmes. Le premier est que « *La RH est très orientée processus ; elle met en place des systèmes : évaluation, rating, fixation des objectifs, repérer les talents, les leaders etc... Ils sont très bons là-dessus ils oublient juste qu'il a des gens à côté et que la proximité terrain c'est important car les gens ont besoin de se vider.* ». Les entretiens menés auprès des opérationnels des ressources humaines ont confirmé une préoccupation prégnante pour la mise en place d'outils et le suivi de processus permettant le pilotage des activités. Celle-ci semble crisper les équipes et bloquer d'éventuelles initiatives pour sortir du cadre administratif. Ce même directeur remarque un second problème qui est que la fonction ressources humaines « *est vue comme le bras séculier de la direction. En cas de turbulence, les RH ne constituent pas un recours pour le staff, même s'ils le veulent. Parce qu'ils partagent nos contraintes et n'ont pas de flexibilité.* ». Il est ici souligné l'importance d'un positionnement en amont de la fonction ressources humaines en tant que partenaire opérationnel et acteur du changement, en décalage avec le rôle administratif qui lui est classiquement attribué.

Dans le même temps, l'absence d'accompagnement de la stratégie de la nouvelle organisation du département ou de l'entité constitue toujours selon le dirigeant interrogé, un troisième problème :

« Ce que la RH n'a pas, c'est l'aspect stratégique. Elle n'a pas du tout de vision pour accompagner la stratégie que doit mettre en place notre direction. Or c'est un point très important dans notre transformation. Pour cela, j'ai créé des fonctions RH au sein de ma direction ».

Ainsi, les ressources humaines apparaissent comme une structure opérationnelle de gestion de la transformation sans réelle marge de manœuvre et n'étant pas en proximité ni avec le terrain ni avec la stratégie.

3.4.2. Les outils de gestion de crise peuvent être appliqués à la gestion des survivants, de façon ponctuelle

Comme vu dans la première partie de cette étude, la littérature portant sur la gestion des situations de crise est abondante. De nombreux outils émergent, concernant tout à la fois la façon d'aborder le moment de la crise mais aussi ses conséquences postérieures. Il est donc apparu pertinent de mesurer lors des entretiens réalisés, le degré d'utilisation de ces outils par les départements des ressources humaines dans la gestion des restructurations puis des « survivants ».

3.4.2.1. La communication

Christophe Roux-Dufort (Roux-Dufort, 2003)⁶³ explique que parmi les principes de base de la communication de crise, le premier est de reconnaître qu'il y a un problème. Il faut par la suite montrer et communiquer sur le fait que l'on prend en charge la crise. L'auteur préconise de générer un flux continu d'informations et d'occuper le terrain médiatique. Il faut enfin veiller à s'adresser à l'ensemble des parties prenantes.

Si la forme sous laquelle l'auteur exprime ces principes semble plutôt adaptée à la gestion de crises globales ou de catastrophes, il est intéressant de noter certaines erreurs sur ce terrain remontées lors des entretiens.

La reconnaissance du problème (*« la crise existe, telles en sont les faits »*) n'est pas aussi évidente que l'on pourrait l'imaginer au premier abord. Ainsi, un gestionnaire de ressources humaines indique : *« En tant qu'RH opérationnel, nous avons dû expliquer à nos équipes le nombre de postes supprimés et les organisations futures. Nous avons néanmoins la nécessité d'être flous pour éviter certains départs. »*. Il s'agit donc dans ce cas de contourner une annonce trop directe des conditions afin *« d'engager »* certains collaborateurs sur la voie de la survie.

63 Roux-Dufort, C, *Gérer et décider en situation de crise*, col. Fonctions de l'entreprise, ed Dunod, 2003, 150 p.

L'absence de communication de prise en charge de la crise est particulièrement marquante dans les entretiens menés avec des managers de proximité. Ceux-ci ont transmis leur ressenti d'avoir « *plus d'informations de la part des partenaires sociaux que depuis le département des ressources humaines* ». Un gestionnaire de proximité reconnaît, d'ailleurs, que ses premières sources d'informations pendant la crise viennent du métier.

Le travail de communication auprès de l'ensemble des parties prenantes est géré depuis les services de ressources humaines centraux. Qu'ils soient personnels de ressources humaines ou managers, les opérationnels, les personnels de terrain, sont alors tributaires de la bonne préparation et du déroulement du plan de communication interne. Si la majorité des acteurs ont porté un jugement positif sur la cohérence de ces plans, un manager de proximité explique que « *tout se passait parfaitement pendant les mois qui ont suivi la restructuration, puis de nombreux problèmes liés au malaise professionnel des collaborateurs ont surgi tous au même moment. Nous n'avons eu le recul qu'après pour comprendre que cela avait coïncidé avec la fin du plan de communication interne qui avait été établi* ».

Un personnel de ressources humaines de proximité a confié ne pas avoir eu les ressources suffisantes pour mettre en œuvre le plan de communication qui avait été élaboré. Ainsi, s'il a pu être démarré, le plan de communication a été stoppé faute de moyens, au beau milieu de son déroulement, laissant les managers en contact avec des clients dans une situation d'absence d'information quant à la mise en œuvre des nouveaux processus de travail et de ce fait, les plaçant en difficulté pour garantir le service aux clients.

3.4.2.2. *La cellule de crise*

P. Lagadec⁶⁴ souligne l'importance d'une cellule de crise préparée en amont de la crise (Lagadec, p.175, 1991). La cellule de crise a pour vocation de réunir des acteurs compétents, identifiables et qualifiés pour superviser l'ensemble des opérations de réaction à la crise.

Au cours des entretiens menés, il est apparu que la majorité des entreprises n'ont pas mis en place d'équipe dédiée spécifiquement à la gestion des « survivants » à un niveau global. Une exception notable a été mentionnée dans l'une des entreprises étudiées, où un système proche de la cellule de crise a été mis en place. Un personnel de ressources humaines de proximité explique : « *Un « espace mobilité » a également été créé pour gérer le plan de façon 'neutre'. Cet espace avait été négocié par les syndicats qui considéraient que les [préoccupations des] ressources humaines étaient trop tournées vers le management.* ». L'objectif de cet espace était en ligne avec les axes suivants : cohésion d'action, gestion de l'information et centralisation des prises de décision. Les témoignages reçus soulignent le rôle très bénéfique de cette cellule : « *C'était pour nous un luxe de pouvoir séparer les rôles et nous reposer sur une équipe légitime pour nous recentrer sur notre rôle de manager* », explique un responsable opérationnel. Bien que son rôle se soit

⁶⁴ Patrice Lagadec, op. cité

centré sur la gestion des partants, il semble que cette initiative a permis de façon indirecte une meilleure anticipation des besoins et des comportements des effectifs restants ».

3.4.2.3. *Le retour d'expérience*

L'ensemble des théoriciens de la gestion de crise s'accorde sur l'intérêt réel à gérer le « post-mortem », c'est-à-dire le retour d'expérience sur la situation passée. Plusieurs dispositifs sont évoqués pour capitaliser sur l'analyse des faits : étude des causes, points forts et points faibles de la structure, chronologie de l'incident, etc.

Les entretiens ne font pas ressortir d'analyse de ce type, au moins de façon formelle.

Il est néanmoins envisageable que cet apprentissage se fasse de façon beaucoup plus informelle. Plusieurs des répondants observent une évolution dans la façon qu'a l'entreprise d'aborder les crises, selon son expérience passée vis-à-vis de ces situations. Ainsi, un consultant en restructurations cite *« la question de l'image par exemple : c'est souvent quelque chose dont les entreprises commencent à se soucier lorsqu'elles ont traversé deux ou trois plans. »*. Cette hypothèse est corroborée par le fort désarroi rencontré chez les managers de proximité du secteur bancaire : il s'agissait pour la majorité d'entre eux de leur premier plan.

Ensuite, au deuxième, troisième plan, la perception du rôle de chacun commence à changer. Un directeur des ressources humaines indique :

« Au bout du 2ème puis du 3ème plan, je me suis rendu compte que j'avais une part de responsabilité. En tant que DRH, avec ceux qui restent, en s'appuyant sur les managers mais en fait avec tous ceux qui restent, il faut passer une énergie folle à leur dire quelle sera l'histoire de demain.

Comme avec ceux qui partent, il faut reconstituer les savoirs pour construire une entreprise nouvelle. ... L'accompagnement du changement, de la transformation, s'accompagne généralement d'actions de communication assez fortes. Il y a une belle histoire à raconter pour donner, quelque-part, une bonne raison d'avoir un sens quand on vient au travail ».

3.4.3. *Les outils de gestion des transformations mis en œuvre par les ressources humaines, distincts des outils de gestion de crise*

3.4.3.1. *Reconstruire la motivation de ceux qui restent*

Les ressources humaines et les managers de proximité ont des difficultés à remotiver ceux qui voulaient partir et qui n'ont pas pu prendre le plan. Le développement d'une forme d'individualisation de la carrière et d'indépendance dans le rapport à l'entreprise est constaté parmi ceux qui restent. Parmi les outils utilisés, les ressources humaines revoient la rémunération et des éléments de valorisation de la fonction managériale. Un manager de ressources humaines indique par exemple *« Pour retenir ceux qui voulaient partir : nous avons revu toute la rémunération variable pour la rendre plus attractive ; cela a permis de*

penser le cabinet autrement ; 1/3 des salariés ont du variable ; on a rendu les règles de variable individuelles plus claires et on a beaucoup communiqué. Par ailleurs nous avons valorisé fortement la dimension managériale ».

Un spécialiste des transformations explique : *« C'est parfois compliqué car certains survivants auraient bien voulu ne pas être survivant ; et ils embêtent tout le monde et spécialement la RH pour bénéficier du plan alors qu'ils ne peuvent en bénéficier ; c'est compliqué, il faut les faire partir, mais on ne peut augmenter le nombre de postes supprimés pour les inclure dedans : il faut les manager. Il faut trouver d'autres solutions pour les faire partir ; c'est de la gestion au cas par cas ».*

Un des effets des restructurations sur les organisations est qu'il faut mobiliser les « restants » pour les faire adhérer au nouveau projet. Un responsable de cabinet de conseil remarque par exemple : *« si vous voulez partir et qu'on vous interdit de partir, de toute façon vous êtes perdus pour l'entreprise car vous considérez que vous vous êtes fait avoir, vous avez été sacrifiés ».* Ce même consultant propose, pour permettre le portage du nouveau projet par les équipes : *« en amont du plan, il faut faire une étude de qui n'est pas éligible et essayer de les rendre éligibles, en faisant de la substitution de ressources, donc ça passe par un peu de formation mais après le gars il est redevable à vie. Celui qu'on a réussi à garder il est content, ça peut jouer sur plusieurs dizaines de personnes. Dispatchés partout dans l'organisation ça aide pas mal. »*

Un manager explique en quoi c'est compliqué de rester : *« J'ai grandi avec ce métier [...], et l'entreprise m'a permis d'être ce que je suis aujourd'hui. Je lui reconnais une formation et une carte de visite qui me permettent d'avoir une grosse valeur sur le marché ».* Les périodes d'hésitations et de doutes qu'il traverse sont exprimées également : *« J'ai eu un certain nombre de propositions. J'ai fait le choix de ne pas partir. Est-ce que je le regrette? Je vais attendre encore quelques années pour le savoir. Mais...partir c'est aussi changer d'environnement...mais partir c'était laisser tous les jeunes qui étaient là sans repère.*

Partir c'était laisser détruire ce que j'ai construit. C'était pouvoir reconstruire, repartir sur des nouvelles bases et avoir le sentiment que ce qu'on a créé est stabilisé. Je peux pas renier ce que j'ai fait pendant 15 ans et me barrer ».

3.4.3.2. *La formation et la mobilité*

Il ressort de l'étude et des entretiens menés que les deux outils les plus utilisés en matière de gestion des transformations par les ressources humaines sont la formation et la mobilité.

Un dirigeant d'un département d'une grande banque française explique comment il a eu recours à un cabinet extérieur pour accompagner la transformation de son département:

« Au début on s'est fait aider par McKinsey, pour former les chefs de projet en interne. Ensuite nous avons constitué une task force projet appelée « les navigateurs ». Cette structure d'amélioration continue est composée de sept personnes. Leur rôle est de se

maintenir à niveau sur la méthodologie, de continuer à former les gens (les managers), de repérer sur le terrain les personnes qui ont besoin d'être aidées ».

Le fait d'avoir constitué une cellule qui est chargée de la veille en matière de méthodologie de travail, à l'écoute des besoins et en proximité du terrain permet de mieux outiller les managers pour leur permettre de mieux traverser les pics de changement et les phases de crise tout en accompagnant leurs collaborateurs.

L'objectif d'un plan de départs volontaires est le « rebond » pour les salariés concernés. Ainsi un responsable ressources humaines de proximité confirme : *« l'objectif du plan de départs volontaires, c'est le rebond professionnel. Nous avons travaillé avec un cabinet de conseil pour que le projet soit viable ».* Il ajoute que l'objectif du plan était de *« professionnaliser les métiers, les départs concernant plutôt des personnes étant depuis très longtemps dans l'entreprise. L'idée était de donner une respiration à la structure. Nous avons eu un chantier réorganisation d'équipe, pour diminuer les niveaux hiérarchiques. Nous avons créé des programmes de management intitulés « agir pour la performance ».*

Un dirigeant en ressources humaines, estimant que le terme de « survivants » ne traduisait pas bien l'idée essentielle selon lui, celle de rebond pour les salariés concernés par le plan de départ, a précisé:

« Je ne vois pas de notion de rebond ou d'envie derrière ce terme de « survivants »...on est survivant, tant mieux, on s'en sort, on recourbe encore plus la tête et on va essayer de ne pas prendre la vague suivante. Il y a peut-être cette connotation mais je dirai qu'en tant que responsable dans une entreprise, je suis plutôt dans une logique où, non on n'est pas là pour courber les épaules et prendre la 2ème vague ou la troisième ou la quatrième etc...On est plutôt là pour dire : on a été obligés de faire des choix stratégiques qui ont entraîné des séparations d'activité et donc des départs ou des restructurations qui ont été nécessités, des « cuts » particuliers sur des fonctions supports bon très bien on a fait ça mais derrière l'entreprise elle est revitalisée. »

Ce dirigeant a fait appel à un cabinet de conseil pour mettre en œuvre le rebond pour la phase post plan de départ.

« On a commencé à travailler sur la partie réanimation, reconversions. Toutes les transformations seront faites sans licenciements contraints. La contrepartie : on met en place des process relativement pilotés, on est dirigiste en matière de mobilité », ajoute-t-il. Parfois ce sont des formations pour mettre en place une entreprise ou une association qui sont financées, permettant aux salariés de réaliser cette formation sur le temps de travail.

Les ressources humaines cherchent avant tout à faire prendre conscience aux managers de proximité qu'ils ont un rôle important à jouer dans l'entreprise. Plus généralement, les ressources humaines cherchent à ce que les salariés se remettent en question, cherchent à évoluer, à s'adapter à l'environnement changeant. Un manager nous a indiqué notamment *« dans tous mes projets de transformations, j'ai toujours mis l'axe soft en premier, notamment avec un projet de professionnalisation des managers. On a travaillé sur un référentiel métier, mapper les gens pour faciliter le traitement de la mobilité, du*

développement personnel, mis en place des dispositifs de co-développement... » Ce qui est important c'est que les salariés soient en mouvement et pour cela les ressources humaines cherchent à mettre en place de la mobilité. Un responsable ressources humaines a donné les différents outils qu'il utilise pour la mettre en œuvre :

« Pour favoriser le mouvement, nous avons trois types de solutions :

la mobilité classique : intra ou inter entité; cela consiste à mettre en mouvement un collaborateur en lui proposant un stage alterné par exemple : le collaborateur va aller à tel ou tel endroit pour se faire connaître; nous avons aussi le stage opérationnel : certains métiers d'expertise vont mettre en place une mission de manière à résoudre un problème;

« Je bouge sans bouger » : on dit au manager qu'il peut faire bouger un collaborateur sans qu'il change de service : on fait bouger la fiche de poste sur 3-5 ans.

SWAP : on prend deux personnes et on les change de postes; au sein d'un même pôle ou d'une entité à l'autre.

Il faut que nous soyons innovants et les managers doivent réfléchir à ces idées ».

La dimension de l'employabilité des personnes est devenue centrale aujourd'hui dans ce qu'il est convenu d'appeler les parcours professionnels. Comme le souligne le directeur des ressources humaines d'une grande entreprise, *« il ne s'agit pas seulement identifier des risques mais de façon préventive, rendre les gens acteurs des changements plutôt que victimes ».*

4.Recommandations

Une gestion efficace des « survivants » post-plan de départs volontaires se prépare : plus le plan lui-même est réfléchi, préparé, validé, par tout type d'exercice (cartographie des compétences et des métiers cibles, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, etc.), plus il sera aisé de réassocier les survivants à la stratégie de l'entreprise. Cependant, l'objet de la présente étude requiert que les recommandations préconisées ciblent la gestion des survivants une fois que le plan de départ a été validé, et non pas de fournir des préconisations sur la façon de rendre un plan de départ efficace.

Il apparaît, cependant, illusoire de formuler des recommandations qui seraient applicables à tout moment, dans tous les environnements étudiés, dans tous les cas de figure afin d'améliorer la gestion des survivants dans le cadre d'un plan de départ, même limité au secteur bancaire. « *La fonction ressources humaines met beaucoup plus d'énergie pour ceux qui partent que pour ceux qui restent* », confiait le directeur des ressources humaines d'une entreprise interrogée. L'issue de la présente étude vise à préciser en quoi ce jugement est à analyser avec plus de précaution, à l'issue de l'ensemble des entretiens réalisés et de l'analyse qui en a été faite. En effet, la réflexion issue de ce travail d'enquête terrain conduit à distinguer deux grandes phases, pendant lesquelles les recommandations peuvent être différentes, voire opposées. Lors de la première phase, c'est-à-dire la phase de conception et de déroulé du plan, il serait recommandé de mettre en place une « *realpolitik du laisser-faire* » (phase pendant laquelle les ressources humaines auraient raison de dépenser leur énergie sur les partants). Puis, dans la seconde phase, c'est-à-dire en aval du plan, un « *interventionnisme développé* », c'est-à-dire une phase pendant laquelle l'ensemble des acteurs doit dépenser une énergie plus importante sur les survivants, ceux-ci constituant le corps de l'entreprise.

4.1. PHASE 1 – La « REALPOLITIK »

En phase amont et pendant la mise en œuvre du plan, une trop grande volonté d'intervenir, notamment pour tenter d'aplanir les réactions émotionnelles incontournables des survivants et des personnels de ressources humaines, notamment de proximité, qui les accompagnent, par une communication sur-positive, pourrait être contre-productive. Quelques précautions (ou recommandations négatives) paraîtraient donc utiles :

4.1.1. *Ne pas brouiller les ondes avec des messages trop positifs.*

Si l'on envoie des messages très, voire trop positifs aux restants, en amont ou pendant le départ des autres, cela ne risquerait-t-il pas de pousser les partants à rester ? Arriverait-t-on, tout simplement, à avoir suffisamment de candidats au départ ? D'autre part, si le *top management* envoyait des messages positifs au plein milieu de ce qui est ressenti comme une crise de l'organisation par les survivants, ne risquerait-il pas tout simplement de se décrédibiliser, au moment même où il est fragilisé, notamment si une partie de ce management ou des ressources humaines décidaient également de quitter le navire via le

plan? Ce dernier risque a été exprimé par des cabinets d'accompagnements en ressources humaines rencontrés : ils rejoignent en cela l'ensemble des acteurs, mais avec un angle plus pragmatique, puisqu'ils mettent en lumière l'objectif prioritaire de l'organisation à ce moment-là, à savoir mener à bien le plan avec le nombre de départs fixés.

4.1.2. *Ne pas chercher à étouffer les ressentis négatifs.*

Il est certes important pour le *top management* de montrer qu'il garde la maîtrise du cap et de la gestion. Mais, il est également important de laisser le management de proximité et les autres survivants exprimer leurs émotions et ressentis : angoisse, frustration, crainte, déception. Une restructuration générant des départs collectifs, qu'ils soient volontaires ou forcés, génère de fortes tensions, qu'il pourrait être malsain, voire dangereux de tenter d'étouffer notamment pour les conséquences que cela pourrait avoir en termes de paix sociale, de relations sociale et de risques psycho-sociaux.

4.1.3. *Ne pas prendre en charge l'organisation de cette communication négative.*

Ces ressentis individuels des survivants doivent être entendus mais il n'apparaît pas nécessaire de les mesurer et canaliser par des outils de type sondages d'opinion, intranet ou forums de discussion tant que les plans ne sont pas terminés. Tant au niveau du manager de proximité que des ressources humaines, l'urgence à court terme apparaît celle d'assurer une continuité de l'activité, et notamment en maintenant la paix sociale et la mise en commun de ressentis négatifs, quel qu'en soit le support. Cela risquerait de conduire à une détérioration supplémentaire de conditions de travail déjà tendues au moment même d'un départ collectif. Dans ce type de situation, un effet de halo (c'est-à-dire un biais cognitif par lequel une situation finit par apparaître tout entière à l'image de l'une de ses caractéristiques) pourrait apparaître de manière extrêmement puissante lequel biaiserait toute tentative d'analyse quantitative ou qualitative des réponses au sondage : le plan de départ étant si fortement jugé négativement, toute la situation de l'organisation elle-même finirait par l'être également. C'est un effet des *climate surveys* utilisés régulièrement en entreprise : parfois, des pans entiers de ces sondages sont inutilisables du fait d'un événement marquant « contaminant » l'entier des opinions.

Ces recommandations, visant à une meilleure efficacité de l'entreprise restructurée à travers le bien-être de ses employés survivants, ne sauraient faire oublier un aspect important de l'étude. Bien que les départ collectifs résultant des restructurations génèrent des réactions émotionnelles fortes, même lorsqu'ils étaient construits sous la forme de plan de départ volontaire impliquant un choix pour les acteurs et des conditions matérielles de départ parfois très confortables.

La zone floue dans laquelle sont laissés les survivants avant et pendant les départs collectifs d'une partie de leurs équipes se justifie partiellement, et dans certains cas, il apparaît nécessaire pour le top management de ne rien faire directement les concernant

pendant cette période. La déprise des personnels en ressources humaines, décrite lors des rencontres réalisées, apparaît, en effet, parfois justifiée sur ces deux phases du plan.

Ainsi, l'opinion exprimée par quelques survivants selon laquelle les difficultés principales vécues pendant les plans de départ seraient imputables aux ressources humaines et à leur manque d'initiative apparaît à l'issue de cette étude comme partiellement erronée : si elle ne correspond pas toujours à une décision assumée et explicitée du *top management*, il apparaît néanmoins au terme de la présente étude qu'il s'agit d'une position pragmatique qui s'avère efficace pendant cette phase particulière qu'est la conception et la mise en place du plan.

Par ailleurs, sur cette phase, la notion de temps est essentielle : le facteur clef de succès fondamental consiste dans la mise en œuvre rapide du plan. Les efforts se concentrent donc à juste titre sur cet objectif, comme cela a pu être constaté dans les entretiens terrain.

4.2. PHASE 2 : LE TEMPS DU SUIVI DES « SURVIVANTS »

Après la fin du plan, c'est-à-dire au moment où l'ensemble des partants a été identifié et où l'ensemble des dossiers de départ ont été validés, et donc que plus personne ne peut se déclarer candidat au départ, (exception faite des contentieux qui pourraient apparaître ultérieurement par ceux qui estimeront avoir subi « une perte de chance » à ne pas avoir été retenus), la mise en place d'outils de gestion s'appliquant plus particulièrement aux restants s'imposera. En effet, ces derniers se sentent, à ce moment-là, comme les grands oubliés de l'histoire, d'autant plus que le *top management* et les personnels stratégiques de la fonction ressources humaines auront adopté la *realpolitik* susmentionnée. Devraient également être entreprises les actions suivantes :

- renforcer les compétences managériales (on remarque avec un certain intérêt et dans une logique de crise organisationnelle, qu'un certain nombre de ces formations seront utiles aux managers de proximité afin de gérer les situations à venir notamment dans le cadre des prochains plans de départ),
- développer l'employabilité des restants, à travers des efforts divers de formation afin qu'ils soient moins soumis au stress de la crise organisationnelle,
- mettre l'accent sur une évaluation la plus approfondie possible à l'issue des périodes de crise afin de redéfinir la place et la valeur de l'individu dans l'entreprise restructurée,
- mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences réfléchie à l'aide d'outils comme les plans de relève ou la cartographie des compétences afin de gérer les départs non souhaités.

4.2.1. *Changez de tempo : allegro ma non troppo*

Lors de cette phase, il est essentiel de percevoir et de gérer le changement de rythme, le nouveau « temps » dans lequel l'entreprise entre : il s'agit du temps du changement, qui est

beaucoup plus long. Le manque de perception de ce changement de rythme est un des hiatus que la démarche de la présente étude a permis d'identifier dans le cadre de restructurations, hiatus émanant des différences de représentation des différents acteurs. Une des dimensions source de hiatus entre les personnes en situation de proximité d'une part, (quel que soit leur rôle, manager de proximité ou cadre des ressources humaines) et les dirigeants d'autre part, est la temporalité. A l'issue de l'analyse des entretiens réalisés, il est apparu fondamental de bien distinguer le temps de la conception de la restructuration, qui doit être un temps court (phase 1), de celui du changement, lequel est un temps long (phase 2). Si le premier concerne l'organisation et doit être piloté par les dirigeants de l'entreprise pour des raisons notamment de coût et d'efficacité, le second concerne l'adaptation des individus au changement. Lors d'un entretien, un acteur déclarait notamment : dans un plan de départ volontaire, « *l'objectif c'est de réduire au maximum le temps. On prépare assez tard, ça se fait en quelques semaines ou jours, donc ça tombe pour éviter que les gens ne cogitent, et après hop on est déjà dedans. Ce qu'il faut c'est réduire la durée d'incertitude, pour réduire la latence. Et après, ça passe par le travail sur les managers de proximité* ».

La rapidité de la mise en œuvre est certes justifiée par le besoin de réduire les coûts immédiatement mais aussi de conserver l'attention des salariés sur les actions à mettre en place pour la réussite du nouveau projet alors même qu'ils sont dans la crainte d'un potentiel futur plan.

Si la stratégie du temps peut se justifier, il ne faut pas négliger lors de la seconde phase les effets - souvent dommageables à l'engagement - de la mise en œuvre rapide de la restructuration sur ceux qui restent, une forme d'individualisation de la carrière et d'indépendance dans le rapport à l'entreprise se développant. Le rapport au travail s'en trouve modifié, les salariés qui restent se recentrent sur eux-mêmes, sur leurs intérêts personnels plutôt que sur l'intérêt collectif. Il convient donc de trouver des thèmes de remobilisation pour les managers de proximité afin qu'ils jouent un rôle d'entraînement sur leurs collaborateurs et contribuent à la performance de l'entreprise.

4.2.2. *Donner le « la » à l'orchestre*

Les contraintes qui pèsent sur les ressources humaines ont été vues dans les parties précédentes. Ceci étant, il faut insister sur la nécessité de développer la communication et l'animation managériale mettant en œuvre des symboles (trophées, slogans, discours, etc.) pour renforcer l'adhésion des restants à la nouvelle organisation. La littérature existante⁶⁵ a permis d'identifier des outils pour analyser les transformations dont il est question dans cette étude et identifier la situation en tant qu' « *état de modernisation bloquée* », mettant en relation forces de modernisation et forces de tradition, chacune représentant une source de légitimité dans les relations entre les acteurs. Il est important de souligner que chaque individu est en capacité de construire sa propre représentation des événements et, par

⁶⁵ Francfort L, Osty F, Sainsaulieu R et Uhalde M. *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris Desclée de Brouwer, 1995, 405 p.

conséquent, d'ajuster son comportement et ses liens en fonction de la représentation qu'il se fait de sa situation personnelle dans ce contexte donné. La communication du *top management* a un rôle clef à jouer dans la construction de ces représentations et la phase post-plan est particulièrement propice à la diffusion de ce type de messages.

4.2.3. *Confier la baguette aux managers*

Post-plan, il est urgent de redonner du sens aux « survivants ». Pour cela, il faut que les contraintes qui pèsent sur l'individu, notamment les processus de travail, et de contrôle du travail, soit suffisamment clairs pour l'orienter mais pas trop fortes pour ne pas priver l'individu de toute marge de manœuvre. C'est, en effet, dans cette action de « faire avec » que l'individu se réalise et se reconstitue des repères, des liens avec ses collègues et sa hiérarchie, un cadre de travail. Dans un contexte beaucoup plus contraint, sur le plan de l'emploi, des budgets disponibles, de l'augmentation des contrôles, il semble important de redonner des marges de manœuvre aux managers en particulier. Certains vont jusqu'à proposer de renverser la démarche de pilotage des transformations en mettant les collaborateurs en situation de faire des propositions concrètes sur la mise en œuvre de la stratégie et donc sur l'organisation. Comme le souligne le directeur des ressources humaines d'une grande entreprise en faveur de l'organisation apprenante, « *c'est bien de s'occuper de ceux qui partent mais ceux qui restent, on pense que cela va se faire tout seul. Or, c'est là que c'est compliqué et l'organisation apprenante peut nous aider à reconstruire quelque chose qui embarque des fondements, des valeurs positives que l'on veut garder de chaque partie et comment on construit ensemble ce que nous n'avons pas, ce que nous voulons obtenir.* » Selon lui, l'entreprise apprenante permettrait de développer l'innovation et la performance individuelle et collective. Faire participer les survivants et principalement les managers de proximité, à la reconstruction dont l'entreprise a besoin post-plan, assurerait une meilleure intégration des objectifs et de meilleurs résultats.

4.2.4. *Choyer le chœur*

L'une des urgences à l'issue d'un plan de départ volontaire apparaît d'investir de façon ciblée et importante sur les survivants, notamment ceux qui ont été classés en tant que « numéros 10 » dans la typologie proposée par la présente étude et qui sont majoritaires parmi les « survivants » rencontrés. Pour ce faire, l'argent seul n'est pas suffisant, mais est au centre des mesures à prendre, particulièrement dans le secteur bancaire. Lors d'un entretien avec un manager de proximité, l'argent en tant que moyen mis en œuvre pour faire partir ou retenir les collaborateurs a été souligné : « *Nous connaissons la mise en place tardive et ad hoc d'outils ponctuels de gestion de crise (succession plan, nominations, augmentations brutales de salaire) et des outils de re-motivation des restants : inscription au plan de développement des talents, programme de mentoring, envoi en mission de 6 mois à l'étranger. Ensuite, on passe en revue ceux qui restent et on voit qui on peut faire monter, à qui on peut attribuer des augmentations de salaires et on le met en œuvre pour les garder. L'outil utilisé pour retenir les personnes, c'est l'argent.* ». Cette affirmation peut sembler pour le moins surprenante car un plan de départ intervient au moment où la situation

financière d'une entreprise pourrait apparaître comme peu favorable. Or, les consultants ont clairement exprimé le fait qu'au contraire, un plan de départ volontaire intervenait quand les caisses de l'entreprise étaient à même de pouvoir le financer puisque son coût pouvait dépasser les économies réalisées (en terme de salaires) sur un voire deux ans bien que cela se fasse au détriment des moyens investis sur les survivants et la gestion de ceux-ci. L'une des recommandations au titre de la présente étude consisterait donc à allouer une partie de ce budget – essentiellement axé sur les partants- à la revalorisation des survivants post-plan, que ce soit par des augmentations de rémunérations notamment dans le cadre de montée en charge ou de nomination managériale ou pour des actions de développement personnel et/ou des formations.

Le développement de l'employabilité des « survivants » ne devrait, d'ailleurs, pas se limiter aux virtuoses. Au-delà de l'individu, l'employabilité est une construction collective qui suppose l'organisation d'une continuité collectivement négociée. Les transitions et une plus grande mobilité interne sont possibles – à l'échelle d'une population – si des positions sont accessibles. Pour cela, il apparaît aussi nécessaire d'associer les partenaires sociaux au dialogue multi-acteurs sur le développement des compétences post-plan. Ce dialogue rétroagit d'autre part sur la capacité des acteurs à percevoir, connaître et organiser les opportunités de développement et d'emploi. *« Les trois partenaires, la DRH, les OS et le cabinet : cela fait un trio intéressant car cela donne une image vis-à-vis des salariés qui partent, une image de reconnaissance, y compris une image de l'entreprise qui est importante. Elle est importante pour ceux qui restent aussi ; ils se disent « même si cela doit m'arriver, je sais que l'entreprise s'engagera pour moi », a su synthétiser l'un des interlocuteurs rencontrés.*

La mobilité interne est l'un des leviers qui s'est d'ailleurs vu renforcer par la loi sur la sécurisation de l'emploi adoptée par l'Assemblée Nationale le 25 avril et le Sénat le 14 mai 2013. L'employeur a la possibilité, en effet, d'engager une négociation portant sur les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne (articles L. 2242-21 à 23 du Code du travail) avec le double objectif d'une plus grande flexibilité et du maintien de l'emploi. Le fait de ne pouvoir changer d'environnement professionnel notamment en cas de situation de restructuration, pourrait néanmoins aggraver stress et tensions. Préconiser une certaine mobilité, du moins pour quelques managers de proximité « arrières » pourrait contribuer à accroître leur engagement et à créer du mouvement propice à la reconstruction des collectifs.

4.2.5. *Prendre une mesure d'avance*

Afin d'accompagner ce développement de compétences, et de replacer l'individu dans le projet global de l'entreprise nouvelle, il est clef de se servir de l'évaluation pour dresser un bilan des réalisations et une projection des performances attendues. En ce sens, l'évaluation replace l'individu au centre de la performance collective de la nouvelle organisation et permet au manager de communiquer sur la nouvelle stratégie et d'intégrer

l'individu au cœur de celle-ci. L'évaluation est bien souvent la première occasion de redéfinir le lien de subordination après le plan de départ et donc, plus largement, de rétablir le contrat psychologique liant l'individu à l'entreprise. Une attention particulière doit donc être accordée à ce moment spécifique d'échange entre collaborateurs et managers de proximité dans une phase post-plan. Cela permettra de conduire avec plus d'efficacité la réadaptation des compétences au contexte, mais également d'anticiper toute sous-performance ou inadéquation forte en vue d'éviter d'autres départs et de protéger l'expertise acquise. Sur ce sujet, l'une des recommandations préconisées pourrait donc être d'anticiper ces évaluations si le plan intervient réellement très tôt dans l'année ou du moins d'inciter les managers à les préparer dans le courant de l'année, ces évaluations étant d'ailleurs le point de départ à des plans de succession à établir.

4.2.6. *Remettre l'orchestre au diapason*

Remettre au cœur du projet de l'entreprise le rôle du management et la notion d'exemplarité semble essentiel dans une phase de crise. Le management doit avoir une conduite exemplaire s'il veut pouvoir conserver une certaine légitimité. Le management est également responsable de retrouver un projet commun, à même de recréer le collectif profondément écorné. L'individu dans sa relation au travail et le collectif se recréent même parfois autour de sujets extérieurs au travail : associations, causes humanitaires... *« Les sujets qui parfois nous ont permis de créer du collectif n'étaient pas toujours le travail-même, mais aussi ce qu'il y a autour (ex d'un recrutement dans les quartiers difficiles). Il y a eu une cohésion de toute l'équipe, le travail au quotidien ne focalisait plus l'attention »,* a ainsi pu raconter un directeur des ressources humaines rencontré.

Pour recréer du collectif, l'individualisation de la gestion des carrières et la motivation par la rétribution n'est pas suffisante. Un dirigeant de cabinet de conseil faisait remarquer : *« Aujourd'hui rien ne se fait tout seul, il y a toujours une compétence collective qui suppose le partage, l'abandon de sa partie aux autres, la confiance. La réussite suppose le lien, le renoncement à un certain nombre de choses, des gains communs »* et non seulement des gains individuels. Ce dirigeant ajoutait : *« L'individu ne vit que s'il peut prendre des initiatives, se réaliser au quotidien. S'il ne peut pas faire œuvre de création parce qu'il a peur, c'est très difficile à vivre ».*

Ces mesures qui apparaissent comme des recommandations utiles au titre de la présente étude sont à adapter à chaque type de population parmi les restants. En cela, certaines actions sont plus ou moins critiques selon le niveau d'engagement et le niveau de satisfaction des survivants considérés. La grille ci-dessous donne un aperçu de l'accent particulier à mettre sur chacun des outils de gestion post-plan en fonction des quatre types de survivants tels que définis par la matrice croisée engagement / satisfaction proposée dans la deuxième partie du présent document.

<i>Restants/ Recommandations</i>	Les arrières	Les bancs de touche	Les numéros 10	Les cartons jaunes
<i>Communication</i>	++	+	+	+
<i>Formation technique</i>	++			+
<i>Formation managériale</i>	++		++	
<i>Projets R.S.E. / recréation du collectif</i>	++	+		++
<i>Augmentations</i>			++	+
<i>Nominations managériales</i>			++	
<i>Programme de motivation (mentoring, échanges...)</i>	++		++	+
<i>Plans de succession</i>	+	++		++

Dans la période suivant la fin des départs volontaires, les observations réalisées ont mis en exergue le fait que si les managers de proximité restaient les acteurs centraux de la gestion des survivants, ils apparaissent quelque peu désarmés pour les gérer et avaient donc besoin de support. Il est apparu aux auteurs de la présente étude que ce support devait être récurrent, externe et ciblé.

Récurrent en premier lieu, car le terme ponctuel paraissait ne recouvrir qu'une partie des besoins et de la réalité : les crises ponctuelles ont, en effet, débouché sur une crise organisationnelle, les restructurations et leurs conséquences sur le maintien des équipes devenant régulières, permanentes et faisant partie du quotidien des organisations du secteur bancaire.

Externe, car si le rôle des ressources humaines de proximité prend tout son sens pendant ces périodes, celles-ci ne sont pas forcément armées pour l'accompagnement des survivants, en raison d'un manque de temps compte tenu de leur charge de travail et des diverses missions qui leur incombent, mais également du fait de la politique en ressources humaines mettant l'accent sur les processus au détriment du contact avec le terrain.

Ciblé, car si les cabinets de stratégie en ressources humaines apparaissent comme des acteurs de choix pour apporter un support à ce sujet, le choix des cabinets retenus devrait être affiné. Pour les acteurs stratégiques, managers ou directeurs des ressources humaines

membres des comités de direction, la tentation pourrait être grande de sélectionner un cabinet également spécialisé dans la conception / le déroulé du plan ayant une expertise qui bien souvent s'arrête à la mise en place de la cellule juridique, administrative, de pilotage chiffré, relatives au plan. Mais, ces cabinets, souvent très réputés et comprenant pléthores de jeunes consultants, peuvent apparaître comme appliquant des recettes pré-formatées ne tenant pas compte des contingences des situations particulières rencontrées et donc moins à même d'assurer un suivi plus qualitatif lorsque leur mission initiale est terminée. Ces cabinets de conseil risqueraient, par ailleurs, de souffrir également d'une image pouvant apparaître négative de la part des restants et des instances représentatives du personnel, puisqu'ils auraient été très actifs dans l'élaboration, l'ingénierie et la mise en place du plan.

Il serait donc plutôt recommandé aux acteurs stratégiques de renforcer l'accompagnement des acteurs de terrain en phase post-plan par le recours à des cabinets de conseil en management, distincts de ceux les ayant potentiellement accompagné sur la conception et l'introduction du plan, et qui confronteraient leur théorie, leur expertise et leur méthodologie de gestion au terrain et aux problèmes contingents suscités par toute phase de post-restructuration.

* *
*

L'objectif de la présente étude consistait à mettre en perspective les situations provoquées par les restructurations, essentiellement plans de départs volontaires, dans les entreprises du secteur financier, et les crises majeures afin d'évaluer la pertinence d'un tel rapprochement sur plusieurs points : similarité des vécus (1) des personnes concernées par ces situations, et plus spécifiquement de celles qui ont réussi à « dépasser » ces expériences difficiles ; similarité des conséquences (2) sur les structures et le collectif qui les constituent ; similarité des moyens mobilisés (3) par les diverses structures afin d'encadrer ces situations et leurs effets néfastes, pour assurer ainsi un « retour à la normale ».

Ce rapprochement, qui a permis de mettre en lumière de très fortes similarités, comporte aussi des limites assez importantes, que la confrontation des hypothèses au terrain a permis de mettre en exergue :

1. Cette étude a montré la très grande variété des ressentis des « survivants » et des réactions humaines dans le contexte de la restructuration. S'inscrivant dans une approche compréhensive et s'appuyant sur des travaux en sociologie, psychologie et management, elle a mis en valeur les analyses antérieures portant sur la position de survivants et les éléments qui la sous-tendent :

- un sentiment d'insécurité et de stress vis à vis duquel l'individu va tenter de poser des ajustements, internes (par exemple par une réaction de retrait ou par un engagement

renouvelé) ou externes (par une recherche d'information ou la prise d'initiative pour renforcer son employabilité),

- l'impact majeur sur l'engagement du salarié du sentiment de justice,

Dans la plupart des cas rencontrés, le sentiment de culpabilité, si caractéristique des survivants à une catastrophe, n'a pas été exprimé et ne semblait pas pour autant « refoulé ». Dans l'ensemble des entretiens menés, non directifs puis progressivement plus directifs, il est apparu que les interlocuteurs n'avaient pas de difficulté particulière à exprimer toute une palette de ressentis et de nombreux sentiments très forts. Afin de valider cette observation, les « survivants » rencontrés ont été interrogés sur cette notion de culpabilité potentielle, sans que cela n'éveille chez eux la moindre réaction. Au cours de ces entretiens, c'est avant tout la diversité et l'imprédictibilité des sentiments exprimés par ces restants qui ont été mis en exergue.

Cette diversité de ressentis et l'absence de sentiment de culpabilité ont amenés à conclure à une spécificité forte du vécu de « restants » par rapport à celui de « survivant » tel que communément admis dans la gestion de crises. Si l'on constate une certaine similarité, il n'en reste pas moins que l'assimilation pure et simple serait dommageable à la compréhension de la spécificité des plans de départs volontaires et de leurs impacts sur les individus. Enfin, il semble possible que cette palette puisse s'élargir encore du fait de l'historique accumulé dans ce secteur via un premier plan de départ volontaire, parfois un deuxième, un troisième à l'étude, etc. En effet, que peut-il être aujourd'hui imaginé des vécus des futurs restants qui auront subi leur 3^{ème} ou 4^{ème} plan de départ volontaire?

2. D'autre part, sur les perturbations causées au sein des organisations et du collectif, il est apparu que le contexte économique des entreprises, et spécifiquement du secteur bancaire considéré sur les dernières années, a instauré une situation inédite de crise organisationnelle, permanente, récurrente et déstructurante. Cela étant, il a été surtout constaté que ce qui caractérisait l'organisation tout entière résidait finalement dans un quiproquo sur l'origine de la crise ou même sur la notion de crise elle-même : pour les acteurs stratégiques, c'est le contexte économique, auquel le plan de départs volontaires est une réponse d'adaptation alors que pour les sujets de terrain, c'est le plan de départs et ses conséquences négatives sur le collectif de travail lui-même qui constitue la crise *per se*. Cette incompréhension fondamentale, qui semble être la cause des principales difficultés vécues ou dysfonctionnements qui interviennent pendant ces plans de départs, apparaît également très spécifique à ces situations et ne peut pas se décrire à partir des analyses de crise du type catastrophes, où toutes les parties prenantes (autorités et public, encadrement, victimes et survivants) s'accordent naturellement sur ce qui constitue la crise.

3. Enfin, si la présente étude préconise l'utilisation de certains outils de gestion de crises afin de répondre aux conséquences sur l'organisation et le collectif (par exemple, des outils de communication), la situation précise des plans de départs volontaires nécessite une méthodologie de gestion plus spécifique, qui ne peut s'inspirer que ponctuellement de la méthodologie de gestion de crises du type catastrophe. Rappelons, par exemple, que la communication dans le cadre d'un plan de départs volontaires est difficile en amont, puis

potentiellement déroutante pour les survivants pendant le plan, et enfin, en aval, à axer sur l'anticipation positive du futur sans revenir incessamment sur l'incident. En ce sens, cette communication est très différente de celle qui est requise ou recommandée dans le cas de catastrophes.

Par conséquent, les recommandations proposées par la présente étude, issues de la confrontation des hypothèses retenues aux rencontres avec les acteurs clefs des plans de départs volontaires (*top management*, ressources humaines stratégiques et de proximité, cabinet de conseil, managers de proximité et médecin du travail), ne sauraient constituer qu'une ébauche de méthodologie d'approche et de gestion des situations de crise bien spécifiques.

Il a été, en effet, quelque peu étonnant de constater auprès de tous les spécialistes du sujet rencontrés l'inexistence d'une méthode précise recommandée, quand d'autres sujets font eux l'objet de procédures extrêmement approfondies (exemple : méthode *lean* pour l'amélioration des processus), même si cette méthode ne consisterait pas nécessairement à sur-intervenir à toutes les phases. Ceci est renforcé par, un second constat, celui d'un manque d'alignement des acteurs sur une façon de procéder : les sujets du terrain n'apparaissent pas guidés par les acteurs stratégiques, ils ne semblent pas avoir reçu d'explication quant aux choix de gestion décidés par les acteurs stratégiques. Il ne s'agit pas ici de partager avec tous les managers de proximité les causes du plan de départ volontaire, mais bien de la stratégie adoptée afin d'exécuter le plan et gérer ses conséquences.

Enfin, si les ressources humaines ne sauraient être considérées comme « coupables » d'un manque d'attention accordé aux « survivants » en amont et pendant le plan, elles devraient néanmoins avoir le loisir de renforcer leurs actions auprès de cette population, sur le terrain, dès lors qu'il s'agit d'assurer le suivi du plan.

Certaines dimensions, bien qu'ayant un impact sur le ressenti de l'individu, échappent en grande partie au pouvoir d'action des ressources humaines : la situation strictement personnelle du collaborateur d'abord, sa vie privée, dimension majeure du bien-être de l'individu, la conjoncture économique ensuite, qui pourra constituer un avantage ou une contrainte supplémentaire dans la mise en œuvre du plan. En effet, les modalités financières du plan peuvent varier en fonction de l'état du marché du travail, ce qui peut susciter des tensions avec les instances représentatives du personnel. Cependant, les possibilités d'action, notamment post-plan, semblent rester nombreuses et les quelques recommandations dégagées, qui s'appuient conjointement sur l'état de la connaissance théorique et sur l'observation des phénomènes mis au jour par les entretiens, en attestent.

En complément des dimensions prises en compte dans le cadre de cette étude, d'autres champs peuvent enrichir cette étude de la situation des « survivants », et notamment celui du « *comportement organisationnel* » (JF Chanlat, 2011). L'ouvrage⁶⁶ écrit sous sa direction sur les « dimensions oubliées » dans l'étude de la relation de l'individu à l'organisation est un plaidoyer pour un retour aux dimensions humaines fondamentales : cognitive et langagière, spatio-temporelle, psychique et affective, la dimension symbolique, la dimension de

⁶⁶ Chanlat, J.F. (dir.), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, ed. Eska, 2011, 842p

l'altérité, la dimension psychopathologique », grands oubliées d'un monde transformé par une « *profonde économicisation et la volonté de maintenir un système de contrôle d'inspiration taylorienne ou bureaucratique* ». En particulier, la dimension spatio-temporelle paraît un axe de travail particulièrement pertinent à explorer dans le cadre des restructurations. L'une des sources du quiproquo relevé entre les acteurs de proximité, qu'ils soient personnels de ressources humaines ou opérationnels, et les acteurs stratégiques paraît résider dans la temporalité. La phase d'entretiens de la présente étude a souligné la distinction nécessaire entre le temps court de la restructuration, de la transformation, et le temps long du changement.

Si le premier concerne l'organisation et doit être piloté par les dirigeants de l'entreprise pour des raisons notamment de coût et d'efficacité, le second concerne l'adaptation des individus au changement et cela peut en effet, être proposé par les collaborateurs, même si cela reste l'affaire du *top management* avant tout. L'étude montre que les actions à poser (ou à ne pas poser) diffèrent selon le moment où l'on se place.

Par ailleurs, le ressenti et la situation des « survivants » évoluent dans le temps. Cette évolution n'est ni linéaire ni synchronique. L'entreprise doit donc trouver le bon rythme, en acceptant le passage par une phase de maturation avant le déploiement, dans un second temps, des actions de remobilisation permettant aux managers de proximité de jouer leur rôle d'entraînement des équipes.

Le phénomène sera renforcé en cas de succession rapide de plusieurs mouvements de restructurations. Des phénomènes de dysynchronies peuvent alors apparaître au sein des populations touchées par les vagues successives : tandis que l'un sera en phase de remobilisation après avoir « intégré » un changement antérieur, un autre sera, quant à lui, toujours dans la période de « choc » découlant de la réorganisation suivante.

Le risque est alors de rendre une quelconque communication inaudible. L'entreprise aura donc intérêt à décorréliser les actions visant les survivants d'un « phasage » théorique décidé lors de la conception du plan, pour s'orienter vers un catalogue d'actions dont la mise en œuvre sera décidée au plus près du terrain, selon la situation de chaque équipe, voire de chaque collaborateur. Il s'agit là de la démarche que l'un des grands groupes rencontrés a confié vouloir adopter, à l'occasion d'un second plan de départ à venir. Une telle gestion différenciée des survivants aurait l'avantage de pouvoir s'adapter à la récurrence croissante, voire à la permanence des restructurations et du mouvement organisationnel. Les actions conçues à destination des « survivants », peuvent dès lors être mises en œuvre, quelle que soit la restructuration qui les ait touchés, les uns ou les autres, respectant ainsi le rythme de chacun.

Enfin, au terme de cette étude réalisée en France auprès d'organisations françaises, mêmes lorsqu'elles étaient adossées à des groupes internationaux, peut se poser la question d'une potentielle exception française quant à la relation très affective au travail, mêlant fierté et amour-propre, distincte d'une logique plus contractuelle caractérisant les pays anglo-saxons. Cette spécificité culturelle française mise en exergue par Philippe d'Iribarne (d'Iribarne, P.,

1989)⁶⁷ pourrait expliquer l'acuité avec laquelle les restructurations et leurs impacts ont été ressentis par les « survivants » rencontrés.

* *
*

⁶⁷ D'Iribarne, P., *La Logique de l'honneur*, 1989, Le Seuil.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Alter, N (dir), *Sociologie du monde du travail*, coll Quadrige, PUF, 384 p.
- Alter N (dir), Uhalde M, « Modernisation, mouvement et crise », in *Sociologie du monde du travail*, coll Quadrige, PUF, 384 p.
- Allouche Jose et al., *Encyclopédie des ressources humaines*, Chap. Restructurations, 3^{ème} édition, Vuibert, 2012
- Beaujolin-Bellet, R, Schmidt, G, *Les restructurations d'entreprise*, col Repères, La Découverte, 2012, 110 p.
- Castel, R, *La montée des incertitudes*, coll. Points, Essais, Editions du Seuil, 2009, 449 p.
- Chanlat, J-F, (dir), *L'individu et l'organisation, Les dimensions oubliées*, Laval, Presses de l'Université de Laval, Ed Eska, 1990, 842 p.
- Chanlat, J-F, *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*, Presses de l'Université de Laval, Ed Eska, 1998, 100 p.
- Clot Y, *La fonction psychologique du travail*, PUF, 2008 (réédition), 221 p.
- Darsa J-D, *La gestion de crise en entreprise*, e. Gereso, 2010, 166 p.
- Dubar C. *La crise des identités*, PUF, 2004, 256 p.
- François-Philip de Saint Julien, D, *Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines*, Ed L'Harmattan, 2005, 402 p.
- Francfort L, Osty F, Sainsaulieu R et Uhalde M. *Les mondes sociaux de l'entreprise*, col Entreprise et société, Desclée de Brouwer, 1995, 408 p.
- Gandolfi, F., *Corporate downsizing demystified: a scholarly analysis of a business phenomenon*, ICFAI University Press, Hyderabad, India, 2006, 177 p.
- Guélaud, C, « Restructurations : un éclairage européen », in *Des restructurations et des hommes*, sous la direction de Thierry Lemasle et Pierre-Eric Tixier, Dunod, 2000, 212p.
- Hassid O, *Le management des risques et des crises*, Dunod, 2011, 3^{ème} édition, 192 p
- Heckscher C, *White-collar blues: Management loyalties in an age of corporate restructuring*, BasicBooks, 1996, 240 p.
- Lagadec, P, *La gestion des crises*, ed. MacGraw Hill, 1991, 279 p.
- Lallement M, *Sociologie des relations professionnelles*, col Repères, La Découverte, 2008, 109 p.
- Lemasle T, Tixier P-E (dir), *Des restructurations et des hommes*, Dunod, 2000, 212 p.
- Polanyi, K, *La Grande Transformation. Aux origines économiques et politiques de notre temps* (1944), Paris, Gallimard, 1983.
- Roux-Dufort, C, *Gérer et décider en situation de crise*, col. Fonctions de l'entreprise, ed. Dunod, 2003, 150 p
- Sainsaulieu, R, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP, 1977, 449 p.

ARTICLES ET REVUES SCIENTIFIQUES

Alter, N, « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année sociologique* 2/2003 (Vol. 53), p. 489-514.

Appelbaum, Steven H, Everard, Andrea, Hung, Loretta T. S. (Concordia University, West Montreal, Quebec, Canada), « Strategic downsizing: critical success factors », *Management Decision*, 37/7 [1999] pp. 535-552

Beaujolin-Bellet R, Lerais F, Paucard D « Les modes de gestion des restructurations: quoi de neuf? » *revue de l'IREES*, n°72, 2012/1, pp. 3-25

Beaujolin-Bellet, R (coord.), « Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques, évaluation », *Documents d'étude de la DARES*, n°119, octobre 2006, 98 p.

Beaujolin-Bellet R, Schmidt G, « Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi. Quelles bonnes théories pour infléchir les mauvaises pratiques? » *Revue française de gestion*, n° 228-229/2012, pp. 41-54

Bourguignon R, Garaudel P, « Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser », *La revue de l'IREES*, n°72, 2012/1, pp.91-113

Bowman, Edward H., Singh, Harbir « Corporate restructuring: reconfiguring the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 14, Special Issue, 1993, pp. 5-14

Brockner, Joel, Grover, Steven, O'Malley, Michael N, Reed Thomas F. and Glynn Mary Ann, « Threat of Future Layoffs, Self-Esteem, and Survivors' Reactions: Evidence from the Laboratory and the Field », Special Issue: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Summer, 1993, pp. 153-166

Bruggeman F, Gazier B, Paucard D, « Affronter les restructurations d'entreprises en Europe : propositions pour une démarche unifiée », *La revue de l'IREES*, n°72, 2012/1, pp. 29-60

Campinos-Dubernet, M, « Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation », *Travail et Emploi*, n°95, juillet 2003, pp. 41-57

- Devine K, Reay T, Stainton L, Collins-Nakai R, « Downsizing outcomes: Better a victim than a survivor? » *Human resource Management*, n°42, 2003, pp. 109-124
- De Bry, F, « Les « survivants » à un plan social : de la violation du contrat psychologique à la résilience », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°231-232, mai-août 2008, pp. 103-106

Dossier spécial, « Restructurations: nouveaux enjeux », *Revue de l'IREES*, n°47, 2005

Dumond J-P, « Sans licenciements, pourquoi les restructurations sont-elles encore brutales? », *Psychologie du travail et des organisations*, n°11, 2005, pp. 241-255

Fink S, « Crisis Management, *Planning for the Inevitable* », Amacom, American Management Association, 1986

Ferrary M, « La GRH à l'aune des parties prenantes. L'exemple des restructurations

industrielles », *Gestion 2000*, mai-juin 2005, pp. 59-73

François-Philip de Saint-Julien, « Les survivants à un plan social : analyse confirmative pour une GRH différenciée », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°223, janvier-février 2007, pp.27- 40

François-Philip de Saint-Julien D, « Le stress des survivants à un plan social », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°241, janvier-février 2010, pp.85-100

Gandolfi F, « The lean and mean firm: the latest in reductions in force (RIF) » *Ivey Business Journal*, January/February 2009.

Gazier B, « Comparing and evaluating national restructuring processes. Some observations and proposals », Contribution to the MIRE project, novembre 2005, 15 p.

Heller VL, Darling JR, « Anatomy of crisis management : lessons from the Infamous Toyota Case », *European Business Review*, Vol. 24 No. 2, 2012, pp. 151-168

Kash TJ, Darling JR, « Crisis management: prevention, diagnosis and intervention », *Leadership & Organization Development Journal*, 19/4, 1998, pp. 179–186

Melkonian T, Monin P, Noorderhaven Niels G., « Distributive Justice, Procedural Justice, Exemplarity, and Employees' Willingness to cooperate in M&A Intergation Processes : An Analysis of Air-France-KLM Merger », *Human Resource Management*, November–December 2011, Vol. 50, No. 6, pp. 809 – 837

Mishra, A, Spreitzer, G, « Explaining How Survivors Respond To Downsizing : The Roles of Trust Empowerment, Justice and Work Redesign », *Academy of Management Review*, 23(3), 1998, pp.567-588

Morgan G, « Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 4 (Dec., 1980), pp. 605-622

Naulleau M, « Les ressorts psychologiques des « survivants » d'une restructuration : quelques clefs de compréhension pour un « care »management », communication présentée au 22ème Congrès de l'AGRH, 26-28 octobre 2011. 18p.

O'Neill Hugh M, Lenn D Jeffrey, « Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear », *Academy of Management Executive*, 1995 Vol. 9 No. 4

Pearson CM, Clair JA, « Reframing crisis management », *The Academy of Management Review*, vol. 23, No. 1, Jan., 1998, pp. 59-76

Ramus V, « Reconcevoir les processus de création de valeur. Se transformer pour avancer : les restructurations des groupes d'entreprises », Associé Ernst&Young, *séminaire Insee méthodes*, n°95-96, 4p.

Schmidt G, Allouche J, Bardelli P, Beaujolin-Bellet R (dir), dossier « Restructurations d'entreprises », *Revue française de gestion*, n°220, 2012, pp. 70 – 164

Scouarnec A, « Le DRH de demain : esquisses d'une rétro-prospective de la fonction RH », *Management & Avenir*, 2005/2 - n° 4, pp 111 - 138

Snyder P, Hall M, Robertson J, Jasinski T, Miller J S, « Ethical Rationality: A Strategic Approach to Organizational Crisis », *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, No. 4 (Feb., 2006), pp. 371-383

RAPPORTS

Rapport « Bien-être et efficacité au travail », Henri Lachman, Christian Larose et Muriel Pénicaud, février 2010, rapport au Premier ministre

« La santé dans les restructurations : approches innovantes et recommandations de principe », programme PROGRESS, groupe d'expert HIREs, commission européenne, 2008

« Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2011 », Analyses, DARES, n0/°76, octobre 2012, 14 p.

MAGAZINES

Souffi E, *Liaisons sociales magazine*, avril 2013, p.30

SITES INTERNET

<http://www.legifrance.fr>

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=fr>

<http://www.dti.dk/job-mobility-in-europe/25567?cms.query=report+2006>

Site de l'Association francophone de Gestion des ressources humaines

<http://www.reims-ms.fr/agrh/>

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

Groupe 1 : Questions à l'intention des responsables et directeurs ressources humaines :

Le contexte :

1. Avez-vous eu à mettre en œuvre une restructuration (PSE, plan de départ volontaire, réorganisation, fusion acquisition) et si oui pouvez-vous décrire le contexte ?
 - Causes (réduction d'activité, délocalisations, évolution technologique, situation économique, réorganisation, rachat de société)
 - Périmètre (nombre de personnes ciblées, % de la population totale)
 - Echancier : rapport temps des RH et temps de la RST
 - La communication en interne sur cette restructuration.
2. Pouvez-vous nous parler de l'après ? Quels effets avez-vous pu constater de cette restructuration dans votre entreprise une fois menée ? Avez-vous mis en place des mesures post-restructuration ? Si oui, quels étaient ces mesures, les objectifs, les effets visés, etc. ?)

Ressenti rôle DRH :

1. Comment cette restructuration a-t-elle été pilotée entre vous et les dirigeants de l'entreprise? quelle marge de manœuvre avez-vous eu pour initier et prendre ces décisions ?
2. Comment a été définie la cible de la restructuration ? Dans le pilotage de la restructuration, quelle part a pris la considération des compétences cibles pour l'entreprise, et l'écart avec les compétences existantes ?
3. Quelles difficultés a posé la gestion des départs et l'adéquation entre la cible fixée et la demande ?
4. Dans le cas d'un plan de départ volontaire, avez-vous pu utiliser des outils pour influencer ceux que vous souhaitiez voir partir / rester ?
5. Quelle est votre perception de l'engagement des salariés et plus spécifiquement des managers de proximité depuis la restructuration ? Quelles sont les dernières données à ce titre sur l'engagement et le climat social (*annual survey*, etc.)?.
6. Dans quelle mesure pouvez-vous vous appuyer sur les managers de proximité pour gérer l'après-restructuration et dans quelle mesure le faites-vous?
7. Nous pensons que le temps de la RH et celui de la RST sont différents. Avez-vous rencontré cette difficulté et si tel est le cas pouvez-vous nous dire quelles sont les difficultés principales en la matière?
8. Pouvez-vous décrire les principales actions RH à mettre en œuvre pour gérer les restructurations?
9. Pouvez-vous nous donner des exemples de mesures que vous avez prises pour anticiper les effets de la RST?
10. Si elles sont différentes, pouvez-vous nous donner des exemples de mesures que vous prendriez pour prévenir les effets de la prochaine RST à partir de votre expérience?
11. Certains auteurs constatent que les changements organisationnels qui font suite à une restructuration se soldent par un échec, les résultats escomptés en matière de rentabilité ou de productivité ne sont pas au rendez-vous. Qu'en pensez-vous?

Quelle gestion des « survivants » ?

1. Quelle est votre perception de ce terme de « survivants » à une RST?
2. Nous souhaitons mieux connaître le ressenti de ceux qui restent en entreprise suite à une RST avec réduction d'effectifs. Nous pensons que cela entraîne en effet un ressenti spécifique (colère,

désengagement, culpabilité par ex). Etes-vous d'accord avec cela et si oui avez-vous mis en place des outils ou pris des mesures spécifiques pour prévenir ou accompagner ce ressenti des « survivants »?

3. Ces outils ou mesures étaient-ils spécifiques à certaines catégories de salariés (managers de proximité et autres catégories) ou au contraire uniformes pour l'ensemble du personnel?
4. Dans quelle mesure, le ressenti des salariés à la restructuration a-t-il été mesuré ou analysé et pris en compte dans la gestion de l'après restructuration ?
5. Pensez-vous que les RST puissent entraîner des risques sociaux voire des RPS?
6. Avez-vous élaboré un plan de communication avec les représentants syndicaux présents dans votre entreprise?
7. Avez-vous travaillé avec le médecin du travail?

Impacts des restructurations sur le contrat psychologique :

1. Quelle est votre perception des relations de confiance entre managers de proximité et dirigeants?
2. Quelle est votre perception des relations de confiance entre les managers de proximité et les autres salariés?
3. Quelle est votre perception de l'acceptation par les salariés de la restructuration ?
4. Dans quelle mesure des outils relatifs à l'engagement et à la motivation ont-ils pu être mis en place après la restructuration ? Une assistance externe a-t-elle été sollicitée à ce titre ?

Les outils issus de la gestion de crise :

Nous cherchons à savoir si les outils de la gestion de crise peuvent être utilisés pour la gestion des restructurations.

1. Quelle est votre perception de cette restructuration ? Avec le recul, l'avez-vous vécu comme une situation de crise ?
2. Dans quelle mesure, cette restructuration se distinguait-elle d'une situation de crise connue par le passé au sein de l'entreprise ou au cours de votre expérience professionnelle passée?
3. Dans votre entreprise, y avait-il une situation de crise antérieure à la RST ou diriez-vous que la gestion de crise est postérieure à la RST? Quelles sont les différences principales du point de vue RH selon vous?
4. Nous pensons que la gestion de crise post-restructuration dépend aussi de la ligne managériale. Etes-vous d'accord avec cela ? En désaccord?

Autonomie, communication et recentrage de l'activité de l'entreprise sur son core business (outils SI, externalisations, ...) :

1. Quels ont été les principaux éléments de votre plan de communication?
2. Comment la communication a-t-elle pris en compte les changements issus de la restructuration? Y a-t-il eu une communication particulière à l'intention des managers de proximité?
3. Dans quelle mesure estimez-vous que cette restructuration a eu des impacts sur l'autonomie des managers de proximité ? Diriez-vous que cette autonomie a été réduite ou au contraire augmentée?
4. Des outils SI ont-ils pu être la cause de cet impact sur l'autonomie des managers de proximité?
5. Dans quelle mesure, diriez-vous que ces mesures ont impacté la charge de travail et la façon de travailler des salariés, voire plus spécifiquement des managers de proximité ?
6. Dans quelle mesure l'entreprise s'est-elle fait assister par une société de conseil en amont de la restructuration ? Et après la restructuration ?
7. Dans quelle mesure la restructuration a-t-elle entraîné un recentrage de l'entreprise sur son cœur de métier ?
8. Dans ce cas, des outils notamment informatiques, voire des externalisations de tâches ne faisant pas partie du cœur de métier, ont-ils été mis en place ? Si oui, quels types d'outils et d'externalisations et avec quels objectifs ?

Groupe 2 : questions à l'intention des managers de proximité et survivants

Rôle joué dans RST :

1. Avez-vous eu à mettre en œuvre en tant que manager une restructuration, un plan de départ volontaire ou un PSE ?
2. Dans quelle mesure avez-vous eu le sentiment de pouvoir être inclus dans ce plan ?
3. Quel a été votre ressenti avant pendant et après ?
4. Si vous étiez à la place des dirigeants de votre entreprise, auriez-vous procédé de la même façon? Souhaiteriez-vous suggérer des modifications? Des améliorations?
5. Avez-vous un sentiment d'ambivalence dans le discours de votre direction concernant la RST et sa mise en œuvre ?
6. Dans un contexte de réduction d'effectifs, avez-vous le sentiment que la RST rend l'entreprise plus efficiente?
7. De quelle façon pensez-vous pouvoir participer à l'après-restructuration?
8. Certains de nos lectures nous font penser que les RST non seulement ne permettent pas à l'entreprise une meilleure performance mais au contraire l'entraîne dans une spirale négative. Est-ce votre sentiment?

Ressenti emploi, rôle de manager :

1. Quelles ont été les principales modifications de votre environnement de travail ?
2. Dans le cas où vous avez conservé votre rôle de manager de proximité et où l'équipe que vous encadrez a été renouvelée, avez-vous ressenti des difficultés à exercer votre rôle de manager après la RST? Pouvez-vous nous dire quelles étaient les difficultés principales?
3. comment vivez-vous la nouvelle organisation hiérarchique? Le vivez-vous comme une difficulté? Est-ce que cela facilite votre rôle au contraire?
4. Selon vous, quel a été l'impact de la restructuration sur l'engagement des collaborateurs?
5. Avez-vous gagné en autonomie dans l'exercice de vos fonctions?
6. Comment voyez-vous votre rôle dans la construction des équipes de travail aujourd'hui?
8. Est-il possible de fédérer les équipes autour des valeurs « traditionnelles » de l'entreprise? Ou ces valeurs ont-elle été mises à mal par la RST? Ou encore les équipes étant nouvelles, pensez-vous possible de leur apprendre ces valeurs, cette culture d'entreprise?
9. Pensez-vous possible de motiver les collaborateurs autour de l'objectif de pérennité de l'entreprise?

Ressenti (changement et conditions de) travail :

1. Quel regard portiez-vous sur la décision de mettre en œuvre la restructuration, Avez-vous été associé au processus de décision concernant votre équipe ?
2. Ressentez-vous une certaine fierté d'avoir participé au « sauvetage » de votre entreprise? Ou vous ressentez-vous au contraire une forme de culpabilité d'être resté?
4. Quelle est votre principale motivation suite à cette RST dans votre entreprise?
5. Avez-vous le sentiment que votre travail a changé? Les nouvelles procédures de travail vous conviennent-elles?
6. Avez-vous le sentiment que votre charge de travail a augmenté? Si oui, pouvez-vous chiffrer cette augmentation? + de 20%?
7. En cas de PDV regrettez-vous de ne pas être parti ? Si oui pensez-vous que ce sentiment soit partagé par vos collègues qui sont également restés ?
8. [En cas de non sentiment de culpabilité] Pensez-vous que la RST vous a permis de progresser dans la hiérarchie, qu'elle pourra vous permettre d'obtenir une promotion?
9. Si vous avez été « choisi » pour rester dans l'entreprise, pouvez-vous nous dire comment cela vous a été communiqué, comment vous avez été informé?

10. Avez-vous été accompagné par la DRH pour faire face aux changements survenus dans votre travail de manager de proximité?
11. Avez-vous effectué une formation spécifique, une formation de gestion de crise ou de mise en place d'un changement par exemple?
12. Pouvez-vous nous dire si les outils informatiques et technologies internet peuvent vous être utiles dans votre rôle de manager de proximité et si oui, comment?
13. Dans votre entreprise, y a-t-il eu recentrage sur le coeur de métier?
14. Dans ce cas, des outils notamment informatiques, voire des externalisations de tâches ne faisant pas partie du cœur de métier, ont-ils été mis en place ?
15. Si oui, quels types d'outils et d'externalisations et avec quels objectifs ?
16. La RST est une forme de remise en cause de ce qui se faisait dans le passé. Avez-vous le sentiment que cela interroge ce que vous faisiez, en tant que manager de proximité?
17. Pensez-vous pouvoir vous appuyer sur ce que vous avez fait dans le passé pour agir aujourd'hui?
18. Les RST sont nombreuses aujourd'hui dans les organisations en général. Vous venez d'en vivre une, ressentez-vous de l'inquiétude au sujet d'une possible autre restructuration à venir?
19. Avez-vous eu envie de quitter l'organisation ? Projetez-vous de le faire avant la prochaine restructuration ?
20. Avez-vous rencontré le médecin du travail ? Quel rôle peut-il jouer selon vous?
21. Avez-vous rencontré les organisations syndicales? Quel rôle peuvent-elles jouer selon vous?

Groupe 3 : Questions à l'intention des consultants :

Le contexte :

1. Avez-vous eu à mettre en œuvre une restructuration (PSE, plan de départ volontaire, réorganisation, fusion acquisition) et si oui pouvez-vous décrire le contexte ?
 - Causes (réduction d'activité, délocalisations, évolution technologique, situation économique, réorganisation, rachat de société)
 - Périmètre (nombre de personnes ciblées, % de la population totale)
 - Echancier : rapport temps des RH et temps de la RST
 - La communication en interne sur cette restructuration.
2. Pouvez-vous nous parler de l'après ? Quels effets avez-vous pu constater de cette restructuration dans votre entreprise une fois menée ? Avez-vous mis en place des mesures post-restructuration ? Si oui, quels étaient ces mesures, les objectifs, les effets, ...

Autonomie, communication et recentrage de l'activité de l'entreprise sur son core business (outils SI, externalisations, ...) :

1. Quels ont été les principaux éléments de votre plan de communication?
2. Comment la communication a-t-elle pris en compte les changements issus de la restructuration? Y a-t-il eu une communication particulière à l'intention des managers de proximité?
3. Dans quelle mesure estimez-vous que cette restructuration a eu des impacts sur l'autonomie des managers de proximité ? Diriez-vous que cette autonomie a été réduite ou au contraire augmentée?
4. Des outils SI ont-ils pu être la cause de cet impact sur l'autonomie des managers de proximité?
5. Dans quelle mesure, diriez-vous que ces mesures ont impacté la charge de travail et la façon de travailler des salariés, voire plus spécifiquement des managers de proximité ?
6. Dans quelle mesure l'entreprise s'est-elle fait assister par une société de conseil en amont de la restructuration ? Et après la restructuration ?
7. Dans quelle mesure la restructuration a-t-elle entraîné un recentrage de l'entreprise sur son cœur de métier ?
8. Dans ce cas, des outils notamment informatiques, voire des externalisations de tâches ne

faisant pas partie du cœur de métier, ont-ils été mis en place ? Si oui, quels types d'outils et d'externalisations et avec quels objectifs ?

ANNEXE 2 : METAPHORES ENVISAGEES ET TYPOLOGIE DE GARETH MORGAN

Type	Image essentielle : l'organisation est ...	Métaphore	Dénomination pour les survivants
Machine	Un mécanisme dont les rouages doivent être huilés, et où chacun doit être à sa place	Mécanique	L'armée : les bons soldats La mine
Organisme vivant	Un système qui s'adapte à son environnement	Biologique	La médecine La forêt
Cerveau	Un cerveau qui rassemble et traite de l'information et commande les organes	Biologique et Cybernétique ^[7]	
Culture	Un groupe, un peuple qui secrète des valeurs communes et qui crée des liens d'appartenance	Anthropologique	Le retrait
Système politique	Un lieu de gouvernement où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts	Politique	
"Prison mentale"	Un lieu où le psychisme humain se manifeste, où les passions s'expriment, créateur de plaisir et d'angoisse	Psychologique	Le naufrage
Instrument de domination	Un outil au service d'une oligarchie, qui cherche à reproduire sa domination	Politique	

ANNEXE 3 : TABLEAU SYNTHETIQUE DES ENTRETIENS

Ressources humaines	Métaphore football	Acteurs terrain/acteurs stratégiques
- trois gestionnaires individuels - deux responsables ressources humaines	- 3 en « carton jaune », - 1 en « Arrières », - 1 en « numéro 10 ».	Acteurs terrains
- cinq directeurs groupe/secrétaires généraux	- 5 en « numéro 10 »	Acteurs stratégiques
Managers		
- dix managers de proximité	- 8 en « Arrières » - 2 en « Banc de Touche »,	Acteurs terrain
Consultants		
- cinq consultants de trois cabinets différents	Non applicable car extérieurs à l'entreprise	Acteurs stratégiques
médecin du travail		
- un médecin siège	Non applicable compte tenu de sa fonction	Acteur terrain

Annexe 4 : Tableau Synoptique des entretiens (*noms et verbatims modifiés*)

Nom	Entreprise	Fonction	Carton Jaune N° 10 Banc de touche Arrières	Verbatim : La situation de crise	Verbatim : les restants	Verbatim : La Posture RH	Verbatim : Les Managers	Verbatim : Analyse/Vision
#####	####	DRH	NA					
				La Crise de l'été 2011, c'est la crise de liquidité des dollars, nous avons revu complètement tout ce qui était financé en dollars. Il a fallu gérer cela.	il ne s'agit pas seulement d'identifier des risques mais de façon préventive, rendre les gens acteurs des changements plutôt que victimes	Les modes sécuritaires sont diffusés aussi sur des process RH.	Cela nécessite un changement du rôle du manager intermédiaire qui n'est plus seulement de comprendre ce que veut la DG et de la mettre en œuvre mais un rôle de quelqu'un qui favorise le mouvement, l'encourage, l'évalue mais pas de tout définir ni de segmenter les tâches de travail. Cela bouscule les modes de représentations du management.	"Certaines personnes se sentaient plus capables et prenaient plus d'autonomie, et d'autres, alors que je les pensais plus costauds, demandaient plus de cadre, plus d'information, venant chercher beaucoup plus d'instructions avant de mettre en œuvre"
						Le RH doit associer la ligne manageriale à la mise en œuvre du changement et de faire adhérer à cette vision de la nécessaire appropriation du changement par les collaborateurs	Si l'on ne permet pas aux managers intermédiaires d'exprimer leurs doutes, leurs idées, comment peut-on faire en sorte qu'ils donnent envie à leurs collaborateurs directs?	De toute façon, pour faire un plan il faut beaucoup d'argent. Quand les gens font le plan, ils ont de l'argent car ça en demande beaucoup. Ils investissent de l'argent, donc il y a une enveloppe de millions d'euros pour payer et ne pas avoir d'ennuis, et le reste est mis pour acheter la paix sociale et faire que les gens restent. Donc évidemment quelqu'un qui veut partir à ce moment-là, 40 % d'augmentation, si c'est une ressource clef...
							Mon expérience est qu'il faut des lieux de dialogue, de consultation pour le N+1 avec le management supérieur.	
#####	####	Manager	Banc de touche					
				le pse a été pris de manière extrêmement violente car nous ne nous y attendions pas	ça a été très violent. Des gens en qui on avait confiance qui sont partis du jour au lendemain. On a vécu des choses qui psychologiquement sont très violentes. Et les jeunes ici, je les trouve brisés	La RH n'a pas envie d'entendre, je pense	Il faut être soudé. On essaie de garder une bonne cohésion.	Ce PSE a ouvert une brèche. A ruiné les années de confiance entre la banque et ses salariés et a montré que n'importe qui peut partir
					Si les seniors partent, qu'est-ce qui reste? Des juniors ou des gens qui n'arrivent pas à se recaser sur le marché	Je parle avec ma RH de temps en temps mais c'est relativement léger		Chez les jeunes qui étaient attachés auparavant ça a généré une perte de confiance et le contrat moral est rompu
						Je lui ai jamais demandé non plus mais bon c'est son métier en principe		
#####	####	RH de proximité	N° 10					
				La crise n'a pas été annoncée par une baisse d'activité préalable	Pendant un temps, l'ambiance était mauvaise, notamment à cause de la joie des partants. Après la motivation est revenue de façon assez naturelle. Le ressenti était : les vilains canards sont sortis, on va pouvoir faire le job. Les bons résultats ont rapidement accompagné l'activité, cela a aidé à maintenir un bon climat.	En tant qu'RH opérationnel, nous avons du expliquer à nos équipes le nombre de postes supprimés et les organisations futures. Nous avions néanmoins la nécessité d'être flous pour éviter certains départs.	Les survivants dans ma population sont globalement contents de rester. Pour les middle managers, 2 personnes en moins dans l'équipe étaient 2 personnes en moins à payer sur le P&L. La sensation générale était que nous étions auparavant trop pour faire notre activité. La grande majorité des partants étaient à la base. Peu de middle managers sont partis.	
				L'annonce du plan est faite par les syndicats		On a plutôt cherché à être influents sur ce que l'on voulait voir rester. Moins sur ceux que l'on voulait voir partir. Humainement il nous aurait été difficile de pousser les gens vers la sortie. Certains managers ont probablement été plus directs.	Donc l'objectif c'est de réduire au maximum le temps. On prépare assez tard, ça se fait en quelques semaines ou jours, donc ça tombe pour éviter que les gens ne cogitent, et après hop on est déjà dedans. Ce qu'il faut c'est réduire la durée d'incertitude, pour réduire la latence. Et après, ça passe par le travail sur les managers de proximité	