MBA Management des Ressources Humaines

Résilience de l'organisation en période de transformation permanente : Quelles conditions pour réussir ?

Mémoire d'expertise MBA MRH
Sous la direction de Jean-Nicolas MOREAU

Sabine Dumont
Solenne Mercier
Véronique Paolantoni
Sophie Vermeulen

Promotion 12 – octobre 2015

REMERCIEMENTS

Ce mémoire d'expertise est l'aboutissement d'un travail de groupe et de l'aventure que nous avons vécu tout au long des dix-huit mois de notre formation au sein de la promotion 12 du MBA Management des ressources humaines de l'Université Paris-Dauphine.

Sans pouvoir être exhaustifs, nous adressons nos plus chaleureux remerciements à :

- ***Fabien Blanchot***, Directeur du MBA, en premier lieu sans qui nous n'aurions pas pu suivre cette formation.
- Notre Directeur de mémoire, ***Jean-Nicolas Moreau,*** pour sa hauteur de vue, sa bienveillance et la pertinence de son accompagnement.
- Nos différents « passeurs » c'est-à-dire l'ensemble du corps professoral et des intervenants de ce MBA pour leur enthousiasme à partager leur savoir et leur écoute attentive à nos problématiques.
- ***Marie-Camille Delacroix*** et sa joie de vivre qui a facilité notre vie quotidienne pendant ces dix-huit mois.
- ***Nos camarades de promotion***, pour le plaisir que nous avons eu à apprendre, échanger et rire à leurs côtés. Le partage de nos expériences qui nous a tous enrichis. Mais nous retiendrons surtout leur solidarité, et leur soutien sans faille hier, aujourd'hui et demain.
- Et aux professionnels qui nous ont ouvert leur porte et consacré un temps précieux pour échanger et nous transmettre leurs expertises et expériences. A cet effet, nous voulons vivement remercier :
  - ***Philippe Cuenot*** pour nous avoir fait partager les coulisses de la restructuration au sein de Bouygues Telecom.
  - ***Stéphane Fayol*** pour l'amour de son métier, des hommes et ses convictions fortes. Nous citerons pour le remercier une phrase qui lui est chère de Xavier Fontanet *"La personne Humaine, quand elle est mise en situation de responsabilité, comme c'est le cas en entreprise, est capable de progrès à peine croyables"*. Nous lui souhaitons le meilleur pour ses nouveaux projets.
  - ***Stéphanie Godof*** pour nous avoir fait partager ses expériences et son expertise dans la gestion des crises et pour sa disponibilité précieuse.
  - ***Xavier Grenet*** ancien DRH d'un grand groupe et philosophe, pour sa générosité dans le partage de son expérience des organisations.
  - ***Xavier Henry*** pour sa présentation sans voile des difficultés rencontrées lors de la transformation réussie de son entreprise.
  - ***Xavier JeanJean*** pour son apport sur sa vision des ressources humaines et des organisations apprenantes.
  - ***Yann Lapeyronnie*** pour le partage de son expérience de DRH ayant à gérer des PSE dans un secteur d'activité et un bassin d'emploi offrant de faibles opportunités de reclassement.

- ***Grégoire Mahé*** pour nous avoir fait partager son expertise des restructurations.
- ***Samra Mulic*** pour son dynamisme, ses encouragements et son partage d'expérience de la transformation actuelle de son organisation.
- ***Benoît Rocher*** pour son partage d'expérience et ses excellents conseils.
- ***Natasa Samac*** pour la richesse de ses propos et sa disponibilité dans l'analyse de son expérience partagée.
- ***Anne Vanhove*** pour avoir enrichit notre étude par son expérience avec une prise de hauteur sur la situation vécue.
- ***Sylvia Vico*** pour son regard attentif sur le champ des possibles en termes de résilience.
- ***Matthieu Wendling*** pour nous avoir fait partager « sa transformation et celle de ses collaborateurs » au sein d'une entreprise devenue libérée.
- Nos deux professeurs ***Serge Perrot*** et ***Nicolas Berland*** qui ont pris du temps pour discuter avec nous de notre sujet.
- Et tous les autres professionnels rencontrés informellement par le biais de l'ANDRH avec lesquels nous avons pu aussi confronter nos idées.

Enfin, nous avons une pensée toute particulière pour nos proches qui nous ont accompagnés, parfois malgré eux, tout au long de ces dix-huit mois.

RESUME / ABSTRACT

En 2008, l'économie mondiale a basculé dans la récession à la suite de la crise financière qui a débuté en 2007.

La crise économique, aussi appelée grande récession, et cette succession de crises permanentes impliquent pour les organisations de trouver le bon pilotage pour atténuer les secousses et turbulences auxquelles elles doivent faire face et ressortir gagnantes.

Les organisations comme les individus doivent désormais penser la crise économique comme un état de transformation permanente. Organisations et individus doivent dès lors mettre en œuvre des stratégies efficaces pour absorber les chocs et rebondir. C'est grâce à cette absorption que l'organisation pourra être résiliente.

Dans ces stratégies, plusieurs éléments joueront un rôle primordial : les marqueurs de l'entreprise (marque employeur, innovation produits…), la culture d'entreprise et ses valeurs, l'actionnariat et la gouvernance, le capital humain, le management, la gestion des risques, la capacité d'innovation et la qualité du dialogue social.

Dès lors, nous nous interrogerons sur la capacité des organisations à transformer les menaces auxquelles elles sont confrontées en opportunités :

Comment les décisions prises à l'arrivée de la crise influencent-elles la résilience de l'organisation ?

Quelle combinaison de facteurs permettra aux organisations d'être résilientes ?

Mots clés : organisation - crise - résilience - facteurs de résilience - opportunités

---

"In 2008, the global economy fell into recession following the financial crisis occurred in 2007.

Since that time, companies and organizations are dealing with a permanent environment of crisis that implies to find new solutions aiming at mitigating the shocks and instabilities they face and improving their leadership.

Thus, organizations as well as individuals must from now think the economic crisis as a state of permanent endless transformation. They must therefore implement effective strategies to absorb shock(s) and rebound. Thanks to this absorption, organizations can be resilient.

In these strategies, several key drivers have to be considered: company's markers (employer brand, product innovation ...), corporate culture and values, shareholders and governance, human capital, management, risk management, innovation ability and the quality of social dialogue.

Therefore, we are wondering whether organizations can transform the threats they face into opportunities:

How can decisions taken at the beginning of a crisis be influencing the organization's resilience?

Which combination of factors will enable organizations to be resilient?

Key words: organization – crisis – resilience – resilience factors – opportunities"

Table des matières

AVANT PROPOS 9

INTRODUCTION 10

PREMIERE PARTIE : PREAMBULE 13

1.1 La transformation de l'écosystème de l'entreprise 13

1.1.1 De la crise à la transformation 13

1.1.1.1 Définition de la crise 13

1.1.1.2 Les cycles d'une crise 14

1.1.1.3 Les crises ou la crise ? 15

1.1.2 Qui dit transformation dit alors restructuration 17

1.1.2.1 La crise comme accélérateur de la transformation 17

1.1.2.2 Qu'est-ce qu'une restructuration ? 18

1.1.2.3 La mise en place d'une restructuration 18

1.1.2.4 Les effets de la restructuration 19

1.1.2.5 Réussite des restructurations 19

1.1.3 Les moteurs de la restructuration 21

1.1.4 Perpétuelle nécessité d'adaptation de la structure à cette transformation : le degré de résilience de l'entreprise 25

1.1.5 La place des outils juridiques dans la transformation et l'anticipation 27

1.1.5.1 La GPEC 27

1.1.5.2 La GTEC 31

1.1.6 La place de l'innovation dans la période de transformation 33

1.1.6.1 Définition de l'innovation 33

1.1.6.2 Schumpeter ou la « destruction créatrice » 34

1.1.6.3 Alter ou « le désordre permanent source d'innovation » 35

1.1.6.4 L'innovation en chiffres 36

1.1.6.5 Dans les faits pourquoi innover ? 37

1.1.6.6 L'innovation dans la transformation peut prendre plusieurs formes : 38

1.1.6.7 Innover comment ? 39

1.1.6.8 Les règles essentielles dans un projet d'innovation 40

1.2 Les Plans de Sauvegarde de l'Emploi 42

1.2.1 A quoi servent les plans de sauvegarde de l'emploi ? 42

1.2.2 Le poids du capital financier par rapport au capital humain avant l'entrée dans un PSE 46
1.2.2.1 Le capital humain : une forme de capital comme les autres 46
1.2.2.2 Le capital humain : une fraction importante du capital immatériel de l'entreprise 47
1.2.2.3 Un exemple de dimension du capital humain : le Lean management ou comment maximiser la valeur ajoutée du capital humain au juste coût 50
1.2.3 Du PSE subi au PSE choisi 51
1.2.3.1 PSE Subi : Nécessité de trouver seul la force en soi 51
1.2.3.2 PSE Imposé : Une conscience collective qui peut mener au succès 52
1.2.3.3 PSE Choisi : Une volonté organisationnelle partagée 53
1.2.4 Importance de la capacité des entreprises à opter pour un PSE responsable 53
1.3 Les alternatives au PSE 56
1.3.1 Pourquoi trouver une alternative au PSE ? 56
1.3.1.1 L'importance du capital humain 56
1.3.1.2 Les conditions de prise de décision 58
1.3.2 Les 4 sources de motivations à une solution alternative 59
1.3.2.1 Eviter la lourdeur de mise en œuvre d'un PSE et son absence de flexibilité 59
1.3.2.2 Eviter les coûts importants d'un PSE 60
1.3.2.3 Procéder à des restructurations discrètes 60
1.3.2.4 Réduire, voire éviter les conséquences ultérieures d'un PSE, sur les performances de l'entreprise, et faciliter ainsi la résilience du collectif en épargnant des emplois 61
1.3.3 Typologie des solutions alternatives 62
1.3.3.1 Les mesures juridiques et économiques 64
1.3.3.2 Les mesures d'amélioration de l'employabilité 65
1.3.3.3 Les mesures touchant au modèle économique ou organisationnel 67
DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE 72
2.1 Méthodologie 72
2.1.1 Objectifs 72
2.1.2 Panorama des personnalités interviewées 73
2.1.3 Elaboration du guide d'entretien et traitement 74
2.2 Observations et analyse des résultats 75
2.2.1 Observations 75
2.2.1.1 Cas 1 : un sauvetage déchu suite à un PSE subi 76
2.2.1.2 Cas 2 : un espoir retrouvé suite à un PSE imposé 79

2.2.1.3 Cas 3 : oser la confiance par une gestion innovante et responsable suite à un PSE imposé 83
2.2.1.4 Cas 4 : une stratégie adaptative avec un PSE choisi 86
2.2.1.5 Cas 5 : une conviction DG/DRH partagée qui a conduit à l'évitement d'un PSE 89
2.2.2 Analyse qualitative dégagée des entretiens réalisés 92
2.2.2.1 Indicateurs recensés sur lesquels reposent l'étude comparative et son échelle de pondération 92
2.2.2.2 Résultats obtenus sur les critères recensés à chacun des stades 96
2.2.3 Diagnostic à partir d'une modélisation de la capacité de résilience sur les 3 stades 126
2.2.3.1 Etat de la Capacité de résilience (CR) des entreprises au stade 1 : avant la crise 127
2.2.3.2 Etat de la Capacité de résilience (CR) des entreprises au stade 2 : pendant la crise 130
2.2.3.3 Etat de la Capacité de résilience (CR) des entreprises au stade 3 : après la crise 137
2.3 Conclusion 143
2.3.1 Les profils d'entreprise proposés 143
2.3.1.1 Profil d'entreprise préparée 143
2.3.1.2 Profil d'entreprise dite résiliente 144
2.3.2 De l'entreprise préparée à l'entreprise résiliente… 144
2.3.3 Proposition d'une typologie des mesures identifiées en période de transformation 147
2.3.3.1 Mesures dites Palliatives 147
2.3.3.2 Mesures dites Curatives 148
2.3.3.3 Mesures dites Préventives 148
TROISIEME PARTIE : NOS RECOMMANDATIONS 150
3.1 Les facteurs clés de succès 150
3.1.1 Importance de l'étude d'impact : trouver sa zone de création de valeur 150
3.1.1.1 Qui mènera cette étude d'impact ? 150
3.1.1.2 Quels seront ses objectifs et comment sera-t-elle menée ? 151
3.1.1.3 A quel moment peut-on réaliser une étude d'impact ? 155
3.1.2 Importance du référentiel temps 155
3.1.2.1 Anticiper la crise 156
3.1.2.2 Reconnaître rapidement l'entrée en crise 157
3.1.2.3 Un temps différent entre les sociétés cotées et les autres 159
3.1.2.4 Une nécessité d'organiser l'activité de crise et l'activité courante 159
3.1.2.5 Du temps pour les collaborateurs 160

3.1.3 Importance du réseau et du projet 161
3.1.3.1 En interne 162
3.1.3.2 En externe 169
3.1.4 Intérêt de repenser dans sa globalité le modèle économique pour mieux rebondir 173
3.1.4.1 Repenser le modèle économique : l'exemple des SCOP et le mouvement coopératif 173
3.1.4.2 Repenser le business modèle de son activité : l'exemple du groupe TUI 176
3.2 Qui contribuent à favoriser la résilience de l'organisation en période de transformation ? 178
3.2.1 L'intelligence collective et l'organisation apprenante 179
3.2.2 L'accompagnement des restants : les survivants 187
3.2.2.1 Quelques repères 187
3.2.2.2 Comment amener les survivants à être résilients ? 188
CONCLUSION 191
BIBLIOGRAPHIE 194
TABLE DES ILLUSTRATIONS 202
ANNEXES 204

AVANT PROPOS

Pourquoi le choix de ce sujet ?

Pour aborder la crise de manière différente.

La crise et les plans de sauvegarde de l'emploi sont des sujets d'actualité qui alimentent les médias et ce d'autant plus quand ces plans de sauvegarde sont mis en place par de grands groupes, en particulier ceux cotés en bourse.

Cette crise et ces plans sont souvent traités de manière négative, sans explication, sans prise de hauteur ; seul compte alors le nombre de suppressions d'emplois.

Nous avons souhaité aborder cette crise de façon différente en nous interrogeant sur la crise comme source d'opportunité et comme vecteur de rebond.

Pour explorer les autres pistes que celles du PSE pour tenter de trouver une solution de sortie à la crise.

Nous nous sommes d'abord interrogées sur les mesures alternatives aux PSE afin de les circonscrire et de déterminer à quel moment et dans quel contexte il était opportun de les utiliser. Nous nous sommes demandées pourquoi les entreprises ne privilégiaient pas forcément ces dernières au profit de réductions d'effectifs.

Pour analyser si le concept de résilience utilisé à titre individuel par les psychologues et psychanalystes pouvait également s'appliquer à nos organisations.

Nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure la résilience individuelle pouvait également s'appliquer à un groupe, un groupe spécifique et circonstancié constituant nos organisations de travail. Dès lors, nous avons exploré nos différents cas d'entreprise pour déterminer s'il existait certains facteurs favorisant la sortie de crise d'une entreprise.

A partir de là, nous nous sommes interrogées sur le fait de savoir si ces facteurs permettaient à une entreprise dans un contexte « traumatisant » de rebondir plus facilement pour sortir de la crise et par la suite lui permettaient d'adopter des comportements organisationnels résilients.

Une réalité à laquelle nous sommes confrontées.

Une partie d'entre nous travaillent dans des organisations traversant des crises qui imposent une transformation profonde des structures, culturellement et fonctionnellement. Nous avons ainsi voulu mesurer, à partir des critères identifiés comme pouvant favoriser la résilience, si nos organisations étaient en mesure de suivre le bon cap vers « l'ile de la résilience ».

Notre objectif étant, dans nos futures fonctions puisque nous sommes toutes en transition, de pouvoir proposer à la future organisation dans laquelle nous exercerons, les meilleures solutions au niveau ressources humaines, en tant que *« HR Partner »* membre du comité de Direction, pour anticiper, préparer et rebondir sur les périodes de crise et de transformation à venir ; pour d'autres en qualité de Coach, pour accompagner les dirigeants dans la traversée d'une crise à trouver leur propre zone de résilience.

INTRODUCTION

« Une opportunité réside au sein de toute difficulté ».

Albert Einstein

« La crise en chinois est l'association des deux idéogrammes Wei *(danger) et* Ji *(opportunité). La crise est donc la concomitance du danger et de l'opportunité. Celui qui ne voit que le danger passe à côté de l'opportunité sans la voir; celui qui ne voit que l'opportunité peut prendre de gros risques ».*

Philippe Laurent « Le bonheur au travail »[1]

« Si vous avez l'impression que vous êtes trop petit pour pouvoir changer quelque chose, essayez donc de dormir avec un moustique… et vous verrez lequel des deux empêche l'autre de dormir. ».

Le Dalaï Lama

L'organisation, cette « action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune»[2], traverse depuis quelques années maintenant des périodes de turbulences, de déséquilibre, des changements incessants, des crises.

Dans un contexte de plus en plus perturbé et instable, les organisations doivent s'adapter à des cycles hauts et des cycles bas de plus en plus rapides et profonds. **De sa capacité à absorber l'impact, découle sa capacité à survivre.**

« Les organisations, comme les individus, doivent désormais penser la crise comme une notion globale et complexe pour pouvoir mettre en œuvre une méthodologie efficace afin de la prévenir, de la contenir et d'en sortir par le haut » [3].

L'organisation, cet organisme mouvant qui s'apparente à un écosystème, se doit dès lors, à l'instar, des individus, d'être résiliente si elle souhaite perdurer et s'inscrire dans un modèle économique de long terme.

En effet, la résilience du latin « *resilire* » : sauter en arrière, se retirer, rebondir exprime l'attitude d'un système ou d'une organisation à résister à des contraintes avec un minimum de dommage.

[1] LAURENT PHILIPPE, « Le bonheur au travail : Partition pour une fourmi » Broché, 16 juin 2010
[2] MINTZBERG HENRY, « Le management voyage au centre des organisations », 1989.
[3] THIERRY FUSALBA, « L'art de la crise – Prévenir, contenir et sortir d'une situation sensible », p. 13

« Dans la médecine traditionnelle chinoise, la résilience désigne la capacité des systèmes vivants à se régénérer après une blessure grave. En physique, elle renvoie à la capacité interne d'un matériau à retrouver sa forme initiale après avoir reçu un choc ou plus simplement sa capacité à résister aux chocs »[4].

« En psychologie, elle désigne la capacité de l'individu à résister aux traumatismes, à rebondir face à l'adversité, à retomber sur ses pieds malgré les déboires de sa vie. Dans cette perspective, Boris Cyrulnik[5] définit la résilience comme une qualité intrinsèque de l'individu qui lui permet de dépasser sa souffrance, d'apprendre de ses expériences douloureuses et de devenir plus fort[6]. »

En 2001, Boris Cyrulnik lui-même accompagné d'autres auteurs ont donné une définition transversale de la résilience et l'ont associé à la notion de groupe : « la résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, des conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères. » [7]

La résilience organisationnelle est entendue ici comme la capacité d'une organisation à résister à une menace ou à recouvrer un état de stabilité après l'avoir subie.

Pour la première fois nous passons de la notion d'individus isolés à la notion de groupe c'est à dire « d'une manière inerte et simple à un ensemble complexe, d'une forme d'homéostasie permettant à la matière de retrouver sa forme originelle à un environnement dynamique où un nombre important de forces doit être maintenu dans un équilibre plus ou moins fragile en dehors duquel la structure se rompt ou éclate. »[8].

Nous pouvons d'ores et déjà souligner l'importance de **l'interaction de l'individu et de l'environnement qui l'entoure.**

L'acception retenue de la résilience organisationnelle est : « la capacité d'un système à maintenir ou à rétablir un niveau de fonctionnement acceptable malgré des perturbations ou des défaillances »[9]. Cette définition englobe l'ensemble des visions et rassemble les travaux autour d'un même concept. Les trois concepts clés de cette définition sont les suivants :

1. « **système** » : l'organisation est vue selon une approche système; d'où notre approche de l'écosystème de l'entreprise.
2. « **malgré des perturbations ou des défaillances** » : une acceptabilité et une caractérisation des perturbations, voire des défaillances, du système sont nécessaires.
3. « **capacité […] à maintenir ou à rétablir** » : devant des perturbations, le système adapte ses modes de gestion pour être plus résilient.

[4] BLOCH A, KACHANER N, MIGNON S, «La stratégie du propriétaire : enquête sur la résilience des entreprises», p48
[5] CYRULNIK BORIS, « Un merveilleux malheur » (1999), « Les vilains petits canards » (2001)
[6] BEGIN C. & CHABAUD D., « La résilience des organisations », Revue Française de gestion, (2010) n°200
[7] MANCIAUX. M., VANISTENDAEL, S., LECOMTE. J. ET CYRULNIK. B. (2001). La résilience : état des lieux. In M. Manciaux et al. La résilience : résister et se construire. Genève : Cahiers Médicaux Sociaux, 13-20.
[8] KONINCKX GUY, « les trajectoires de la résilience organisationnelle dans un contexte de crise », (2011).
[9] PINEL WILLIAM, « La résilience organisationnelle », (2009), p. 71

« Le contexte, la situation, les événements inscrivent la résilience dans le temps. Celle-ci ne s'obtient pas par décret et n'opère pas sur le champ »[10].

La résilience est donc un enjeu majeur dans le cadre d'un environnement socio-économique en profonde et constante mutation.

Nous verrons ainsi que la résilience est :

- **Un état de préparation constant** : « le nombre de perturbations auxquelles fait face une entreprise est aujourd'hui tel que sa résilience est plus liée à un état de préparation permanent qu'à un dispositif ultime pour faire face à l'extrême ».[11]
- **Un apprentissage :** « l'organisation pour être résiliente doit aussi pouvoir tirer les leçons des chocs auxquelles elle a dû faire face afin d'en sortir grandie, d'apprendre par elle-même »[12].
- **Une opportunité de repenser le cadre différemment** : à côté des processus d'évitement privilégiant la stabilité ou le retour à l'équilibre, il existe d'autres processus s'orientant vers de nouveaux équilibres ou vers l'innovation. Le choc interne ou externe peut être l'occasion de repenser son organisation et de voir émerger un nouvel ordre, une transformation totale, une rupture et/ou une renaissance.
- Nous constaterons surtout qu'il n'y a pas « **de résilience collective sans résilience individuelle et pas de résilience organisationnelle sans résilience collective »[13].**

« Cette recherche de résilience st d'autant plus importante que seul 1% des entreprises survivent 40 ans à partir de leur création »[14].

Dès lors :

- Pourquoi certaines organisations semblent prospérer dans des conditions difficiles tandis que la plupart peinent à se remettre de la précédente crise quand la suivante arrive ?
- Qu'est-ce-qui rend une organisation capable de faire face à l'adversité ? Est-ce une histoire d'acquis ou d'inné ?d'individus ou de groupe ?
- Puisqu'il s'agit d'un projet collectif et non du projet d'une seule personne, comment mobiliser les gens dans un but collectif, celui de traverser une tempête ?
- Comment les organisations peuvent-elles rebondir ? Comment peuvent-elles résister ? Sont-elles à la recherche d'un nouveau modèle ?
- De manière générale et contrairement à la théorie de Robert Harris Franck, The Winner-Take-All Society, l'organisation peut-elle permettre un jeu gagnant pour tous et non un jeu à somme nulle où une seule personne emporte la mise ? [15]

[10] GUY KONINCKX & GILLES TENEAU, "La résilience organisationnelle", p.54
[11] BENNASAR M. & VUITTON R., « Livre blanc sur la Résilience des organisations", (2012), p.7
[12] CHRISTIANSON M. K., FARKAS M. T., SUTCLIFFE K. M., WEICK K. E., "Learning through rare events : significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum", Organization Science, vol.20, n° 5, (2009), p.846-860.
[13] http://www.horizons-decisionnels.fr/Le-concept-de-resilience-gagne-du-terrain_a85.html
[14] ISAAC GETZ, Colloque sur l'entreprise libérée à la CCI de Grenoble, (28 septembre 2015)
[15] In his book The Winner-Take-All Society de ROBERT HARRIS FRANK he discusses the contemporary trend toward concentration of wealth. He argues that more and more of the current economy and other institutions are moving

PREMIERE PARTIE : PREAMBULE

1.1 La transformation de l'écosystème de l'entreprise

1.1.1 De la crise à la transformation

1.1.1.1 Définition de la crise

Le mot crise vient du grec « *Krisis* ». Bien qu'il soit utilisé, de nos jours, pour désigner une période de difficultés, son sens étymologique signifie « faire un choix », « décision, jugement ».

Le latin « *cribrum* » issu de ce mot grec « *krisis* » est un « crible » ou un « tamis ». Dès lors, il ne peut y avoir de crise sans décision et il est nécessaire alors d'apprécier le tamis qui ne fera ressortir que les bonnes pratiques, les éléments positifs.

En chine, la notion de crise est représentée par un double idéogramme signifiant à la fois danger et opportunité. En situation de crise, nous faisons ainsi face à une double alternative :

- Se replier sur soi et laisser ainsi le danger prendre toute la place.
- Exploiter sa capacité résiliente pour surmonter la crise et ainsi saisir l'occasion de rebondir.[16]

En référence au dictionnaire économique et financier, « ***la crise économique est une rupture entre l'offre et la demande des biens et services, génératrice d'un processus dépressif de la conjoncture économique. En son sens strict, la crise économique correspond au processus de retournement brutal de la conjoncture faisant succéder, dans un cycle économique, une phase de dépression à une phase d'expansion***»[17].

La définition économique de Pauchant et Mitroff (1988) constituera le point de départ de notre réflexion sur l'analyse de la période que nous traversons : **période de crise ou de transformation ?**

« Une crise affecte physiquement un système dans son ensemble et met à l'épreuve les principes fondamentaux des membres de l'organisation. Elle a pour effet de menacer la légitimité de toute une industrie, de changer radicalement la mission stratégique de l'entreprise [ou] de troubler le monde subjectif des individus, leur façon de percevoir la réalité et la vie, ainsi que leur sens profond d'identité et leur cohésion interne »[18].

Bien entendu, nous ne nous attarderons pas sur les causes des crises : exogènes et ou endogènes puisque nous concentrerons notre réflexion sur la crise due à des causes économiques donc exogènes.

---

toward a state where very few winners take very much, while the rest are left with little. He attributes this, in part, to the modern structure of markets and technology.

[16] BURKHART J., « Considérations sur l'histoire universelle », Payot, (1972), p.216-217

[17] DICTIONNAIRE ECONOMIQUE ET FINANCIER, 6° édition, seuil, Paris, p494

[18] PAUCHANT T.C., « An Annotated Bibliography in Crisis Management », Cahier de Recherche, Québec, HEC Montréal, (1988)

Toutefois, il est important de noter que la crise n'est pas uniforme et qu'elle comporte différentes phases.

1.1.1.2 Les cycles d'une crise

Les cycles de vie d'une crise peuvent se décrire de la manière suivante, comme le présente le *graphique ci-dessous, extrait de la « Résilience organisationnelle » (G.Koninckx, G.Teneau)* [19].

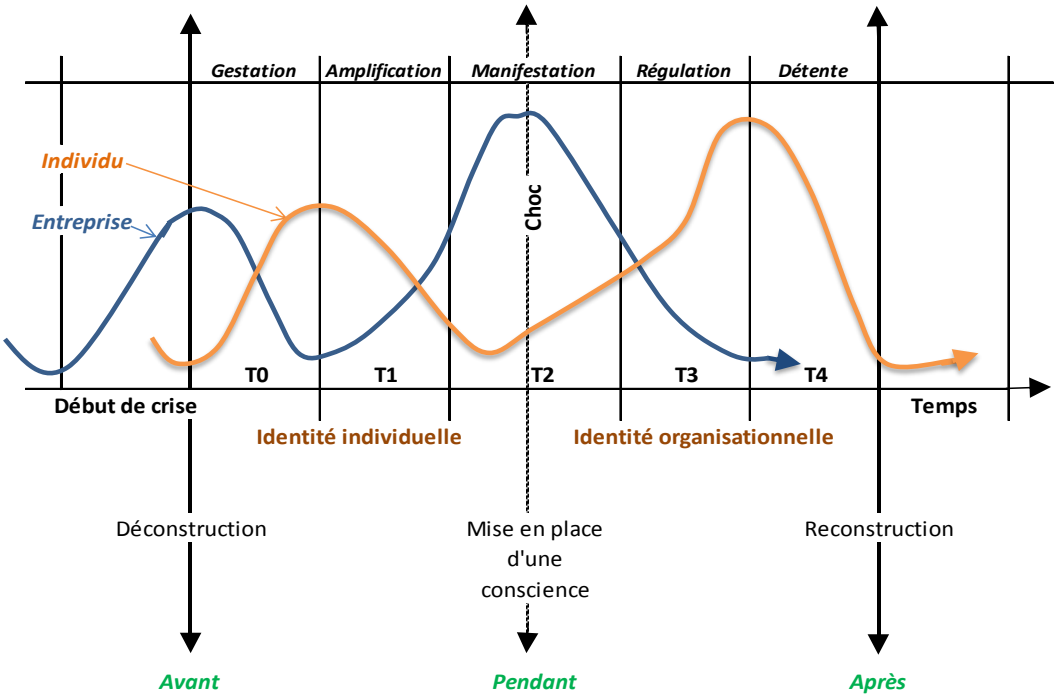


Figure 1 : Le cycle de vie de la crise

Selon Guy Koninckx et Gilles Teneau :

- ***Au cours de la phase de gestation***, la crise naît et se met en place ; elle n'est pas encore visible extérieurement mais certains signaux dits « signaux faibles » se font sentir. Dès lors deux possibilités : soit l'organisation, consciente du danger, prépare la venue de la crise ; soit, inconsciente, elle se précipite vers le vide.
- ***Après un certain temps (jours, semaines, mois),*** la crise s'amplifie ; la prise de conscience du danger se fait jour. Dans ce cas, l'organisation est face à deux situations : soit le déni des individus, soit l'organisation qui s'ouvre selon un processus d'élargissement (les individus se regroupent et s'unissent afin de trouver des solutions à cette crise).

La crise provoque une ***manifestation consciente*** : il s'agit du sommet de la crise. C'est la phase de la perte de repère. C'est à ce moment qu'il faut mettre en œuvre les stratégies choisies et donc agir pour enrayer la crise. Passé cette étape, la crise naissante entamera son travail de destruction et les individus, comme l'organisation, seront déconstruits par cette violence passagère.

[19] KONINCKS G. ET TENEAU G. « Résilience organisationnelle –Rebondir face aux turbulences », (2010), p.70

Si l'organisation a pu mettre en place les bonnes stratégies et donc anticiper sa crise, une phase de régulation de la crise pourra être envisagée. Une maitrise de la crise s'amorce et un rebond devient possible.

En tout état de cause, trois étapes peuvent être distinguées dans le temps du cycle de vie de la crise : ***avant la crise, pendant la crise et après la crise***.

Nous verrons que les conditions de la résilience sont plus favorables quand l'avant a été préparé pour anticiper le pendant.

1.1.1.3 Les crises ou la crise ?

Que s'est-il passé sur les marchés depuis le début de ce nouveau millénaire pour que cela engage si profondément le devenir des entreprises?

Quelles accélérations, quelles ruptures, quelles mutations ont laissé sur les bas-côtés nombre d'entreprises qui n'auront pas vu, pas su anticiper et s'adapter à ces changements profonds ?

Le monde a rencontré au cours du dernier siècle un certain nombre de récessions économiques qui ont eu d'importantes répercussions sur l'économie mondiale :

- la panique bancaire américaine de 1907,
- la « grande dépression » de 1929,
- la crise économique de 1973-1979, provoquée par le choc pétrolier,
- la crise du système monétaire Européen de 1993 (SME),
- la crise Mexicaine de 1994,
- la crise économique asiatique de 1997, suivie par la crise financière Russe de 1998,
- la crise de la « bulle internet » de 2000-2001 qui génère un ralentissement économique,
- la crise financière de 2007-2010, avec pour origine les financements immobiliers américains et qui entraine la crise économique de 2008 à ce jour.

Ce sont d'abord des ruptures technologiques plus profondes et plus rapides, des innovations capables d'envahir le monde en quelques mois (pour parfois disparaître quelques années plus tard), des secousses financières répétées et profondes, des ruptures de chaîne d'approvisionnement brutales dues à des troubles politiques ou écologiques, des variations imprévisibles de cours de matières premières, des aléas climatiques répétitifs, l'arrivée de nouveaux entrants qui, sur un marché, conquièrent en quelques années des positions mondiales dominantes.

Mais ce sont aussi des évolutions internes à l'entreprise, des modifications profondes du corps social, des attentes nouvelles des salariés qui ne sont pas toujours identifiées et qui peuvent à terme, mettre à mal la cohésion de l'entreprise.

Les modes d'organisation et de management sont en train de vivre une révolution silencieuse, mais profonde. L'émergence d'une nouvelle génération demandeuse de sens et de plaisir au

travail, celle du collaboratif à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'entreprise, remettent profondément en cause le rôle des équipes de managers et leur place au sein du dispositif.

Le management descendant ne suffit plus. Le management remontant, l'autonomie laissée au plus près du terrain dans un cadre clairement défini, la demande de sens et d'exemplarité viennent bousculer des usages managériaux qui datent d'une autre époque.[20]

A l'occasion de la 8ème vague de l'Observatoire Social de l'Entreprise réalisé par Ipsos et le CESI en partenariat avec Le Figaro, les acteurs de l'entreprise ont été interrogés sur la crise en France. Ainsi, 56 % des chefs d'entreprise et 50 % des salariés estiment que la France ne traverse pas une crise passagère mais qu'elle vit bel et bien « une transformation durable ».

On observe depuis plusieurs années le renversement des significations qui caractérisaient une crise. On ne parle plus actuellement « des crises » (économique, financière, juridique, sociale…) mais de « La Crise » qui les englobe toutes.

En effet, le sens-même de la crise s'est dilué : ***sommes-nous face à une Crise ou face à une crise permanente ?*** L'idée de crise permanente est un défi au bon sens mais constitue une réalité.

Aussi, cette notion de crise que nous qualifions en tant que telle, ne serait-elle pas plutôt ***le constat que nous entrons dans une phase de transformation de l'écosystème de l'entreprise ?***

Cette phase de transformation est une phase de rupture, de mutation des fondamentaux de l'existant, des combinaisons économiques-financières-juridiques-sociales.

Une phase où le passé semble ne plus éclairer l'avenir car les règles et les principes utilisés qui ont fait leurs preuves depuis des années, ne répondent plus à notre environnement économique et social.

Le modèle que nous avons connu a très bien fonctionné, mais à un moment donné, le succès d'hier ne correspond plus à celui que nous devons viser aujourd'hui ou pour l'avenir. L'organisation doit donc faire preuve d'agilité définit comme la capacité d'une organisation à mettre en œuvre des ajustements rapides et efficaces dans un environnement dynamique sans pour autant procéder à des changements intenses et déstabilisants[21] afin de faire face aux différents phénomènes auxquels elle doit faire face :

- la montée de la complexité et de façon liée, perte de sens,
- la montée de l'individualité, qui plaide pour une reconnaissance des capacités et des compétences de l'individu,
- la montée de l'incertitude, qui impose la nécessité d'anticiper,

[20] JEROME GASQUET, "la résilience, un enjeu crucial pour l'entreprise en contexte de crise", Chroniques d'experts (10.2014)

[21] DYER LEE ET SCHAFER RICHARD ALEN, from human resource strategy to organizational effectiveness : lessons from research on organizational agility, Strategic human resource management in the 21th century, Research in Personnel and Human Resource Management, supplement 4, (1999)

- la montée de l'interdépendance entre les acteurs de l'économie d'un secteur, qui sous-tend un partage du pouvoir.

C'est dans cet esprit que nous devons admettre que la crise conduit à des changements (« les ajustements ») compte tenu du dynamisme de notre environnement. Ces changements peuvent conduire à des restructurations, mais l'esprit de l'agilité de l'entreprise nous appelle à mener des transformations réfléchies, anticipées, et par palier, afin de ne pas bouleverser totalement l'écosystème de l'entreprise.

1.1.2 Qui dit transformation dit alors restructuration

1.1.2.1 La crise comme accélérateur de la transformation

La société vit désormais au rythme d'une crise permanente qui a bouleversé l'ordre du monde et amène ainsi les entreprises au-devant de mutations indiscutables, ***la crise accélère le processus de transformation.***

Les entreprises qui ont compris ce défi repensent l'organisation comme l'un des moteurs du progrès social.

Le progrès et la performance se mesurent sur le long terme, la notion d'entreprise responsable[22] devient la solution intégrée aux nouveaux modes de gestion et de relations internes et externes, ce qui instaure ainsi un regard nouveau sur l'entreprise.

Le réseau Entreprise & Personnel et l'observatoire Sociovision ont mené une enquête en 2010 confrontant les avis d'une centaine de DRH et de 2000 salariés[23]. Les résultats ont démontré que 78% des salariés jugent que leurs capacités et leurs motivations sont sous utilisées. Ces besoins d'épanouissement, d'utilité et de management participatifs sont plébiscités et vont dans le sens des nouveaux besoins des entreprises.

« *Le panorama 2012 de l'entreprise en difficulté souligne la vulnérabilité des entreprises, avec une accélération des défaillances au dernier trimestre. Néanmoins, les entreprises qui ont su se transformer en adaptant leur organisation, en diversifiant leurs marchés et leurs activités, en bénéficiant de la croissance mondiale grâce à une internationalisation réussie et en favorisant l'innovation, ont aujourd'hui retrouvé un niveau d'activité supérieur à celui de 2008* » souligne Vincent Batlle, Associé responsable de l'activité Réorganisation Services chez Deloitte[24].

[22] La définition d'entreprise responsable présentée par la Commission Européenne de 2011 est « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». définition enrichie par le concept de « responsabilité globale », qui désigne l'ensemble des engagements économiques, sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance qu'une organisation, publique ou privée, adopte, de la façon la plus concertée et ouverte possible, pour déployer une stratégie intégrée de performance durable, pertinente et mobilisatrice pour ses actionnaires, ses clients, ses collaborateurs et les territoires où elle opère.

[23] TURUBAN PAULINE, « Le Monde –Emploi », (9 février 2011)

[24] CABINET DELOITTE, Etude réalisée en 2012

1.1.2.2 Qu'est-ce qu'une restructuration ?

Afin de mieux s'adapter à une crise qui s'est profondément installée, les entreprises mettent en place des changements organisationnels significatifs, sans rapport avec les changements courants : nous les appellerons des restructurations.

La définition donnée par le Larousse décrit la **restructuration** comme « l'action de réorganiser quelque chose selon de nouveaux principes, avec de nouvelles structures ». Le concept est en revanche plus complexe à définir dans la mesure où il désigne différentes actions de structuration : fusion-acquisition, fermeture d'entreprises ou sites de production, délocalisation, externalisation, réorganisation, mesures alternatives spécifiques, refonte de processus, redressement, privatisation ou nationalisation, liquidation, etc…

Géraldine Schmidt et Rachel Beaujolin-Bellet[25] indiquent que les « restructurations désignent, de façon générale, des opérations qui visent à donner une nouvelle structure, une nouvelle organisation », que nous retiendrons.

1.1.2.3 La mise en place d'une restructuration

On observe que les entreprises déploient généralement des restructurations orientées sur un ou plusieurs des périmètres suivants : l'organisation, les salariés ou les processus.

Ainsi, pour gagner en efficacité organisationnelle la réorganisation du travail sera refondée (regroupement de services, suppression du middle management…), pour viser des gains financiers la réduction des coûts de la masse salariale sera la solution traditionnellement retenue (par la réduction des effectifs), et enfin l'implantation de changements systémiques pour être innovant et assurer l'adaptabilité et la longévité de l'activité sur un marché très concurrentiel (performance amélioration continue).

Cependant un projet de transformation des organisations ou des restructurations, avec toute l'efficience et la mesure de l'efficacité qu'il se doit, répond à des règles bien précises.

Chaque organisation est unique et son histoire l'est également. Il est donc essentiel de contextualiser chaque histoire d'entreprise, chaque situation : contexte règlementaire, concurrentiel et culturel.

C'est en s'appropriant et en intégrant les enjeux définis et le contexte particulier de l'entreprise que le dirigeant et ses équipes parviendront à diriger et impulser au mieux la dynamique de transformation et amener l'entreprise dans une phase de restructuration performante tant sur l'aspect social, productif et financier.

En règle générale, une transformation est facilitée par une situation de crise. Celle-ci crée la légitimité et l'urgence de la transformation. Il est donc beaucoup plus aisé pour un dirigeant en situation de crise d'annoncer une transformation qui devient légitime.

[25] BEAUJOLLIN-BELLET ET SCHMIDT, « Restructurations d'entreprise : Quels rôles et contribution de la fonction RH ? », coll. La Découverte, (2012), p.7

Par exemple, la poursuite et la transition de certaines entreprises vers l'ère du numérique, la fin de l'industrie textile dans certaines régions, la chute spectaculaire de la production automobile en 2008/2009[26] correspondent à des crises qui réunissent à la fois l'aspect économique, évolution technologique et rentabilité financière. Le retour à la croissance impliquera des restructurations profondes.

Face à de telles menaces, il est alors beaucoup plus aisé pour un dirigeant de fédérer ses collaborateurs vers un projet de restructuration. Dans certains cas, la crise permet la mise en place d'une transformation nécessaire et qui aurait été difficile à déployer dans d'autres circonstances.

1.1.2.4 Les effets de la restructuration

En phase de crise, on constate qu'une perte d'appartenance s'installe pour les individus qui bien souvent font également acte de résistance.

La restructuration devient positive, dans la mesure où elle intervient à un moment opportun, et surtout quand deux choix possibles s'offrent aux salariés : se replier sur soi-même et laisser l'évènement prendre sa place avec ses conséquences, ou bien exploiter leur capacité de résilience pour l'affronter et saisir ainsi l'opportunité de rebondir.

Le dialogue social joue un rôle de soutien dans le déploiement du projet de transformation. Il n'est pas rare qu'un dialogue social productif et de qualité s'instaure devant l'enjeu d'une restructuration.

1.1.2.5 Réussite des restructurations

Le taux d'échec rencontrés par les dirigeants dans les projets de transformation est souvent supérieur à 50%[27], selon les chiffres avancés dans la presse managériale. « Si un problème bien compris est un problème à moitié résolu, dans le cas des initiatives de transformation on peut avancer l'hypothèse qu'une des raisons majeures de l'échec est l'incompréhension de la dynamique singulière d'une transformation»[28].

Tout d'abord, transformer une organisation, la restructurer, implique une double manœuvre :

1. Vaincre l'inertie organisationnelle.
2. Explorer de nouvelles formes d'organisation et de nouvelles pratiques.

Chacune de ces manœuvres repose sur un répertoire tactique dont la maîtrise conditionne le succès d'une transformation.[29]

[26] VESSELIER JEAN-CLAUDE, article 1 « l'automobile de crise en restructuration », (14/12/2011)
[27] FUSACQ, « La phase d'intégration : un élément déterminant pour le succès d'un projet de fusion /acquisition », article (26/01/2015)
[28] P.Besson, H.Heckmann, F.Petitbon, J.Rodriguez, E.Tessier , « Conduire la transformation - Faut-il « mettre le feu » pour transformer son entreprise ?», Dunod, (2011), p.6
[29] P.BESSON, H.HECKMANN, F.PETITBON, J.RODRIGUEZ, E.TESSIER ,« Conduire la transformation - Faut-il « mettre le feu » pour transformer son entreprise ?», Dunod, (2011), p.6-14

Ensuite, une transformation n'est pas l'affaire d'un dirigeant solitaire, il est souhaitable qu'il désigne un(e) directeur(trice) de la transformation qui aura un rôle de coordinateur, de relais de la stratégie, et d'accompagnement du dirigeant à adapter le style de leadership au contexte rencontré : plus la situation sera incertaine et plus le leadership devra être puissant.

Ce contexte de transformation amène les entreprises à entrer dans de nouvelles dimensions, à renouveler le paradigme de l'organisation bien souvent dans des délais courts.

Pour une transformation réussie, pas de recette miracle, de mode d'actions à respecter, chaque entreprise compte tenu de son contexte, de son histoire, de son mode de gouvernance et de sa structure organisationnelle et sociale définira son propre projet de transformation-restructuration.

Le seul éclairage académique incontournable dans la démarche de définition des principes de restructuration pour une transformation réussie est de définir les objectifs sur les facteurs clés suivants :

- Quel style de leadership adopter ?
- Faut-il une direction de la transformation ?
- Comment impliquer le middle management comme force active dans le projet sans le « noyer » ?
- Quel dialogue social pour porter la transformation ?
- Jusqu'où et comment faut-il remettre en cause la culture d'entreprise ?

Les restructurations sont devenues une étape récurrente de la vie des entreprises engagées dans des processus de transformation permanente. Les restructurations peuvent donc aussi bien concerner les entreprises en difficulté que les entreprises « bien portantes ».

La restructuration est donc devenue, notamment depuis les années 80 un outil permanent d'adaptation des entreprises face non seulement aux risques mais aussi aux opportunités du marché, national et/ou international. Et ce quel que soit le secteur d'activité.

A ce titre, nous retenons la typologie des restructurations construite par Cameron, Freeman et Mishra (1993) :

Restructuration	Stratégie	Temporalité	Caractéristiques
Numérique	Réduction des effectifs	Court terme	Gel des engagements. Licenciements (PSE). Incitants financiers aux départs volontaires (PDV). Transferts ou outplacement. Incitation à la retraite.
Fonctionnelle	Restructuration des processus	Moyen terme	Redéfinition des tâches. Réorganisation interne (mesures alternatives innovantes…). Fusion des services.

			Elimination de produits.
Stratégique	Reconfiguration de l'organisation et de ses périmètres	Long terme	Recentrage sur le cœur du métier. Recomposition de la force du travail. Amélioration continue. Remise en question du système de valeurs et de normes. Changement des responsabilités.

Tableau 1 : Typologie des restructurations

Une transformation est aussi et surtout un processus d'exploration de nouvelles pratiques et de nouvelles formes d'organisation. Transformer dans cette perspective, consiste à innover.

1.1.3 Les moteurs de la restructuration

Exigences des actionnaires sur la performance, marchés mondialisés, mutations constantes de la technologie, l'entreprise se trouve face à des exigences qui exigent d'elle une hyper adaptation face aux différentes crises auxquelles elle doit répondre. Les restructurations qu'elle doit subir pour se faire l'amèneront à se transformer petit à petit. La définition de R. Beaujolin-Bellet et G. Schmidt[30] correspond tout à fait à cet état : « *les restructurations désignent, de façon générale, des opérations qui visent à donner une nouvelle structure, une nouvelle organisation. Elles peuvent concerner un secteur industriel, un espace urbain, une entreprise ou encore un endettement.* »

Une revue de la littérature plus ancienne nous permet de distinguer deux approches des restructurations :

Celle de Bowman et Singh[31] qui appréhende le phénomène de restructuration comme *« un ensemble d'opérations dont l'objectif est d'acheter ou vendre des actifs, de modifier la structure du capital, ou de transformer l'organisation interne de l'entreprise ».* Elle définit la restructuration comme un ensemble d'actions sans en préciser la finalité.

A contrario, celle de Cameron[32] définit les restructurations comme *« un ensemble d'activités entreprises par le management d'une organisation et conçues pour perfectionner l'efficacité organisationnelle, la productivité ou la compétitivité »*, introduisant ainsi deux notions supplémentaires : la décision de la direction et un objectif de performance.

Cette seconde approche souligne l'impact de ces décisions sur l'entreprise et ses salariés. La notion de performance rattachée à celle des coûts induit facilement la volonté d'économie par la direction. Cette économie réside souvent dans la réduction de la masse salariale. Ainsi, Cascio[33]

[30] BEAUJOLIN-BELLET R ET SCHMIDT G, les restructurations d'entreprise, La Découverte, (2012)
[31] BOWMAN E.H. ET SINGH H., Corporate restructuring, reconfiguring the firm, Strategic Management Journal vol. 14, p 5-14, (1993)
[32] CAMERON, "Strategies for successful organizational downsizing, Human Resource Management" vol. 33 n°2, p 189-211, (1994)
[33] CASCIO W.F., "Downsizing: what do we know? what have we learned ?", Academy of Management Executive, vol. 7 n°1, (1993), p 95-104

n'hésite pas à affirmer que dans une restructuration il s'agit essentiellement de procéder à *« la destruction planifiée de positions ou d'emplois ».*

Pour appuyer ces affirmations, une enquête menée en 2009 par le Cercle RH montre que le premier levier actionné par les entreprises qui souhaitent mener une restructuration face à la crise qu'elle subit, réside dans la gestion des effectifs en licenciant et en utilisant le chômage partiel. Autre phénomène important, dans une recherche menée par Barès et Cornelli[34] auprès de 10 DRH impliqués dans des processus de PSE, il apparaît qu'ils ont été systématiquement exclus du processus de décision (alors qu'ils étaient membres du comité de direction), reléguant ainsi les ressources humaines à une gestion technique du PSE, sans envisager d'autres solutions. Ces DRH ont ensuite été soumis à une pression temporelle (action rapide de préparation et de mise en œuvre du PSE) rendant impossible toute autre solution alternative[35].

Au travers de ces trois définitions, nous constatons que celle de R Beaujolin-Bellet et G Schmidt reste beaucoup plus neutre sans préciser la finalité de *« cette nouvelle structure ou cette nouvelle organisation »* ; la définition de Cameron nous semble préciser cette finalité d'efficacité, de productivité, de compétitivité, et donc de performance.

En ce sens, Aggeri et Perez[36], expliquent que *« les restructurations sont devenues un outil permanent d'adaptation des entreprises à la recherche d'une compétitivité croissante, souvent pensée à une échelle internationale ».*

L'étude des fondements des décisions de restructuration nous éclaire également sur la nature des moyens mis en œuvre pour effectuer les transformations nécessaires.

V. Ramus[37] dans son intervention pour expliquer les motivations aux restructurations distingue 7 moteurs :

1. La « course enchaînée à la croissance » : on parle d'enchaînement car les groupes d'entreprises sont à la fois acteurs et réacteurs et veulent conserver leurs rapports de forces respectifs (en particulier la course à la taille dans les rapports fournisseurs-distributeurs). Les concentrations constituent un puissant levier en termes de croissance et en termes de restructuration.
2. La recherche de création de valeur, soit par le haut en ayant une position dominante sur le marché (stratégie de différenciation), soit par le bas en réduisant les coûts et en optimisant les économies d'échelles.
3. La concentration sur le cœur de métier : les restructurations sont souvent induites par des désengagements sur certaines activités ou d'externalisation de celle-ci.

[34] BARRES F.ET CORNOLTI CH., « Le DRH, un homme de pouvoir ? », Revue Française de Gestion n°165, (2006), p. 45-69
[35] SANSEAU P.Y., MATMATI M., CALAMEL L., « Les DRH dans la crise », des DRH en crise ?, (2009)
[36] AGGERI F. ET PALLEZ F., « Restructurations, délocalisations, les nouvelles formes de l'action territoriale », Revue de l'Ires n°47 p235-258, (2005)
[37] RAMUS V., Se transformer pour avancer : les restructurations des groupes d'entreprise, Insee Méthodes n°95-96, p 33, (novembre 2000)

4. L'évolution des systèmes de management, en particulier avec les approches de reengineering et le pilotage par lignes de services ou de produits ou encore par missions focalisées sur un des éléments de la chaîne de valeur.
5. La normalisation des systèmes de gestion et d'informations, avec un fort développement de ces systèmes à l'échelle internationale, ce qui favorise une forte dissociation entre la géographie et l'ensemble des outils de pilotage et de contrôle.
6. L'impact des nouvelles technologies sur les transferts d'informations indépendamment des flux physiques.
7. La dimension géopolitique à l'origine de nouvelles restructurations : la levée des appréhensions sur certains risques pays ont contribué à intégrer un nombre croissant de pays dans l'économie de marché, et donc à favoriser les restructurations au-delà de nos frontières.

A la lecture de ces différents moteurs, nous percevons que dans les principales motivations à restructurer, l'économie sur la masse salariale est un dispositif qui prend toute sa place, de façon simple et avec un effet immédiat.

Ainsi, la gestion du sureffectif s'inscrit tout naturellement dans une logique financière simpliste. Pourtant, comme le précise Mallet[38] ce lien entre les gains de productivité et l'identification du sureffectif n'est ni simple ni immédiat : il dépend fortement des changements en termes d'organisation du travail et des compétences des personnes qui restent et qui partent.

Mallet distingue 3 niveaux d'analyse du sureffectif avec leurs outils correspondants :

1. Le **niveau stratégique** (directions générales, directions stratégiques) où les méthodes globales de calcul de productivité du travail sont privilégiées avec une éventuelle comparaison entre plusieurs sites d'une même entreprise et/ou de concurrents.
2. Le **niveau industriel** (direction industrielle, bureau d'ingénierie) où le calcul porte sur la rentabilité des investissements, souvent sur la base d'approximations quantitatives où le travail est considéré de manière indifférenciée (emploi similaire et interchangeable).
3. Le **niveau de la mise en œuvre opérationnelle** (managers, fonction ressources humaines locales) où un sureffectif apparaît compte tenu des changements dans l'organisation et le contenu du travail, de la qualification et des compétences de ceux qui sont partis ou restent.

Cette conception comptable des ressources humaines ne tient pas compte des dimensions fondamentales que représentent les compétences des individus et des collectifs au travail, des liens sociaux.

[38] MALLET L., La détermination du sureffectif dans l'entreprise : démarche gestionnaire et construction sociale, Travail et Emploi n°40, pp 22-32, (1989)

C. Zatzick, M. L. Marks et R. D. Iverson[39] ont établi une typologie de la réduction d'effectif en constatant qu'elle devenait un outil répandu pour réduire les coûts et atteindre l'efficacité opérationnelle. Pourtant, des études ont montré qu'au lieu de cela, les licenciements brisent la confiance des employés et augmentent l'épuisement professionnel. Il en découle de leur analyse que la réduction d'effectif ne doit pas être systématique et correspondre à deux variables importantes :

1. **La temporalité** : ils distinguent les licenciements réactifs (mis en place à court terme en réponse à une crise économique ou financière et liés en grande partie aux changements externes sur le marché), des licenciements proactifs qui sont mis en œuvre pour renforcer l'avantage concurrentiel à long terme en améliorant l'efficacité, en profitant des nouvelles technologies, de l'évolution des compétences de la force de travail ou de la restructuration de l'organisation. Dans le premier cas, la question que se pose l'entreprise est de quoi a-t-on besoin pour survivre maintenant ? dans le deuxième cas, la question est de quoi a-t-on besoin pour prospérer ?
2. **La forme de gestion des salariés** : soit orientée vers le contrôle, c'est le cas des organisations orientées vers des stratégies d'offre produits ou services à faible coûts où la concurrence et forte, et où les gains d'efficacité se font par la réduction des coûts du travail, soit orientée vers l'engagement des salariés, qui privilégie l'autonomie des salariés, la main-d'œuvre qualifiée.

On constate que ces variables nous permettent de conclure que dans certains cas le recours systématique à un PSE sera justifié par le mode de gestion et la temporalité (gestion basée sur du contrôle et de l'exigence du résultat à court terme).

Dans les cas de long terme, la gestion sera « proactive » et l'anticipation sera privilégiée même dans le cas de gestion sous forme de contrôle : des outils RH comme la mobilité interne, la polyvalence peuvent alors être mis en place dans une perspective d'accroissement de l'employabilité.

Dans le cas d'une gestion de l'engagement des salariés mais avec une temporalité court- terme, l'entreprise doit être très vigilante si elle procède à des licenciements à ne pas perdre l'ensemble de son personnel démotivé. Elle doit donc veiller à utiliser des mesures qui minimiseront les départs de salariés : ainsi elle privilégiera les plans de départs volontaires autonomes, l'activité partielle,… qui seront moins démotivants qu'un PSE.

Ce constat de systématisation de réduction d'effectif dans le cadre d'une restructuration conduit à s'interroger sur les résultats économiques obtenus à moyen et long terme. Or, nous savons déjà que les restructurations ayant mis en place un PSE vont devoir faire face à un certain nombre de problèmes : déstructuration des compétences et des savoirs, incidence sur l'image de l'entreprise, gestion des survivants, état du management cheville ouvrière du PSE, effets sur la santé des individus…

[39] C.D. ZATZICK, M. L. MARKS ET R. D. IVERSON, "which way should you downsize in a crisis ?, Mit Sloan Management Reviex, (octobre 2009)

1.1.4 Perpétuelle nécessité d'adaptation de la structure à cette transformation : le degré de résilience de l'entreprise

Selon Coutu[40], les entreprises résilientes se caractérisent par 3 aspects :

1. elles sont **ingénieuses** en ce qu'elles savent tirer parti de leurs ressources pour bricoler des solutions nouvelles face aux situations inhabituelles qu'elles rencontrent.
2. elles sont **pragmatiques** et font face à la réalité, sans faire montre d'un optimisme démesuré.
3. elles ont un **fort système de valeurs partagées** qui permet de donner du sens aux difficultés ou défis rencontrés.

Lucie Begin et Didier Chabaud[41] ont, quant à eux, opérationnalisé le concept de résilience autour de 3 dimensions qui distinguent :

- La **capacité d'absorption du choc** : excédent organisationnel, bonne réputation, volonté de s'en sortir des dirigeants.
- la **capacité de renouvellement** : développement de nouvelles activités, repenser les activités existantes, expérimenter de nouvelles façons de faire.
- la **capacité d'appropriation** : l'organisation doit pouvoir tirer des leçons des chocs qu'elle a dû faire face.

Au fil des années la notion est passée d'une vision étroite, focalisée sur l'absorption du choc jusqu'au retour à la normale, à une vision plus large qui intègre désormais **l'après crise** durant laquelle l'organisation peut engager des changements destinés à prévenir de nouvelles crises.

La vision évolutive prend en compte ce qui survient dans l'organisation après la stabilisation.

Mais ce n'est qu'en 2009 que **la notion d'anticipation** apparaît dans le concept de la résilience organisationnelle. Madni et Jackson[42] caractérisent la résilience organisationnelle sous quatre axes : éviter les perturbations (anticipation), résister aux perturbations, s'adapter et se relever.

Ce qu'il faut retenir c'est que la rupture des équilibres au sein des organisations constitue un choc qui doit être complètement résorbé pour qualifier la résilience mais qui doit aussi être anticipé.

Il faut développer au sein d'une organisation les qualités lui permettant de résister à l'impact. Il faut trouver les solutions adaptées à la situation qui nécessitent parfois de passer par l'improvisation, le « bricolage », que l'on pourrait également appeler innovation. Il faut en tout état de cause trouver une solution, nouvelle ou non, adaptée à la situation.

Certains auteurs ont tenté de modéliser le degré de résilience de l'organisation.

[40] COUTU L. D., "How resilience works", Harvard Business Review, vol. 80, n° 5, (2002), p. 46-55.
[41] BEGIN L. ET CHABAUD D., « la résilience des organisations – le cas d'une entreprise familiale », Revue Française de gestion (2010), n° 200
[42] MADNI, A. M. ET JACKSON S. (2009). « Towards a Conceptual Framework for Resilience Engineering », IEEE Systems Journal, vol. 3, n° 2, p. 181-191. McManus, S. et autres (2008). « Facilited Process for Improving Organizational ».

Ainsi, Thierry Fusalba dans l'Art de la crise[43] imagine une équation, a posteriori, afin de mettre en évidence les qualités de résilience d'une organisation :

Degré de résilience d'une organisation = Gravité de la crise / Durée entre le fait déclencheur et le début de la cicatrisation

Matthieu Bennasar et Régis Vuitton, quant à eux, dans leur livre blanc sur la résilience des organisations[44] modélisent la résilience sous la forme d'une pyramide à six degrés, qui représente un découpage de l'entreprise en strates de décision, de ressources et d'opérations.

Chacun de ces degrés doit être rendu résilient pour assurer la résilience d'ensemble.

Cette pyramide se décompose de la façon suivante :

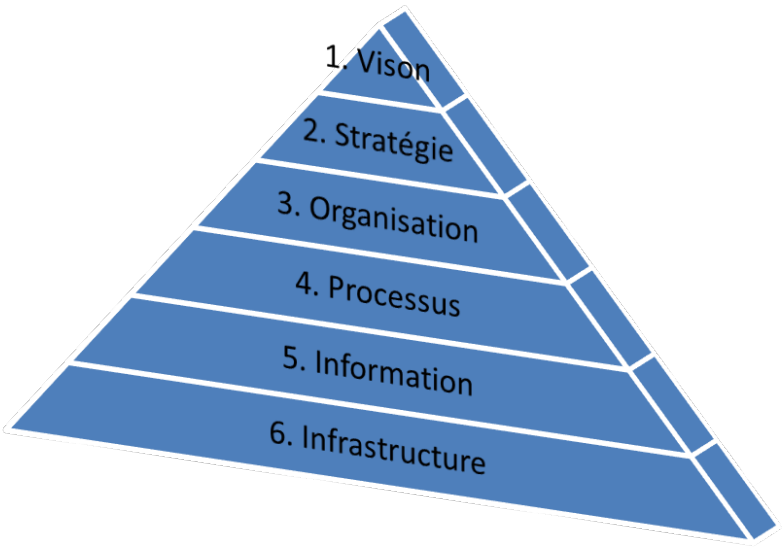


Figure 2 : La pyramide à 6 degrés pour durer

1. La **vision** : une vision résiliente se nourrit d'une culture et de valeurs, s'enrichit du capital confiance des partenaires et des parties prenantes, a besoin de créativité et doit être centrée sur ses clients.
2. La **stratégie** : la résilience stratégique suppose l'anticipation de l'évolution des environnements, des attentes des marchés et des clients, la veille sur la stratégie des concurrents, le développement de capacités d'innovation, la recherche de partenariats forts, etc.
3. L'**organisation** : sur le plan organisationnel, la résilience regroupe l'ensemble des capacités et compétences collectives et individuelles qui favorisent la résistance et la persistance. Elle comprend le sens de l'improvisation, la polyvalence des compétences et des savoirs-être, une juste répartition des pouvoirs et autorités, une forte identité, un entraînement des équipes aux situations perturbées, etc.

[43] FUSALBA THIERRY, « l'Art de la crise », (2013)
[44] BENNASAR M, ET VUITTON R., « Livre blanc sur la résilience des organisations », (2012).

4. Les **processus** : au niveau des processus, la résilience réside souvent dans la flexibilité, dans le pilotage de partenariats, dans le recours à des modes alternatifs d'opération et dans la mise en œuvre de plans de continuité métier.[45]
5. L'**information** : pour être résilient, le système nerveux de l'entreprise nécessite, entre autres, d'une culture forte de la communication efficace, d'un urbanisme cohérent du système d'information, et de la mise en place de dispositifs de secours des systèmes informatiques.
6. Les **infrastructures** : la résilience des infrastructures se traduit souvent par leur flexibilité (possibilité de redéploiement rapide d'actifs existants), leur redondance (l'investissement dans des actifs « dupliqués») et leur protection physique et logique.

Tout cela doit nous rappeler chaque jour que la résilience ne peut plus être uniquement une question d'organisation et de management internes pour l'entreprise. C'est une affaire d'écosystème. La résilience de chacun des degrés de la pyramide doit être recherchée en tenant compte du contexte général. En raison de l'interdépendance des économies, une stratégie visant à renforcer la résilience de la pyramide, seule dans son désert, est vouée au recouvrement par le sable au jour de la tempête…

Il est important ainsi d'être en mesure de comprendre l'environnement dans lequel nous évoluons (qui est un environnement en perpétuel mouvement) pour y apporter des réponses adéquates. La résilience serait, ainsi, une réponse de l'entreprise face à la période de transformation permanente dans laquelle nous vivons.

1.1.5 La place des outils juridiques dans la transformation et l'anticipation

Certains outils juridiques existent pour anticiper les transformations et adapter la masse salariale à l'activité économique de l'entreprise sans passer par des licenciements économiques.

L'exercice d'anticipation est naturellement associé à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) mais de plus en plus en connexion avec une Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC).

1.1.5.1 La GPEC

La mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences suffisamment tôt permettra d'anticiper les compétences rares, manquantes, nécessaires à la poursuite de l'activité (nous verrons dans le chapitre 2.2 Observation et analyse des cas - que le cas n°5 avait anticipé cette GPEC bien avant les difficultés rencontrées ce qui a permis de mettre en place des tuteurs, et de procéder à des transferts de compétences entre site, et également de mettre en place la poly compétence).

Cette politique de GPEC mise en place permettra également de garder une structure du corps social cohérente de façon à ce que femmes/hommes et toutes les classes d'âge gardent leur place.

[45] BENNASAR MATTHIEU ET KEAT LEONARD - « Livre blanc LEXSI : Plan de Continuité d'Activité : le chemin de la maturité », (2010)

Enfin, cette politique GPEC induit la mise en place sur du long terme d'une politique de formation importante permettant à chacun d'évoluer en compétences.

Gagner en compétitivité et en flexibilité est l'un des enjeux majeurs de toutes les entreprises, et la GPEC y contribue directement en période de turbulences.

Ne pas le faire, c'est subir le changement, ou ne réagit que lorsque celui-ci se sera produit, avec forcément un temps de retard sur la concurrence.

La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 impose à toutes les entreprises d'au moins 300 salariés de procéder à une négociation triennale sur la Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées (VAE, formation, bilan de compétences et d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés).

Bien que cette obligation de négociation ne concerne que les entreprises de plus de 300 salariés, la mise en place d'une GPEC reste possible pour les autres entreprises.

Cette loi s'est trouvée complétée par l'article 14 de la loi du 3 octobre 2006 sur la participation et l'actionnariat qui prévoit l'association du comité d'entreprise à la négociation triennale, et incite « *les partenaires sociaux de l'entreprise à inscrire dans les accords de GPEC des mesures préventives de développement de l'activité dans les bassins d'emploi potentiellement concernés par des restructurations programmées* ».

La notion de GPEC

« La GPEC renvoie à l'ensemble des démarches et outils utilisés en vue d'anticiper les évolutions modifiant les besoins en ressources humaines des entreprises. Elle cherche à substituer une logique proactive à la gestion réactive des ressources humaines »[46].

Par ce biais, elle sert les intérêts tant des entreprises que de leurs salariés.

La GPEC cherche ainsi à mettre en cohérence les besoins (emplois, métiers) et les ressources (salariés, compétences) d'une entreprise. Elle doit permettre la mise en œuvre d'un cercle vertueux avec une identification des besoins de l'entreprise en termes de compétences, induisant une évolution des capacités des salariés qui permet elle-même de mieux anticiper les évolutions technologiques et économiques à venir.

[46] Efigip, « la GPEC territoriale », (mars 2011)

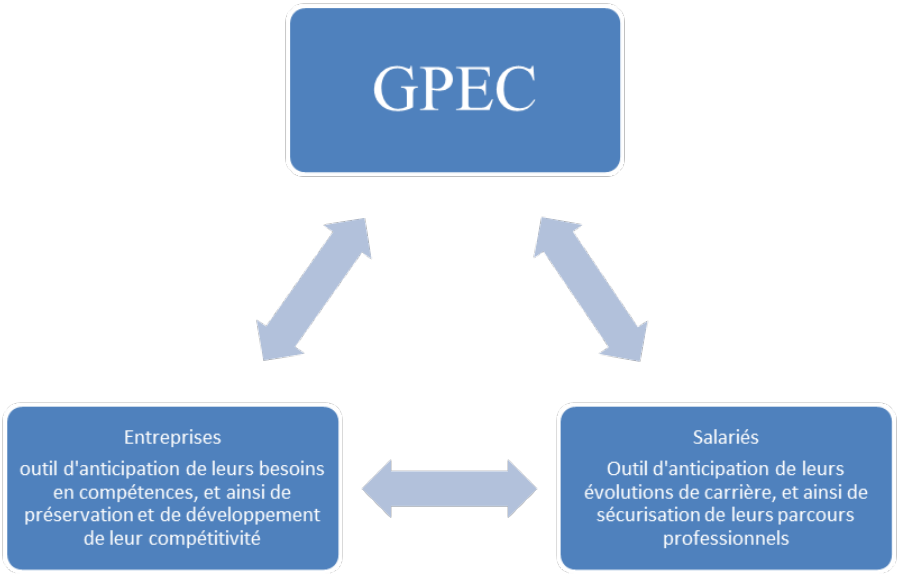


Figure 3 : La notion de GPEC

Schéma issu du Guide d'action GPEC territoriale du Ministère de l'emploi, de l'économie et de l'industrie de mai 2010.

Toutefois, la GPEC ne se décrète pas, elle se construit au fur et à mesure des années, supportée par la volonté du dirigeant de l'entreprise et de son DRH. Il s'agit d'une mesure d'anticipation qui ne peut être une solution miracle de court terme. L'exemple du Cas n°5 entreprise de matériaux de construction, dont le binôme DG/DRH a conjointement construit leur GPEC depuis plus de 10 ans, incarne le meilleur exemple : lors des difficultés de 2008, le dialogue social existait depuis longtemps, les parcours professionnels, et les mobilités existaient, le budget formation était conséquent, ce qui a permis d'éviter une réduction d'effectifs en démontrant notamment l'importance financière de conserver des savoirs faires clés indispensables à la reprise de l'activité.

Mais toutes les entreprises n'anticipent pas ce dispositif, ou s'ils l'ont construit, les principes sont conservés au niveau de la DRH sans que les managers opérationnels aient pu se l'approprier, ce qui le rend inefficace[47].

Avantages de la GPEC

« Complexité administrative inutile selon les dirigeants, camouflage de plan social selon les syndicats : la GPEC est souvent mal perçue. C'est pourtant un véritable facteur de compétitivité.

[47] MERCK B. ET SUTTER P., « Gestion des compétences, la grande illusion », De Boeck Supérieur collection Manager RH, (2009).
[47] DIETRICH A., La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, (2003).

Moins coûteuse qu'une campagne de recrutement, la GPEC diminue le taux de turn-over, à condition d'établir un plan d'accompagnement sur-mesure »[48].

« La GPEC n'est pas un médicament contre les restructurations, mais elle permet quand on est exposé à des aléas et à une forte situation concurrentielle, que les salariés ne soient pas victimes de ce qui se passe», analyse Patrick Gilbert, professeur à l'IAE de Paris. Elle consiste, « avec l'idée d'un partage de responsabilités entre les employeurs et salariés sur le devenir des emplois », à «mettre à la disposition du salariés des armes (bilan de compétences, formation, mobilité)», résume ce professeur coordinateur d'un rapport sur la GPEC. «On s'efforce de limiter les chocs et de préparer les gens. La tendance est à beaucoup moins de prévision, beaucoup plus de prévention ».

Il est possible d'en donner quelques exemples :

- **Renault** : l'accord GPEC signé en février 2011 a permis de limiter le recours au plan social et aux licenciements secs. Le constructeur automobile a notamment misé sur la mobilité professionnelle en interne (mobilité géographique, prêts intersites, temps partiels), en externe (congés sabbatiques, création d'entreprise, prêts de main d'œuvre à une autre entreprise de la métallurgie, mutations concertées...), et sur les aménagements de fin de carrière. Trois ans plus tard, mettant en avant un marché européen exsangue, Renault veut encore gagner en compétitivité, et s'appuie pour se faire sur la GPEC : elle est ainsi, prolongée jusqu'en 2016, et certaines de ses mesures seront renforcées. Loin de voir dans cette GPEC un PSE (plan de sauvegarde de l'emploi) déguisé, certains syndicalistes louent les aspects positifs du dispositif.

  «L'automobile est une industrie qui évolue» et la GPEC offre «une vraie cartographie des métiers», relève ainsi Laurent Smolnik (FO).

  «L'accord de GPEC oblige l'entreprise à anticiper et permet peut-être d'éviter un PSE, on est capable de détecter les tendances et les mouvements longs. La GPEC a été un outil très favorable pour nous car globalement on s'est appuyé sur des choses qu'on connaissait, un outil qui a permis de cadrer d'avantage cet accord de compétitivité, on ne part pas à l'aventure», estime par ailleurs Dominique Chauvin, DSC adjoint CFE-CGC.
- **EDF** : la GPEC a permis d'anticiper les départs en retraite. Pour compenser et poursuivre sa stratégie de croissance, l'entreprise énergétique a recruté massivement en 2011 et 2012.
- **Cedrat** : souhaitant développer son pôle commercial, l'entreprise de design industriel a mis en place une GPEC pour identifier les compétences disponibles. L'étude a révélé qu'il était plus rentable de former les techniciens déjà en poste.

Les avantages de la mise en place d'une telle mesure concernent l'ensemble des parties prenantes :

- Les salariés dont l'égalité de traitement est mieux garantie, et pour lesquels les parcours professionnels et la visibilité sur leur évolution dans l'entreprise sont plus limpides.
- Les managers opérationnels pour qui les adéquations homme/poste s'articulent plus clairement et appui les demandes de formations qu'ils formulent.

[48] HUBERT LEVESQUE, « la GPEC : levier d'attractivité des entreprises », (16/07/2014)

- La Direction qui maîtrise plus précisément la carte des compétences présentes dans l'entreprise, les manques, les surreprésentations, les risques sociaux.
- Les représentants des salariés qui acquièrent une légitimité plus forte dans leur rôle de négociateurs et d'informateurs[49].

Nous pouvons donc considérer que toute entreprise qui aura anticipé une GPEC mûrement négociée et déjà en place privilégiera cette solution à un PSE, dans la mesure où le corps social, et l'organisation a déjà cette culture. Dans l'autre cas, cette mesure sera difficile à mettre en place : l'exemple du Crédit Immobilier de France, établissement financier de presque 2500 salariés, peut être cité. En effet, jusqu'en 2012, aucune GPEC n'a été mise en place (la structure régionalisée rendait difficile cette opération). L'annonce de l'arrêt définitif de la production de prêt et la mise en extinction de l'établissement en novembre 2013 a poussé la Direction, outre la mise en place d'un premier PSE, à construire une GPEC. Décision tardive, qui n'a pas permis de faciliter les mobilités, ni les reclassements internes, les outils n'étant pas abouti en terme de négociation, et non maîtrisés par les managers.

1.1.5.2 La GTEC

La GPEC territoriale ou GTEC constitue en premier lieu une opportunité à faire naître une coopération locale multi-acteurs sur les sujets d'emplois compétences. Par l'intermédiaire de cette coopération, les intérêts de l'ensemble des acteurs doivent pouvoir s'exprimer. Là où la GPEC d'entreprise est essentiellement un outil d'ajustement au service des entreprises, la GPEC territoriale est un outil partagé, au service de tout le territoire.

L'enjeu de la GPEC territoriale se joue alors à un triple niveau :

- celui des entreprises ;
- celui des territoires ;
- et celui des salariés et des populations.

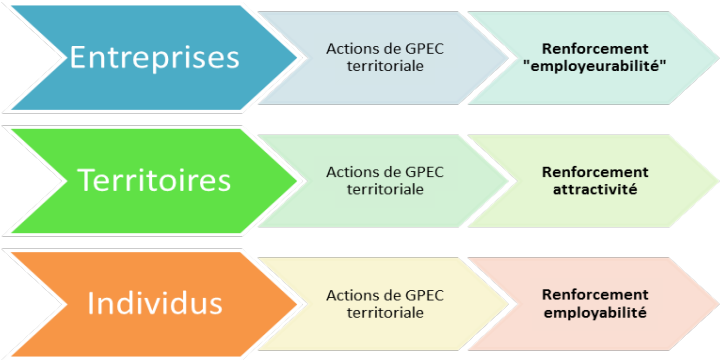


Figure 4 : Objectifs de la GPEC

Schéma issu du Guide d'action GPEC territoriale du Ministère de l'emploi, de l'économie et de l'industrie de mai 2010.

[49] DEON E., « GPEC 2ème génération : Pour une gestion stratégique de l'emploi et des compétences », Séminaire de Bruxelles du cabinet ALGOE, (28 mars 2013)

La GTEC vise à anticiper les évolutions structurelles des secteurs d'activité d'un territoire cible, pour orienter les politiques de formation vers des métiers et des compétences en adéquation avec les besoins actuels et futurs des entreprises.

L'entreprise se positionne en interaction avec son écosystème dans la gestion des compétences de ses collaborateurs.

Le concept de GTEC part, ainsi, de quelques idées simples :

- Anticiper les évolutions stratégiques.
- Déterminer les impacts sur les métiers et les compétences.
- Mobiliser tous les outils RH pour adapter emplois et compétences et préparer des reconversions internes ou externes en lien avec le besoin des territoires.
- Accepter la transparence sur la stratégie «quelles mutations lentes ou rapides et quelles adaptations prévoir».
- Définir des actions de « *restructuring* » favorisant **toutes les formes de mobilité** en se préservant d'un glissement vers un PSE en se réappropriant les vertus du moyen terme.
- Limiter le caractère anxiogène de la transformation dont s'emparent les IRP pour faire basculer le projet de transformation en projet de PSE qui devient nécessairement défensif, subi, et négatif.

Un enjeu qui relève des 3 acteurs que sont : la Direction, les Managers, les Salariés.

Et des outils…

Car la mobilité c'est avant tout des outils (accords collectifs de mobilité, clauses de mobilité, congés de mobilité).

Les accords de mobilité interne : Il s'agit de mobilité que l'employeur peut imposer aux salariés par voie d'accords collectifs**.** Ces accords doivent permettre d'anticiper les mutations économiques par des mesures collectives d'organisations courantes sans réduction d'effectif. Dès lors qu'un accord de mobilité interne est conclu, l'employeur est en droit d'imposer une mobilité géographique ou professionnelle. Dans l'hypothèse du refus par les salariés de la mobilité, le licenciement repose, selon la loi, sur des modalités d'un licenciement individuel pour motif économique. Aucun plan de reclassement n'est donc exigé.

Le congé de mobilité : le congé de mobilité a pour finalité de permettre aux entreprises de mieux anticiper les mutations économiques et de sécuriser les transitions professionnelles en permettant aux salariés de s'inscrire volontairement dans une démarche de mobilité, le plus en amont possible. Afin de faciliter ces transitions, il permet d'alterner des périodes d'accompagnement, de formation ou de travail qui peuvent être accomplies au sein ou en dehors de l'entreprise qui a proposé le congé de mobilité. L'acceptation par le salarié de la proposition de congé de mobilité emporte rupture du contrat de travail d'un commun accord des parties à l'issue du congé. Le salarié qui adhère au congé de mobilité a droit à une indemnité dont le montant ne peut être inférieur au montant de l'indemnité légale ou conventionnelle due en cas de licenciement économique.

La mobilité volontaire externe sécurisée : Dans les conditions fixées par les articles L. 1222-12 à L. 1222-16 du Code du travail, issus de la loi du 14 juin 2013 citée en référence, les salariés peuvent désormais bénéficier, avec l'accord de leur employeur, d'une période de « mobilité volontaire sécurisée » pendant laquelle l'exécution de leur contrat de travail est suspendue. Ce nouveau droit reconnu aux salariés doit leur permettre d'enrichir leur parcours professionnel par la découverte d'une autre entreprise, sans qu'ils ne soient tenus de rompre leur contrat de travail. Les textes ne prévoient pas de durée maximum pour la période de mobilité volontaire sécurisée, qui dépend donc de l'accord des parties.

Dispositif Florange : La loi Florange a été adoptée le 29 mars 2014. La loi Florange impose désormais à tout groupe ou entreprise d'au moins 1 000 salariés qui souhaite fermer un établissement et procéder à des licenciements économiques d'en informer les salariés, de rechercher un repreneur et de répondre à chaque proposition de rachat de manière motivée.

Pour ce faire, l'employeur doit informer les repreneurs potentiels de son souhait de céder l'établissement, rédiger un document de présentation de l'établissement, donner accès à toutes les informations jugées utiles par les entreprises candidates à la reprise, examiner et répondre de manière motivée à chaque offre reçue.

Si l'employeur n'a reçu aucune offre ou si aucune des offres reçues ne permet de garantir la pérennité de l'activité et la conservation des emplois au sein de l'entreprise, il doit alors réunir le comité d'entreprise et lui présenter un rapport qui expose toutes les démarches qu'il a entrepris pour rechercher un repreneur, les offres de reprises reçues et les motifs pour lesquels il a refusé ces offres.

Ce dispositif n'est pas un mécanisme d'anticipation mais il pourrait permettre de conserver l'intégrité de l'entité juridique si le repreneur ne procède pas à des licenciements.

1.1.6 La place de l'innovation dans la période de transformation

Crise financière, crise des institutions, crise des grands récits, désaffection politique, croissance des inégalités et perte de sens se conjuguent pour créer un climat délétère associé à une perte de repères et au désenchantement.

D'autres préfèrent y voir une période de transition, une possibilité de renouvellement. Cette crise, qui, pour certains, donne lieu à une seconde modernité, serait alors marquée par la reconstruction issue de dynamiques d'innovation et de transformation.

En effet, il apparaît que c'est souvent face à l'adversité que les entreprises doivent se repenser et se transformer. Nous constatons que ces périodes sont souvent sources d'innovation pour les organisations.

1.1.6.1 Définition de l'innovation

L'innovation se définit ainsi *: « l'action d'innover est un processus d'influence qui conduit au changement social et dont l'effet consiste à rejeter les normes sociales existantes et à en proposer de nouvelles.* » (Définition Larousse).

Selon Joseph Schumpeter, *« l'invention représente la conception de nouveautés d'ordres différents : biens, méthodes de production, débouchés, matières premières etc… Notamment les nouvelles méthodes de production du « juste à temps », qui vise à réduire l'importance des stocks et des délais de fabrication, des organigrammes des entreprises plus en « râteaux » et moins pyramidaux. Quant à l'innovation, elle représente selon lui la mise sur le marché et/ou l'intégration dans un milieu social de ces inventions. L'invention n'est donc jamais assimilable à l'innovation. La première n'est jamais mécaniquement suivie de la seconde »*[50].

L'innovation, dans son usage social, est presque toujours assimilée à l'objet nouveau introduit. Mais Norbert Alter (Alter, 2010) précise, quant à lui, qu'il ne faut pas confondre invention et innovation, l'invention est un nouvel objet qui devient innovation quand il est intégré dans un milieu social, quand il est mis en œuvre. L'innovation est aujourd'hui perçue positivement : *« L'innovation est associée à l'idée de progrès, de vie, de créativité et d'entrain. S'opposant à la routine et à l'ordre établi de trop longue date, elle bénéficie souvent d'un jugement de valeur positif. »* (Alter, 2010)

Selon Norbert Alter, *« un processus d'innovation permet de transformer une découverte (technique, produit, conception de rapports sociaux) en de nouvelles pratiques. Mais ce processus n'est pas mécanique, toute découverte ne se transforme pas toujours en innovation. Une découverte peut fort bien demeurer à l'état d'invention »*[51]

Innover c'est explorer de nouveaux territoires qui ne sont pas forcément technologiques. Créer les conditions de l'innovation et entretenir ce climat de tous les jours contribue également à l'innovation.

1.1.6.2 Schumpeter ou la « destruction créatrice »[52]

La *«destruction créatrice»* désigne le processus continuellement à l'œuvre dans les économies et qui voit se produire de façon simultanée la disparition de secteurs d'activité économique conjointement à la création de nouvelles activités économiques.

Dans la vision de Joseph Schumpeter du capitalisme, l'innovation portée par les entrepreneurs est la force motrice de la croissance économique sur le long terme. L'évolution est matérialisée par des cycles dont la source est l'innovation. Celle-ci se produit par à-coups et se diffuse en grappes (où de multiples innovations se greffent sur une innovation majeure).

Schumpeter emploie l'image d'un « ouragan perpétuel » : Lorsqu'un mouvement d'innovation réussit sa percée. Il confère aux organisations porteuses de cette innovation un leadership voire un pouvoir de monopole temporaire sur un marché. Les profits et la puissance des entreprises moins innovantes diminuent, les avantages concurrentiels traditionnels sont rendus obsolètes et les organisations qui en bénéficiaient précédemment sont surclassées et à terme menacées de déclin, voire de disparition.

[50] NORBERT ALTER, « L'innovation ordinaire », (2013), p.10-11
[51] NORBERT ALTER, « L'innovation ordinaire », (2013), p.9
[52] SCHUMPETER J., Capitalisme, Socialisme et Démocratie, (1942)

La destruction créatrice peut gravement affecter même des entreprises qui, à une époque, ont révolutionnées et dominées leur marché telles que Xerox pour les photocopieurs ou Polaroid pour les appareils photo instantanés. De telles entreprises réputées solidement établies ont pourtant vu leurs marges se réduire et leur domination disparaître avec l'émergence de rivaux plus innovants, ayant des produits ou services dotés d'une meilleure conception, d'un meilleur design ou de coûts de fabrication très inférieurs.

À l'inverse, la destruction créatrice profite aux entreprises qui se montrent capables de prendre l'ascendant dans leur secteur et constituer une position dominante à leur profit. Ainsi, Wal-Mart, la chaîne d'hypermarchés aux États-Unis, domine progressivement le commerce de détail en utilisant de nouvelles techniques de gestion des stocks, de marketing et de gestion des ressources humaines. L'essor et le leadership du nouveau « dominant » contraint de nombreuses entreprises plus anciennes ou plus petites à la disparition, au regroupement ou au rachat.

Au total, par la combinaison de ses effets destructeurs et créateurs, le processus de destruction créatrice pointe la puissance des dynamiques du changement à l'œuvre dans les activités économiques et industrielles. Puissance qui déstabilise des équilibres réputés acquis et génère la transition d'un système compétitif à un monopole et un inversement. Elle est à l'origine de la théorie de la croissance endogène et d'une façon plus large de l'évolution économique générale. Elle met en évidence que l'innovation engendre une concurrence forte de la part des nouveaux produits commercialisés par les nouveaux entrants.

Avec l'éclatement de la bulle de la «nouvelle économie» et les faillites spectaculaires de start-up des années 2000, le concept de «destruction créatrice» est revenu au cœur des débats. Pour l'économiste américain Jeremy Rifkin, la destruction l'emporte de plus en plus sur la création, car les nouvelles technologies ne permettent pas de créer suffisamment de postes et seraient, au contraire, très «dévoratrices» en termes d'emplois.

Le Français Philippe Aghion, professeur à Harvard, est plus optimiste. En formalisant mathématiquement l'intuition de Schumpeter, il est parvenu à mettre en lumière le double apport majeur de l'innovation : son côté cumulatif – le progrès s'incorpore progressivement dans les différentes générations – et redistributif – le consommateur-salarié en touche une partie des fruits grâce à la baisse globale des prix.

1.1.6.3 Alter ou « le désordre permanent source d'innovation »[53]

Reprenant les éléments décrits par Joseph Schumpeter sur le déroulement des cycles d'innovation, Norbert Alter élabore une théorie originale basée sur l'idée que c'est désormais le mouvement, bien plus que la stabilité, qui caractérise les situations de travail.

Cet état de fait conduit l'auteur à considérer alors l'organisation comme une trajectoire, charriant pêle-mêle des éléments hétéroclites et contradictoires, et luttant contre elle-même dans une forme de désordre permanent.

[53] http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/alter.html

La démonstration s'appuie sur des exemples nombreux, issus des travaux antérieurs de Norbert Alter et d'études réalisées par d'autres chercheurs.

Elle articule les éléments suivants :

L'absence de stabilité provoque l'exacerbation de l'activité organisationnelle. Celle-ci déploie des inventions visant à encadrer l'action et répondant aux normes de la dirigeance. Ces inventions peuvent faire l'objet d'un processus d'appropriation critique par le corps social et devenir des innovations.

Elles peuvent également être ignorées, ou encore être maintenues de force. Elles représentent alors des inventions dogmatiques, qui détruisent les formes de socialisation antérieures sans y substituer de nouvelles.

Le processus d'appropriation critique et de création de sens qui caractérise l'innovation repose sur la déviance. Il résulte d'une multitude d'actions quotidiennes, banales, qui supposent un investissement en temps, travail et identité de la part des acteurs. Cet investissement n'est pas prescriptible et jamais acquis. L'ensemble reste soumis à des conflits de temporalité, issus de la juxtaposition de processus d'innovation morcelés et d'inventions dogmatiques. La compétence collective des innovateurs ne suffit pas à rattraper le déficit général de régulation. C'est alors, plus que l'ordre, le désordre qui caractérise le fait organisationnel.

Un contexte de crise serait ainsi facteur d'innovation, bousculant le temps et alimentant le désordre organisationnel que cela entraîne dans nos organisations. La lutte pour y survivre est source d'innovation si le corps social arrive à se saisir de cette opportunité. Toute gouvernance qui tenterait d'y injecter de force des normes, des règles détruirait le frottement créatif qui viendrait à naître. Bien au contraire, accepter le risque et le droit à l'erreur sera source d'innovation facilitant l'agilité créative nécessaire au collectif pour se transformer.

1.1.6.4 L'innovation en chiffres

Même si certaines entreprises diminuent leur budget en Recherche et Développement (R&D) en période de crise, il n'en demeure pas moins qu'au cours des années 2008 à 2010 au plus fort de la crise économique, 49 % des sociétés marchandes de 10 salariés ou plus implantées en France ont innové.

L'innovation est entendue ici au sens large : elle peut concerner la création ou l'amélioration de produits (biens ou prestations de services), porter sur les procédés de production, les modes d'organisation ou encore les stratégies de vente.

Les innovations technologiques, dédiées aux produits ou aux procédés de production, constituent le cœur de l'innovation, étant le plus directement liées à la production. De 2008 à 2010, 28 % des sociétés ont innové dans ce domaine, cette proportion variant de 56 % dans le secteur de l'information et de la communication à 14 % dans celui des services administratifs et de soutien. L'innovation en produits consiste pour une société en l'élargissement de sa gamme de produits, que ces derniers soient déjà proposés ou non sur le marché.

L'introduction d'un produit nouveau sur le marché, marqueur d'une réelle capacité créative des sociétés, est le fait de 12 % de l'ensemble des sociétés. Les innovations les plus fréquentes sont toutefois celles relatives aux modes d'organisation, avec 35 % des sociétés concernées. Elles portent le plus souvent sur les méthodes d'organisation du travail et de prise de décision. Enfin, les innovations en marketing concernent 24 % des sociétés. Elles portent en général sur l'apparence ou les modes de promotion des produits.[54]

1.1.6.5 Dans les faits pourquoi innover ?

Les temps de crise sont propices à l'innovation, affirme Peter Lindholm, conseillé de la Banque Mondiale pour les innovations. Car chacun doit survivre mais aussi et surtout, celui qui aura investi pourra fabriquer de la croissance sitôt la crise terminée. Si vous avez de quoi investir, c'est le bon moment de le faire dans l'innovation.

Les conditions psychologiques sont plus favorables car vous ne vous focalisez pas sur les innovations quand tout va bien. Quand vous devez survivre au contraire, il faut trouver des solutions[55].

En effet, le ralentissement dans le lancement de nouveaux produits pourrait déboucher sur le vieillissement des gammes de produits, et par conséquent, une perte inéluctable des parts de marché, car les clients opteront pour des marques plus novatrices. In fine, c'est l'image de marque qui se trouve altérée, et à la fin de la crise l'entreprise aurait beaucoup de mal à rattraper son retard en termes d'innovation.

Ainsi, ne pas prendre le risque d'innover en temps de crise est un grand risque. Or, les périodes économiques difficiles pourraient constituer le bon moment pour la remise en question de certains postulats, et s'avérer porteurs de nouvelles fenêtres d'opportunités pour les entreprises.

Force est de rappeler que la crise qui a frappé les Etats-Unis à partir de 1929 a été l'occasion pour les industriels américains de réorienter leurs efforts vers l'innovation. C'est ainsi que cette période a été caractérisée par le lancement d'une multitude d'innovations.

Dans l'industrie automobile, par exemple, on note l'apparition des voitures en acier en 1930, ainsi que le lancement par Ford des moteurs V8 à partir de l'année 1932. En aéronautique, Boeing lança à partir de 1933 son premier avion à réaction, et Igor Sikorsky initia en 1939 la production en masse d'hélicoptères.

L'histoire nous montre que la plupart des entreprises innovantes, aujourd'hui leaders, sont nées au plus profond de crises majeures qui ont affectées à un moment donné leurs secteurs d'activités ou l'ensemble de l'économie. (Exemple : Coca Cola et Mac Donald suite à la crise de 1929, Google, Apple et IBM pour la crise sectorielle).

In fine, les sociétés investissant dans l'innovation, quel qu'en soit le type, ont essentiellement pour objectif d'augmenter leurs parts de marché, ou d'améliorer leurs produits. Ces deux objectifs

[54] http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1420

[55] EURONEWS, 4 novembre 2013, « l'innovation et la crise »

peuvent être bien sûr liés : améliorer ses produits peut être un moyen de résister à la concurrence et maintenir sa position ou, de manière plus offensive, de gagner des parts de marché.

Parmi les sociétés engagées dans des innovations technologiques, 58 % en attendent d'augmenter leurs parts de marché ou de conquérir de nouveaux marchés ; 55 % souhaitent élargir la gamme de leurs produits et 48 % en améliorer la qualité. La qualité est également un objectif fort des sociétés innovant en matière d'organisation : 54 % souhaitent améliorer la qualité de leurs produits et 47 % désirent réduire leurs délais de réponse aux clients. Quant aux sociétés innovantes en marketing, 62 % espèrent ainsi augmenter ou maintenir leurs parts de marché[56].

Innover c'est explorer de nouveaux territoires qui ne sont pas forcément technologiques.

1.1.6.6 L'innovation dans la transformation peut prendre plusieurs formes :

Le Manuel d'Oslo définit quatre types d'innovation : les innovations **de produit**, les innovations **de procédé**, les innovations **de commercialisation** et les innovations **d'organisation**[57].

Dans le cadre de notre étude, nous nous attarderons sur ***l'innovation organisationnelle.***

Le terme « innovation organisationnelle » désigne aussi bien les nouvelles formes d'organisation du travail que les systèmes de gestion des connaissances, les méthodes de mobilisation de la créativité des travailleurs ou encore les nouvelles formes de relations entre les entreprises et leur environnement économique.

L'innovation organisationnelle peut être mise en place dans le cadre du redressement d'une entreprise face à une crise qui bouleverse considérablement les résultats et son organisation ou bien lorsqu'une entreprise entre dans une démarche d'anticipation d'évolutions prévisibles.

Un projet de transformation par l'innovation organisationnelle fait appel à des méthodes innovantes, totalement adaptées au contexte et il en résulte des décisions stratégiques prises et portées par la direction.

Il peut s'agir d'un mode d'innovation participatif par le management et la collaboration de l'ensemble de l'effectif, avec le principe de la « pyramide renversée » et la suppression du middle management, remplacé par des coachs, des modifications concernant les espaces de travail, le recours à un nouveau logiciel de travail, le recours à de nouvelles méthodes de collecte d'informations afin d'encourager le partage du savoir.

A titre d'exemple d'innovation organisationnelle RH : Chrono Flex (cas N°3)

Dans le cadre de l'édition Prix RH Grand Ouest en 2012, l'entreprise Chrono Flex s'est vue décerner le Prix PME pour son programme de "**libération des équipes**", qui a visé à **révolutionner son management** afin que les décisions soient prises au plus près du terrain par les opérationnels. Ainsi, depuis janvier 2012, "un capitaine" désigné par les membres de l'équipe a

[56] http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1420

[57] OCDE - Manuel d'Oslo: « Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », 3e édition, (2005)

remplacé le "chef" anciennement nommé par la direction. Le projet est en outre fondé sur l'idée de **la performance par le bonheur**, en partant du principe de laisser agir ceux qui ont le savoir-faire. Il vise ainsi à favoriser l'autonomie, la concertation et l'implication. Les opérateurs ont ainsi le pouvoir de prendre l'initiative, de proposer et d'innover au quotidien, dans tout ce qui permet de mieux travailler ensemble et de mieux servir le client.

1.1.6.7 Innover comment ?

Innover semble très complexe et ambitieux. Tout d'abord parce qu'une innovation, pour qu'elle soit pertinente et qu'elle apporte les bénéfices escomptés, elle doit répondre parfaitement au besoin de l'entreprise à un moment donné, pour une clientèle ciblée en tenant compte de la concurrence, des diverses parties prenantes externes et surtout des parties prenantes internes.

Depuis quelques années, un grand nombre de dirigeants affirment vouloir mettre en place une culture d'innovation dans leurs entreprises. La référence actuelle est d'être un patron innovant.

Mais entre la volonté et la réalisation d'une telle transformation, partagée entre le poids de l'historique de l'entreprise et la conjoncture incertaine qui tend à se raccrocher à des valeurs sûres, le temps n'apparait pas propice à ce qui semble être risqué voir très incertain, et d'autant plus à l'entrée ou en période de crise.

« La crise actuelle serait en train d'accélérer la transition d'un modèle d'innovation verrouillé vers un autre plus ouvert, en l'occurrence l'« Open Innovation ». Lequel modèle, en vogue aux Etats-Unis et en Europe, consiste à recourir à l'expertise externe, notamment celle des communautés virtuelles afin de générer le maximum d'idées innovantes. Une solution originale qui permet à l'entreprise de réduire les coûts relatifs à l'innovation sans ralentir son cycle et sans perdre des parts de marché. L'entreprise pourrait sortir forte de la période de crise, car elle peut gérer plusieurs projets avec presque le même budget.

Afin d'implanter le modèle « Open Innovation », il est nécessaire de développer une « approche collaborative » en recourant à des partenaires externes, notamment des clients (externes mais également les collaborateurs internes), fournisseurs, universités et centres de recherche, compétiteurs et communautés virtuelles. En ce sens, et toujours selon l'étude menée par le cabinet PWC, 60% des entreprises interrogées déclarent avoir coopéré avec leurs clients. Lequel pourcentage traduit la forte tendance de l'implication des utilisateurs dans la démarche de co-conception. C'est dans cette logique que le groupe américain d'électroménager Whirlpool est passé à une démarche de diffusion d'idées de type « *Bottom-up* » en mettant en place sa fameuse « boîte à idées électronique », accessible à tous ses employés. Les idées émises sont examinées par la suite par un comité d'experts pluridisciplinaire, qui se prononce, notamment par rapport à la pertinence de leur concrétisation en produits sur le marché.

Un autre exemple est celui de la PME québécoise Électro Beauce, spécialisée en automatisation des procédés industriels et qui, en partenariat avec le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ), a réussi à produire un nouveau détecteur d'anomalies. « Le fait de développer le produit conjointement avec le CRIQ nous a permis d'innover plus rapidement, (…) et d'obtenir des

résultats concrets », affirme Serge Martel, président de l'entreprise. Pour les deux partenaires, il s'agit d'un partenariat « gagnant-gagnant ». Alors que le CRIQ possède les droits de propriété intellectuelle relatifs au nouveau produit, Électro Beauce détient une licence à vie concernant tous les marchés de fabrication de bois de plancher.

L'opération d'identification des partenaires externes s'avère extrêmement délicate et de plus en plus de sociétés font appel à des entreprises intermédiaires qui facilitent cette action. InnoCentive est l'un de ces forums en ligne qui permettent à des scientifiques et à des entités de recherche de coopérer au sein d'une communauté scientifique cosmopolite. Le forum est de nature à assurer aux entreprises l'accroissement de leur potentiel en termes d'innovation. Il suffit que ces dernières expriment leurs besoins sur le site Internet d'InnoCentive, qui abrite plus de 80 000 scientifiques et organismes scientifiques dispersés dans plus de 175 pays et livrant des solutions adaptées.

Les communautés virtuelles gagnent davantage de terrain en matière d'externalisation de l'innovation. Du design de bijoux ou de chaussures, à la création de nouveaux arômes pour le café ou les chips, de plus en plus d'entreprises leur font davantage confiance.[58]

1.1.6.8 Les règles essentielles dans un projet d'innovation

La règle essentielle de réussite d'un projet d'innovation : il doit être porté par les dirigeants et par des collaborateurs qui ont su fédérer au projet, l'adapter à l'organisation et enfin le faire évoluer au contexte en perpétuel mutation.

Effectivement, comme le mentionne Norbert Alter, « l'innovation se heurte toujours à l'organisation. La rencontre entre l'organisation et l'innovation correspond en fait à la rencontre entre des formes sociales établies et des forces de transformation, quelle que soit la nature des unes et des autres »[59]

Le dirigeant ou le manager qui incite à l'innovation, en octroyant le droit à l'essai et à l'erreur, par l'expérimentation, soutient l'ouverture d'esprit, la situation choisie et non subie, ce qui signifie qu'il s'applique lui-même ces principes par la remise en question de ses propres certitudes managériales[60].

Les 5 règles essentielles de réussite d'un projet d'innovation sont [61] :

1. <u>Créer sa propre définition de l'innovation</u>

   Qu'il s'agisse de l'innovation technique ou organisationnelle de l'entreprise, le dirigeant doit être en mesure de mettre en place une culture d'innovation. Cela implique nécessairement de tenir compte de la culture et des valeurs de l'entreprise, de son histoire, du secteur d'activité et surtout des hommes qui vont impulser cette culture de l'innovation.

   Il s'agira donc de donner le périmètre ou plus précisément le style d'innovation possible.

[58] FAHID SLAMTI, « L'innovation en temps de crise : agir autrement », Les échos.fr, (15.03.2013)
[59] NORBERT ALTER, « L'innovation ordinaire », (2013), p.213
[60] NORBERT ALTER, « L'innovation ordinaire », (2013), p.223
[61] Article paru dans Trandemic « Développer une culture de l'innovation réaliste »

2. Donner aux collaborateurs le droit à l'erreur

   Comme disait Albert Einstein « une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais innové ». Il est donc majeur de permettre aux collaborateurs d'explorer, prendre des risques (mesurés) pour aboutir à une solution nouvelle ou améliorer.

   Dans une entreprise participative, on cherche la cause des erreurs, pas des coupables.

3. Encourager la culture d'entreprise autour de l'innovation

   L'exemple de certains grands groupes comme Orange avec IDClick et Google avec Googledea, qui en favorisant le partage des idées des collaborateurs a permis de belles innovations, parfois récompensées.

4. Se donner le temps d'innover

   Dans cet esprit, certaines entreprises, telles des start-up offrent à leurs ingénieurs, développeurs et concepteurs 20% sur leur temps de travail pour de la recherche personnelle qui forcément sera toujours en finalité orientée sur les projets de l'entreprise.

5. L'importance de la confiance

   Cette dernière règle semble être essentielle dans la mesure où la confiance génère un état d'esprit innovant.

Nous rajouterons aussi le courage : Avoir du courage est la qualité qui nous a été très souvent mentionnée au cours des rencontres et des entretiens que nous avons mené dans le cadre de cette étude. Les interlocuteurs que nous avons interrogés ont pour la plus part justifié la réussite d'un projet de transformation ou le constat d'un défi relevé, ou d'une crise évitée grâce au ***courage du dirigeant et/ou de son équipe de management***.

Il est certain que ce courage doit être motivé non seulement pour passer à l'action, oser prendre certaines décisions innovantes, ambitieuses, qui peuvent paraître risquées parce qu'incertaines. Il s'agit également une fois la décision courageuse prise, de persévérer dans l'accompagnement et la mise en œuvre du changement visé.

En résumé, l'innovation dans la période de transformation permanente est une démarche intégrée, plurielle, ouverte et créatrice de lien social.

« Créer une culture de l'innovation revient à catalyser ses valeurs et ses pratiques et à les faire partager : l'innovation, c'est l'affaire de tous. L'objectif est atteint quand l'innovation est devenue un processus social quotidien dans l'entreprise, voilà une belle mission commune pour la créativité et l'innovation participative ! » [62].

Il nous semble tout de même que si nous devions donner un seul conseil, c'est de ***se mettre en mouvement***, la crise provoque un mouvement général, encore plus rapide que la croissance, la seule façon de s'en sortir c'est de bouger encore plus vite, en pensant autrement, en agissant

[62] MURIEL GARCIA ET NADEGE DE PEGANOW – « Innovation Participative », (2012), p.81

différemment, l'innovation dans un tel contexte est plus qu'avant à l'ordre du jour. Se concentrer uniquement sur le cash et oublier le reste, c'est prendre de gros risque en temps de crise.

1.2 Les Plans de Sauvegarde de l'Emploi

1.2.1 A quoi servent les plans de sauvegarde de l'emploi ?

« Restructuring » à l'Anglo saxonne et restructuration

Le Grand Robert définit le terme restructuration comme suit : *« Fait de donner une nouvelle structure, une nouvelle organisation à quelque chose, d'organiser sur de nouvelles bases. »*

Trois synonymes sont répertoriés : remodelage, réaménagement, réorganisation.

Le dictionnaire en ligne, créé en 2005 par le CNRS (CNRTL[63]) précise cette définition générale. Le terme « restructuration » y est associé à trois domaines : l'urbanisme, la psychologie et la sociologie.

En urbanisme *:*

- *« Restructuration d'un espace urbain, des sols ».*

En psychologie :

- *« Reconstruction de l'individualité, de la personnalité ».*
- *« Structuration perceptive nouvelle qui se substitue à une structuration existante à la suite de certaines modifications dans le système de stimulation ou dans l'attitude du sujet. ».*

En sociologie *:*

- *« Action, fait d'acquérir ou de retrouver une nouvelle structure sociale ».*

Il est à noter que dans ces définitions le mot « restructuration » est teinté d'un sens positif, décrit un processus de renaissance et de reconstruction, bien loin de la dimension souvent exclusivement négative associée communément aux plans de restructurations d'entreprises. Pourtant, elles peuvent aussi être porteuses, à moyen et long terme, d'opportunités nouvelles, tant pour les entreprises que pour les individus et pour les territoires, sous réserve bien sûr de pouvoir réunir un certain nombre de conditions qui y soient favorables.

Rachel Beaujolin Bellet et Géraldine Schmidt dans leur livre les « restructurations d'entreprise »[64] distinguent les termes de « *downsizing* », de « *restructuring* » et de « *reengineering* ».

- Le « ***downsizing*** » a comme finalité première la réduction d'effectifs.
- Le « ***restructuring*** » aurait des implications plus étendues que la seule diminution des effectifs. Elles précisent en se référant à Moulin (2001) que : *« le restructuring peut être de trois ordres : une restructuration du portefeuille d'activité, une restructuration financière ou une restructuration organisationnelle ».* Elle désigne donc toute réorganisation d'ampleur, qu'elle conduise ou non à supprimer des emplois.

[63] Centre national de ressources textuelles et lexicales.
[64] BEAUJOLIN BELLET R. ET SCHMIDT G., les « restructurations d'entreprises », coll. La découverte, (2012) p. 9 ;

- Le « ***reengineering*** » serait un changement radical de l'organisation.

En France, on associe les restructurations aux « plans de licenciement collectif » (plus de 10 emplois sur une période de 30 jours, au sens du code du travail). Depuis la loi de modernisation sociale de 2002, on les nomme PSE – « plans de sauvegarde de l'emploi » – leur objet étant de mettre en place des mesures sociales d'accompagnement du retour à l'emploi, en interne (reclassement interne) ou à l'extérieur des frontières de l'entreprise (reclassement externe). Néanmoins, la notion juridique de PSE recouvre des réalités bien différentes : à la fois, des plans sociaux qui entraînent la suppression de nombreux emplois et qui sont très médiatisés dans les groupes connus, ou des plans qui ne concernent qu'une frange marginale des effectifs.

L'ampleur des impacts individuels et collectifs des PSE dépend grandement de ces différents facteurs.

L'encadrement juridique des procédures de restructurations est aussi une variable clé de compréhension des différences entre pays. En France, il s'inscrit dans un cadre juridique notoirement contraignant, auquel la loi de sécurisation de l'emploi (LSE) est venue apporter quelques assouplissements.

Le licenciement pour motif économique

En application des dispositions de l'article L.1233-3 du code du travail, *« constitue un licenciement pour motif économique le licenciement effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié résultant d'une suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques. »*

Un licenciement économique ne peut donc se justifier que par quatre motifs qui sont :

- des difficultés économiques,
- des mutations technologiques,
- une réorganisation de l'entreprise pour sauvegarde de sa compétitivité,
- une cessation d'activité de l'entreprise.

Lorsqu'au moins 10 licenciements sont envisagés sur une période de 30 jours, l'employeur doit suivre une procédure spécifique impliquant :

- la consultation des représentants du personnel ;
- l'information et la prise en compte de suggestions de l'administration ;
- l'élaboration, dans les entreprises d'au moins 50 salariés, d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) dont le contenu peut être fixé soit par un accord collectif majoritaire soumis à validation du Directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), soit par un document unilatéral de l'employeur soumis à

homologation par cette même autorité administrative. La procédure applicable diffère selon que l'entreprise compte au moins 50 salariés ou moins de 50 salariés.

Le PSE a, en principe, pour but d'éviter les licenciements ou, à défaut, à en limiter le nombre. Il doit également faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement est inévitable.

Mise en perspective

En premier lieu, il faut souligner que les plans de sauvegarde ne représentent que 20% des licenciements économiques et que ces derniers ne représentent que la moitié des licenciements.[65]

Lors d'un débat du 29 janvier 2014 à l'Assemblée Nationale portant sur l'évaluation de la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi, le Ministre du Travail se félicitait que *"le nombre des PSE en 2013 se situe autour de 950, chiffre qui varie peu par rapport à 2012 ou 2011 (...)".*[66]

Lorsque l'on observe les statistiques officielles publiées par la DARES (Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques) de novembre 2014, loin de demeurer stable, la mise en œuvre de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) a dramatiquement chuté en France depuis l'adoption de la loi précitée du 14 juin 2013. De juillet 2012 à juin 2013, la DIRECCTE recevait des notifications de PSE à un rythme moyen de 87 PSE par mois. Or, sur une période équivalente commençant depuis l'adoption de la loi, c'est à dire de juillet 2013 à juin 2014, ce chiffre tombe à moins de **50 PSE validés ou homologués par la DIRECCTE.**

Contrairement au battage médiatique qui en est fait, les entreprises, pourtant en difficulté économique, ont finalement peu recours à cette procédure compte tenu de sa complexité et des risques associés.

En revanche, de l'autre côté de la Manche, les britanniques (dont la croissance économique en 2014 et proche des 3% en tête de l'Union Européenne, à l'exception de la Lettonie - source FMI) a adopté le chemin inverse en amendant en 2013 leur législation pour plutôt accélérer les procédures de licenciements collectifs.

Ainsi, la France fait le choix de privilégier la discussion avec une multiplicité d'acteurs afin de convenir, le cas échéant, d'un PSE; à l'autre extrémité, l'Angleterre favorise plutôt la flexibilité et la rapidité afin que l'entreprise en restructuration puisse adapter au plus vite ses effectifs.

Toutefois, si les licenciés économiques sont peu nombreux chaque année, ils le sont suffisamment pour qu'un actif sur trois environ en ait fait l'expérience, au moins une fois dans sa carrière professionnelle[67]

[65] Réforme du licenciement économique et création d'une convention de reclassement personnalisé, Conseil des Ministres Mercredi 20 octobre 2004,
[66] Compte rendu intégral 1ère séance du 29 janvier 2014
[67] Restructuration socialement responsables – Institut du leadership – BPI group

Mais quels sont donc les facteurs qui incitent les entreprises à avoir recours aux licenciements économiques collectifs ?

La perte de chiffre d'affaires ou baisse de la part de marché

Dans cette catégorie, on trouve les entreprises non préparées à d'importants changements de la demande et qui, de ce fait, voient leurs parts de marchés s'éroder régulièrement. L'évolution des technologies est un fort accélérateur de ces crises : ce ne sont pas les mêmes technologies ni les mêmes qualifications requises pour fabriquer des cassettes VHS ou des DVD.

Dans le même ordre d'idées, des entreprises peuvent voir leur activité s'effriter fortement sous le coup d'une modification réglementaire ou législative.

Le déremboursement d'un médicament peut générer une forte baisse de ses ventes. L'ouverture d'un espace européen des ventes concessionnaires d'automobile va bouleverser l'organisation traditionnelle de ce commerce. La déréglementation ou la mise en concurrence internationale de secteurs traditionnellement nationaux (par exemple le transport routier) peut provoquer de graves reculs d'activité de certaines entreprises.

Mais aussi, perte d'un client important ou chute de l'activité en raison d'événements extérieurs (les compagnies aériennes confrontées à la forte baisse des réservations en cas de guerre) ; perte de clients après révélation d'un problème réel ou supposé de qualité (Buffalo Grill[68] en 2002, rappel d'un modèle de voiture pour malfaçon) ; graves erreurs stratégiques à contre sens de l'évolution des marchés et de la demande (Marks & Spencer) ou l'arrivée à maturité de certains marchés de masse.

Dans tous ces cas, l'entreprise, qui n'a pas pu ou pas su anticiper, entrera plus ou moins vite dans une spirale récessive.

Pincement de la marge

Des marges insuffisantes peuvent compromettre l'avenir d'une entreprise (faiblesse de l'investissement, défaut de trésorerie, défense des parts de marché). La cause peut provenir des produits ou services proposés, des termes de la concurrence, des erreurs stratégiques…. économies d'échelle ou délocalisation d'un concurrent qui impose aux autres un alignement sur ses prix de vente ; pression du client qui impose une baisse annuelle du prix de vente, etc. Beaucoup d'entreprises produisant des biens intermédiaires ou des services aux entreprises sont forcées à revoir leurs structures de coûts ou de disparaître. Les cas abondent, que ce soit chez les équipementiers automobiles et aéronautiques, les fournisseurs de la grande distribution et autres. Et, bien d'autres facteurs peuvent faire dérailler un compte de résultat au point de précipiter une entreprise dans la crise : une décision politique d'augmenter le prix de l'essence ou du fuel (activités routières), du tabac (buralistes), ou la perte d'une subvention (dans la recherche)…

L'adaptation aux conditions du marché évolutions technologiques du marché

[68] Le 18 décembre 2002, les médias s'emparent de l'instruction ouverte dans le prolongement d'une plainte des familles de deux habitués de Buffalo Grill victimes de la maladie de Creutzfeldt-Jakob. Plusieurs salariés affirmaient avoir vu de la viande provenant d'Angleterre - sous embargo à l'époque - dans une usine de découpe de l'entreprise.

L'anticipation de ces divers problèmes pousse inexorablement à la réalisation de gains de productivité. Le déploiement de nouveaux systèmes informatiques, comme les progiciels de gestion de type SAP ont le plus souvent des effets sur les postes de travail, leur qualification et parfois leur nombre.

Problèmes de gestion et de financement de l'activité

Une entreprise peut, dans la tourmente concurrentielle, souffrir de sa réussite. C'est souvent le cas de nouvelles entreprises quand leur encours de créances augmente plus vite que leur marge d'autofinancement. Nombre de redressements judiciaires ou de liquidations ont pour origine l'incapacité à payer les fournisseurs ou à rembourser des dettes, par exemple quand l'entreprise doit faire face à la défaillance d'un client important.

Beaucoup d'autres raisons peuvent mener à des tensions financières telles, que l'entreprise menacée de disparaître : opérations hasardeuses de croissance externe ou de choix stratégiques erronés (l'exemple de Tati, incapable de modifier son concept commercial et cherchant des relais de croissance sur des secteurs très aléatoires).

Pression des actionnaires

La pression des actionnaires et la recherche d'un plus grand rendement du placement constitue l'autre sphère de la guerre concurrentielle. L'obligation d'atteindre un certain niveau de rentabilité passe, entre autres, par la sélection des activités les plus « margeantes » au détriment des autres. A chaque fois, ces cessions-acquisitions s'accompagnent d'importants gains de productivité, fermetures de sites et rationalisations.

Dans tous les cas, l'objectif reste le même : optimiser les coûts de fonctionnement.

Faire autant avec moins de personnes.

1.2.2 Le poids du capital financier par rapport au capital humain avant l'entrée dans un PSE

1.2.2.1 Le capital humain : une forme de capital comme les autres

L'économiste américain Gary Becker[69] définit le capital humain comme *« l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc.. ».* Nous retiendrons cette définition pour notre analyse. Celle-ci se fonde sur l'importance de l'éducation et de la formation, et ne prend pas en compte le caractère inné de certains dons.

Ainsi, comme tout autre capital, dès qu'il y a investissement (dans le cas présent formation, apprentissage), le capital s'accroît et donc est susceptible d'augmenter sa productivité.

Le taux de rendement marginal du capital peut être calculé en établissant :

[69] BECKER GARY S., "Human Capital: A Theoretical & Empirical Analysis", (1964-1993) 3°éd.

- Le ratio entre le surcroît de revenus du travail généré par l'investissement et l'ensemble des coûts occasionnés par cet investissement. Ce ratio peut être établi à titre individuel ou sur l'ensemble de la masse salariale de l'entreprise.

Par ailleurs, le maintien en état de son capital physique (risques psycho-sociaux, sécurité, conditions de travail, nourriture, rythmes…) est également pris en compte : on optimise les capacités du capital humain pour qu'il ne se déprécie pas trop.

En résumé, le capital humain constitue un actif, un patrimoine, un stock susceptible de générer un revenu en fonction des investissements qui sont faits.

Il y a donc un effet d'arbitrage par l'entreprise (mais aussi par le salarié lui-même) sur les investissements ou les restrictions qu'elle consent aux salariés en fonction de sa stratégie et des opportunités ou menaces auxquelles elle fait face.

1.2.2.2 Le capital humain : une fraction importante du capital immatériel de l'entreprise

Longtemps, seule la performance financière et économique a été prise en compte par les dirigeants dans la gestion des entreprises. Or, les indicateurs classiques repris au travers de la comptabilité et du contrôle (résultat d'exploitation, EBITDA,…) sont centrés sur le court terme. Au contraire, le capital immatériel que constituent les connaissances, les savoir-faire, le management des ressources humaines, l'image de marque, font partie des actifs immatériels qui construisent l'avenir long terme de l'entreprise.

Ainsi, alors que la crise perdure malgré des outils comptables et de contrôle de gestion de plus en plus performants, force est de constater qu'il faut s'intéresser à la mutation du concept de performance. Aujourd'hui, il est impératif de rechercher la performance durable c'est-à-dire la capacité pour l'organisation à survivre et se développer à long terme, en particulier dans ces périodes de crise. C'est dans le capital humain que cette capacité pourra être trouvée, mettant ainsi en valeur le seul facteur créatif de valeur durable.

En période de crise, le budget constitue souvent le seul outil de gouvernance universel. Il faut donc rénover les outils de mesure pour y intégrer le pilotage des performances du capital immatériel, en particulier celles du capital humain. Le contrôle de gestion doit ainsi se rapprocher de la direction des ressources humaines pour élargir sa gestion des ressources financières à la gestion des ressources humaines. La direction des ressources humaines doit s'ouvrir aux pratiques du contrôle de gestion en y intégrant des notions de mesure du capital humain et de la rentabilité des investissements immatériels comme la formation, le recrutement, etc…[70].

Poids de la masse salariale dans l'entreprise

La masse salariale correspond aux dépenses de l'entreprise pour ses salariés. Elle dépend donc de l'effectif et des rémunérations. Elle représente souvent ***plus de la moitié, voire même 80%,*** des

[70] CAPPELLETTI L., « le contrôle de gestion de l'immatériel : une nouvelle approche du capital humain », Dunod, (2012)

dépenses de l'entreprise. ***En situation de crise, réduire la masse salariale sera donc une des premières mesures envisagées***.

Afin de rendre plus attrayante « la mariée », en situation de crise, réduire les effectifs semble être la solution la plus adéquate et rapide. Les effets sont immédiats, avec des réductions de 30 à 50% des frais, ce qui permet notamment de rassurer les actionnaires[71].

Pourtant, vers la deuxième moitié des années 90, le capital humain (mesuré à travers l'amélioration de la composition du facteur travail) est devenu l'un des principaux moteurs de la croissance, contribuant à la croissance de la productivité du travail dans les pays du G7 dans une proportion allant de 15 % à 90 %.[72]

Selon le cabinet d'étude Goodwill management[73], le capital humain est une fraction importante du capital immatériel.

Le capital immatériel est défini comme étant l'ensemble des actifs indispensables à tout processus de création de valeur et sa performance reflètent la capacité actuelle de l'entreprise à générer des revenus futurs.

Un simple schéma illustre sa place dans le bilan de l'entreprise :

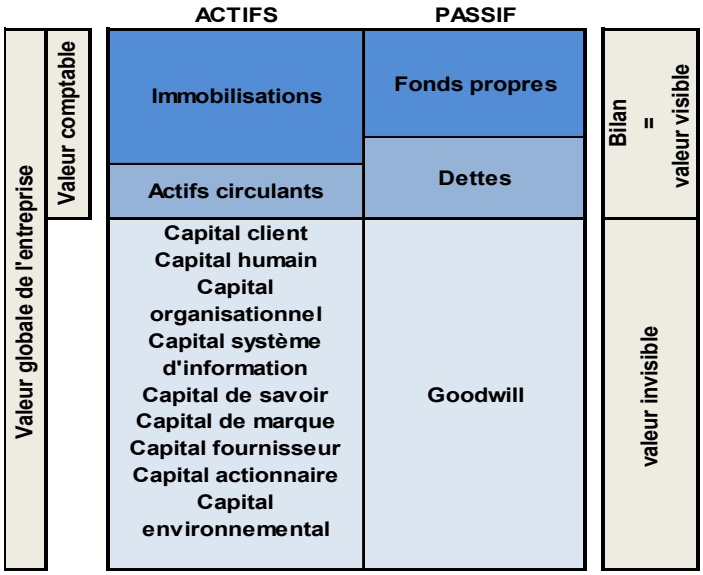


Figure 5 : Le capital immatériel et humain dans le bilan

La valeur d'une entreprise peut être décomposée en 3 parties :

- Du solide,
- Du liquide,

[71] BRILMAN & HERARD, (2006)
[72] Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau ministériel (2006)
[73] www.goodwill-management.com

- Du gazeux.

Le bilan fait apparaître le solide et le liquide. Le capital immatériel, c'est le gazeux.

L'action du chef d'entreprise s'apparente donc à celle d'un compresseur : transformer le gazeux en liquide et en solide... et régénérer le gazeux.

Concept dominant de l'économie d'aujourd'hui, le capital immatériel représente donc la valeur extra comptable d'une entreprise, celle que l'on ne voit pas au bilan.

Les différents travaux de GOODWILL MANAGEMENT, comme ceux de ses partenaires, ont montré qu'en moyenne 2/3 de la valeur des entreprises ne se lit pas dans les états financiers.

Ainsi, nous comprenons que, plus qu'une ligne de coûts dans un bilan, le capital humain représente pour l'entreprise un investissement primordial dans le succès de sa stratégie, et tout simplement de sa réussite à long terme.

D'où l'intérêt d'évaluer ce capital humain en tenant compte de deux caractéristiques principales : performance et pérennité, qui constituent les fondements d'un corps social d'entreprise sur lesquels une entreprise peut appuyer sa stratégie. A l'appui un schéma plus détaillé, indique les items concourant à l'excellence de ces deux caractéristiques.

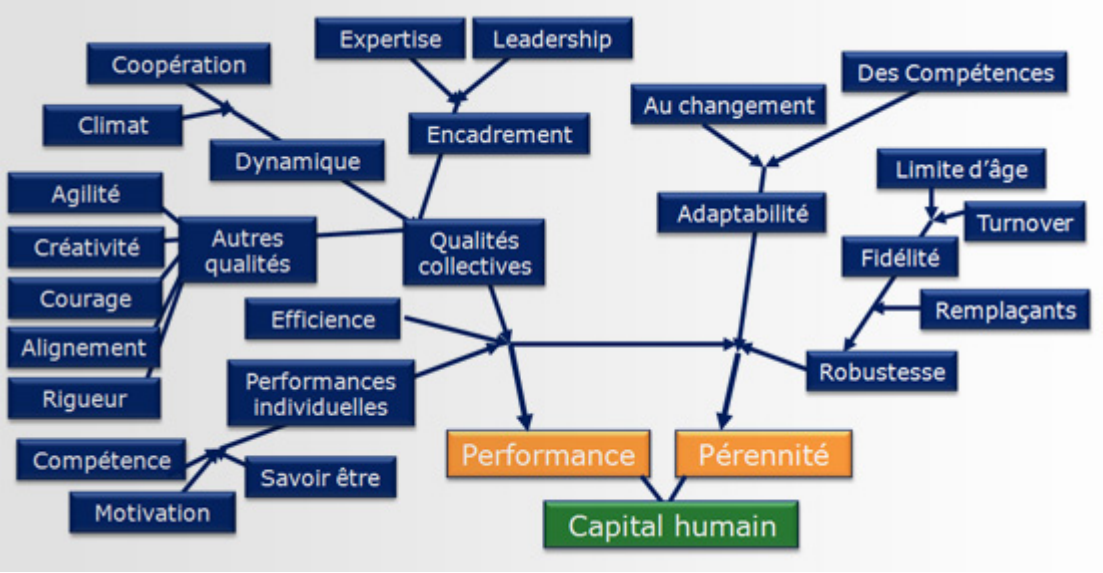


Figure 6 : Analyse du capital humain

Source Cabinet Goodwill Management

Ainsi, cette démarche de qualification et de mesure du capital humain, si elle est anticipée permettra à l'entreprise de se préparer aux périodes de crise. Cette préparation mettra en évidence les forces que représentent le capital humain de l'entreprise et permettra à l'entreprise de se poser les bonnes questions en matière d'ajustement :

- En quoi la perte de compétences met-elle en péril le rebond de l'entreprise après la crise ?

- Comment le savoir-faire des salariés peut-il être valorisé pour accompagner la sortie de cette crise ?
- Quelle stratégie d'avenir peut tirer parti des compétences en place dans l'entreprise ?

Si le choix d'un PSE est fait, alors il y a normalement constitution d'une dotation aux provisions qui est une perte de valeurs anticipée.

Dans certains cas de PSE, cela se transforme en *write-back* (libération de provisions) et *write-off* (utilisation de la provision) qui correspond également à une perte de valeurs mais sans qu'il y ait eu anticipation, ce qui révèle des décisions brutales sans préparation antérieure. Dans le choix du PSE, les provisions concernent essentiellement le capital humain (obligation légale) et peuvent être lourdes à supporter pour l'entreprise.

C'est pourquoi l'entreprise se doit de considérer l'emploi non plus comme une variable d'ajustement, mais comme un moteur de la redéfinition du projet d'entreprise.

1.2.2.3 Un exemple de dimension du capital humain : le Lean management ou comment maximiser la valeur ajoutée du capital humain au juste coût

L'exemple du Lean management, mis en place par Toyota, nous montre comment le développement au sein de l'organisation du capital humain permet d'asseoir les bases d'une organisation qui aura anticipé sa gestion des coûts et son optimisation.

En effet, le Lean management se définit comme l'ensemble des techniques qui visent à l'élimination de toutes les activités sans valeur ajoutée pour l'entreprise. Lean signifie « moindre ». Il s'agit donc de réduire les pertes en agissant par exemple sur la réduction des cycles de production, la diminution des stocks, l'augmentation de la productivité, l'optimisation de la qualité[74].

Cette forme de management suggère donc que le personnel travaille dans un état d'esprit orienté vers la diminution du gaspillage et des pertes (de temps, de matière…), la motivation et les comportements des hommes étant nécessaires pour une application efficace.

Le capital humain de l'entreprise est donc positionné comme :

- Des hommes intelligents qui participent aux processus décisionnels.
- Des opérateurs formés aux différents outils de réduction des gaspillages, dits « muda »[75] (rationalisation du travail, méthode 5S...).
- Des hommes qui capitalisent les acquis dans le temps, cultivent et entretiennent un bon état d'esprit et promeuvent les bonnes pratiques de l'amélioration continue des processus, qui est aussi appelé le Kaizen[76].

[74] Hohmann C., Lean management, Eyrolles, 2012
[75] Un Muda est une forme de gaspillage, tel que désigné dans le système de production de Toyota, largement copié par les autres industriels.
[76] Le mot kaizen est la fusion des deux mots japonais *kai* et *zen* qui signifient respectivement « changement » et « bon ».

Ces choix faits par l'organisation de s'intéresser à son capital humain pour en favoriser le développement, en maintenir les compétences, prépareront celle-ci, lors de la survenance d'une crise économique ou comme nous le vivons aujourd'hui dans un contexte de perpétuel transformation, aux options qu'elle pourra mettre en place. En effet, dans certains cas les solutions seront des solutions choisies et justifiées qui porteront du sens pour les salariés et seront moins dommageable pour la résilience de l'organisation. Dans d'autres cas, les solutions seront imposées et subies.

1.2.3 Du PSE subi au PSE choisi

Laissons de côté ici tout l'arsenal juridique qui entoure les Plans de Sauvegarde de l'Emploi et intéressons-nous plutôt à comment le PSE est vécu, ressenti, appréhendé par le corps social dans tout son ensemble et cela quel que soit le contexte dans lequel l'entreprise est plongée.

Notre prise de hauteur par rapport au sujet que nous souhaitons traiter nous a amené à identifier par rapport à une approche plus focalisée sur l'Homme au cœur des organisations, une typologie de PSE[77] que nous avons classé en :

- PSE Subi.
- PSE Imposé.
- PSE Choisi.

1.2.3.1 PSE Subi : Nécessité de trouver seul la force en soi

Ce type de PSE est ainsi désigné car il représente la forme la plus violente que l'on peut trouver dans les organisations confrontées à la mise en œuvre d'une restructuration nécessitant une réduction d'effectif.

Le collectif dans ce cas subit de plein fouet la mesure envisagée.

Cela se traduit par une impossibilité pour les collaborateurs de trouver un sens à tout cela. L'actionnariat est lui-même « perdu » face à une solution qui devient nécessaire et s'impose à lui comme un couperet. Les mesures alternatives ne sont pas envisagées car déjà « tuées dans l'œuf » en raison d'une situation qui s'est aggravée avec le temps faute d'une prise de conscience ou d'une incapacité à juger du danger imminent…un déni volontaire ou pas de la direction qui par ailleurs a rompu depuis longtemps tout dialogue social pragmatique avec ses partenaires.

Le PSE Subi installe l'entreprise dans un climat hostile et primaire dans lequel il semble difficile de pouvoir trouver une capacité de Résilience.

La perte de sens, de repère, l'abattement, le désespoir caractérisent ce type de PSE auprès des salariés. Ces derniers ne trouvant pas de réponse dans l'avenir, dans la transformation qui se présente et qui pourrait leur ouvrir des perspectives en interne ou en externe.

Nous pourrions soulever le fait que les entreprises concernées et qui entreraient dans cette typologie de PSE Subi ont un point commun fort : un modèle qui n'a jamais placé l'Homme

[77] Copyright déposé en 10.2015

comme véritable moteur de l'entreprise, considérant que l'identité de l'entreprise pouvait se suffire à elle-même. Face à la transformation qui s'impose, ils ne peuvent que subir plutôt que lutter pour trouver en eux la Résilience nécessaire au rebond ; n'ayant jamais baigné dans un climat responsabilisant. La structure assurant envers ses collaborateurs les biens matériels et purement alimentaires cela dans un certain confort (installant donc un rapport dominant-dominé) mais les infantilisant au maximum. Une déresponsabilisation accrue n'ayant jamais permis d'entretenir un terreau fertile à la transformation.

L'outil de travail est « cassé » on prive donc l'entreprise de ce qui lui donnait jusqu'à présent une forme de reconnaissance sociale, d'identité.

Le PSE est subi par tous ! A chacun individuellement de trouver la force en lui pour entrer en Résilience.

1.2.3.2 PSE Imposé : Une conscience collective qui peut mener au succès

Nous désignions par PSE Imposé, un Plan de Sauvegarde de l'Emploi qui intervient suite à une décision réfléchie.

Nous ne sommes pas face à une mesure fataliste de restructuration prise en réponse à un contexte de crise mais bien face à une réaction réfléchie qui auparavant a nécessité de la part des dirigeants un travail d'acceptation.

Le collectif n'est pas maintenu à l'écart, il est impliqué très en amont des premiers signes de difficultés. Le dialogue social est quant à lui encouragé et l'implication des managers auprès du collectif est visible. La communication est donc facilitée à toutes les strates de l'entreprise.

Ce type de PSE indépendamment de la notion de PSE responsable que nous lui attribuerions volonté, laisse effectivement préjuger que les mesures d'accompagnement proposées seront à la hauteur de l'engagement dont le collectif a pu faire preuve jusqu'ici.

Les conséquences du PSE sur l'entreprise ne sont pas minimisées, bien au contraire tous les acteurs au sein de l'organisation sont conscients des conséquences que cette mesure pourrait entrainer ; ceci explique donc qu'avant d'entamer les procédures de mise en œuvre du PSE, la gouvernance a envisagé d'autres alternatives.

C'est avec beaucoup de sagesse et de pragmatisme que l'entreprise entre dans le PSE ; les salariés ont donc été en mesure de se préparer à la transformation.

L'outil de travail tel que le collectif le connaissait est « cassé » mais l'entreprise a la volonté et la possibilité de rebondir par la force de ce collectif. Nous sommes dans un modèle qui considère l'Homme comme le véritable moteur de l'entreprise. Le terreau indispensable à la transformation « imposée » a été entretenu.

Le PSE est bien imposé mais fait suite à des tentatives d'alternatives qui n'ont certes pas trouvées preneur soit auprès d'un actionnariat dont la stratégie est autre mais dans le respect de l'humain soit parce que le contexte ne permet pas de mettre en œuvre d'autres solutions ! Mais ce qui est

important c'est surtout que nous sommes ici en présence d'une conscience collective qui peut mener au succès, à une régénération, une transformation positive…une résilience.

1.2.3.3 PSE Choisi : Une volonté organisationnelle partagée

La dénomination de PSE Choisi pourrait faire sourire, tant cela semble antinomique.

En effet, comment imaginer un seul instant qu'une entreprise puisse aller volontairement vers cette mesure qui lui « ôte » une partie de sa force vive ?

Simplement en positionnant le PSE comme un moyen, un outil stratégique nécessaire à son développement en réponse à un environnement mouvant dans lequel l'adaptation, la flexibilité de la structure sont pensées à travers ses ressources humaines, son collectif selon une certaine notion du temps.

Contrairement à l'entreprise qui s'insère dans la typologie d'un PSE Imposé, l'entreprise qui répond à un PSE Choisi ne s'inscrit pas dans la durée avec son collectif.

En effet, elle établit dès le début des relations une sorte de contrat moral, elle respecte l'Homme au sein de son organisation ; développant ses compétences et par conséquent son employabilité mais cela d'une part dans une logique de profit immédiat et d'autre part d'anticipation de la rupture à venir. Ainsi le collectif s'engage en toute conscience, il sait que l'entreprise prendra le jour venu ses responsabilités dans le plus grand respect.

Nous sommes dans un modèle qui considère l'Homme comme un moteur de l'entreprise mais dont le versioning doit être régulièrement contrôlé et revu selon la stratégie de développement envisagée. Tout comme le cas d'un PSE Imposé, le terreau indispensable à la transformation « choisie » a été entretenu mais pour répondre à la fois à un besoin de performance et d'efficacité à durée limitée au sein de l'entreprise et aussi dans un souci de responsabilité morale vis-à-vis des salariés qui seront concernés par la mesure.

Il faut retenir de cette typologie de PSE, que nous sommes face à une volonté organisationnelle réfléchie et comprise par l'ensemble des parties prenantes. La capacité de résilience est donc nécessaire au maintien d'un certain équilibre au sein de la structure et dans la projection facilitée d'un avenir ailleurs pour les collaborateurs.

1.2.4 Importance de la capacité des entreprises à opter pour un PSE responsable

La responsabilité sociale dans un processus de restructuration peut être entendue comme la réorganisation d'une partie ou de toute l'entreprise en équilibrant et en prenant en considération les intérêts de toutes les parties prenantes, à la fois internes et externes à l'entreprise, affectées par les changements.

Une autre conception plus largement répandue de la responsabilisation des entreprises et que nous développerons ici est celle d'une responsabilité « négociée, exercée en amont, au cours et en aval des processus de restructuration ».[78]

[78] FAYOLLE, J.,"Les restructurations, un enjeu de société", Lettre de l'IRES, n° 58, (2004)

En amont : Les restructurations socialement responsables supposent, en effet, que les parties prenantes se placent dans une démarche d'anticipation, visant à éviter autant que possible les futures suppressions de postes. Cette démarche prend place au niveau de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur de ses frontières.

Dans l'entreprise, elle consiste à anticiper les évolutions de l'activité pour être en mesure de s'engager dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme étudié préalablement.

Ainsi, plusieurs acteurs internes doivent se mobiliser pour construire et participer à cette démarche : le DRH, et les instances représentatives du personnel.

En dehors des frontières de l'entreprise, plusieurs acteurs ont un rôle à jouer :

- Les fédérations professionnelles : par la connaissance des secteurs d'activité qu'elles fédèrent.
- Les Etats et administrations publiques.
- Les acteurs des écosystèmes économique et institutionnel des entreprises en restructuration.

Au cours de la restructuration : Lorsque les licenciements sont inévitables et qu'il n'existe pas de possibilité de reclassement interne, il s'agit alors d'accompagner le salarié dans la poursuite de sa trajectoire à l'extérieur de l'entreprise.

Il faut favoriser, par exemple, l'accès à des mesures actives sur le marché du travail telles que la formation, l'orientation professionnelle par des cabinets de reclassement externe ou l'outplacement.

L'Europe incite également à l'utilisation d'outils moins traditionnels tels le télétravail, le congé formation et relève des pratiques novatrices et efficaces comme les fondations de travail en Autriche[79] ou encore "le fonds de réponse rapide et des équipes de réponse rapide" mis en place en Grande Bretagne.[80].

Elle recouvre d'autre part la responsabilité à l'égard des sous-traitants par la prise en compte des conséquences sociales de certaines décisions comme le rapatriement de la charge de travail.

---

[79] G. SCHMID, "The dynamics of full employment. Social integration through transitional labour markets", Chetenham. (2002)
Les fondations de travail : La restructuration est annoncée six mois à l'avance – Le Capital de la fondation, est donné par l'entreprise - Création de cellules de reclassement stabilisées, qui opèrent tant que les travailleurs ont besoin d'elles : orientation, bilan, formation, coaching, aide au placement - Les «partants» donnent 50% des intérêts de leurs indemnités de départ à la Fondation, qui bénéficie classiquement de l'appui du Service Public de l'Emploi pour les indemniser et les former…- et les «restants» financent les formations complémentaires des «partants» (0,5 % de la masse salariale).

[80] WIM K., « L'emploi, l'emploi, l'emploi, créer plus d'emplois en Europe, rapport de la task force pour l'emploi », (2003)
FFR : À la fin des années 90, le gouvernement du Royaume-Uni a introduit le fonds de réponse rapide et les équipes de réponse rapide, qui fonctionnement à l'échelon régional, dans le but d'accélérer l'action de ses services face à l'imminence d'importantes pertes d'emplois. Cette expérience a conduit à la création du service de réponse rapide (SRR) en avril 2002. Service souple et adaptable, il n'offre pas un programme de soutien prédéfini, mais une palette d'actions possibles parmi lesquelles des activités appropriées peuvent être choisies. Il peut s'agir notamment d'informations, de conseils et d'orientation à l'intention des travailleurs confrontés au licenciement économique, de programmes de reconversion ou d'une activité de consultant auprès de l'entreprise concernée.

Elle a trait enfin à la responsabilité à l'égard du territoire[81] qui exige de prendre en compte les retombées des restructurations au-delà des effets directs et immédiats sur l'emploi, sur les territoires et les systèmes productifs locaux.

Après la restructuration, il s'agit de remobiliser les « restants » en recréant de l'engagement et en remobilisant le corps social vers un projet d'avenir.

Le projet Irene, financé par la Commission européenne, qui a réuni des experts, des partenaires sociaux et des responsables des services publics de l'emploi et des collectivités territoriales à travers l'UE a établi des recommandations pour mettre en place des restructurations responsables[82].

Sept pistes d'amélioration

Selon les participants au **projet Irene**, sept domaines méritent d'être améliorés afin de mieux répondre aux défis posés par les **restructurations** :

- **Légitimité du changement et communication**. La légitimité du changement, surtout à l'heure actuelle, doit véritablement être établie. Dans ces conditions, la communication interne et externe des entreprises est essentielle ; elle doit être pertinente, de grande ampleur et toucher en temps opportun les personnes concernées.
- **Réduction des inégalités et justice sociale**. Les restructurations ne sont pas équitables. Il est donc urgent de repenser les critères de sélection ainsi que les procédures décisionnelles en prenant en compte les droits sociaux fondamentaux et en envisageant des mesures sociales pour tous, quelle que soit la forme de l'emploi occupé.
- **Transitions et responsabilisation**. Les restructurations nécessitent d'aménager des périodes de transition pour les individus et les territoires. Il convient dans ces conditions de responsabiliser les salariés et les instances de dialogue social. Les services de l'emploi doivent cesser de ne voir en eux que des victimes passives. Des structures de transition stables doivent être mises en place afin d'aboutir à un concept d'employabilité allant au-delà de la sécurité de l'emploi. Les projets et responsabilités en termes d'aménagement local des entreprises en restructuration doivent être pris en considération.
- **Dialogue social élargi et professionnalisme**. Le dialogue social ne prend toujours pas suffisamment en compte les processus de restructuration récurrents, la diversité des relations sociales et les impacts transnationaux, sectoriels et logistiques. Il faut de nouvelles instances de dialogue, de nouveaux acteurs et davantage de ressources afin de mieux armer les représentants des parties prenantes. Il est nécessaire de ne pas s'arrêter à l'information et à la consultation.
- **Mesures sociales et santé**. Les restructurations ne sont pas toujours bénéfiques pour la santé des entreprises ou des individus. La santé doit constituer un nouveau domaine de

[81] M. RAVEYRE , « L'appui au développement local des grandes entreprises comme outil d'accompagnement curatif et préventif des effets sociaux des restructurations", Séminaire européen de Dublin sur les restructurations socialement responsables, 19 et 20 juin, (2003)

[82] www.astrees.org/fic_bdd/article_pdf_fichier/1234171701_Note_de_synthese_et_recommandations.pdf

responsabilité, incluant davantage de justice sociale ainsi que des évaluations et un suivi de l'impact sanitaire en cas de restructuration. Les concepts d'employabilité doivent être élargis et de nouveaux acteurs être associés pour prévenir et atténuer les conséquences sanitaires néfastes.

- **Normes et financements européens**. En dépit des nombreuses normes européennes, le sujet des restructurations paneuropéennes est négligé. Les restructurations nécessitent un cadre réglementaire approprié incluant un code de conduite européen contraignant et une révision des financements européens afin de gérer au mieux la crise actuelle et les changements organisationnels qui en découlent.
- **Parties prenantes associées et pluridisciplinarité**. La gestion des restructurations a eu tendance à être une affaire d'initiés et s'est souvent révélée peu efficace. Une gestion pluraliste doit être développée et la pluridisciplinarité encouragée afin de parvenir à des transitions réussies pour les individus, les entreprises et les territoires.

Ainsi, nous verrons dans notre étude empirique que souvent les PSE mis en place ne répondent pas à ces exigences :

- soit parce que les parties prenantes décisionnaires sont trop restreintes et ne sont pas en mesure d'étudier toutes les solutions envisageables,
- soit parce que la légitimité du changement n'est pas clairement perçue,
- ou bien encore, parce que les mesures sociales mises en place sont insuffisantes ou inadéquates.

Cela nous conduit donc à nous interroger sur l'opportunité de mesures alternatives au PSE.

1.3 Les alternatives au PSE

1.3.1 Pourquoi trouver une alternative au PSE ?

Le PSE constitue généralement un temps négatif de l'entreprise (même s'il s'impose parfois comme la seule solution) dans la mesure où le plus souvent il néglige l'importance du capital humain et son impact sur la survie de l'entreprise.

1.3.1.1 L'importance du capital humain

Les premières théories organisationnelles considèrent l'humain comme un maillon de l'entreprise et non comme un capital essentiel.

Ainsi, les premières théories des années 1960, comme celle de Taylor[83] utilisent le temps pour mesurer la performance des ouvriers, et surtout prône une forte dichotomie entre la direction dite « intelligente » et les ouvriers « stupides et soumis » : cela conduit à une prise en charge par la direction de la façon dont doit se faire le travail et les ouvriers exécutent. Cette approche néglige notamment l'apport des salariés dans la prise de décision et la participation à l'amélioration du travail.

[83] TAYLOR FREDERICK WINSLOW, "The Principles of Scientific Management", WW Norton et Company, (1967)

Par la suite, des études menées par E Mayo[84] viennent contredire les principes de Taylor et identifient l'importance de l'autonomie des individus et les relations interpersonnelles entre ceux-ci comme source de motivation au travail.

Néanmoins, ce n'est que dans les décennies 1950 et 1960, que le Tavistock Institute de Londres[85] mis en évidence l'impact des changements technologiques sur le fonctionnement des groupes et celui des individus qui la composent, préfigurant les futures restructurations des années 1980.

Dans la même lignée, El Trist[86] rajoute à ce concept les variables environnementales qui s'ajoutent comme éléments de prise de décision, affirmant que la gestion de l'externe doit passer en priorité sur l'interne car la deuxième dépend de la première. Ce mode de gestion justifie le choix du PSE qui est pris au détriment d'autres solutions, négligeant ainsi toute solution s'intéressant au capital humain de l'entreprise en tant qu'investissement.

C'est D Mac Gregor[87] qui a rénové l'approche de la place de l'Homme dans l'organisation de l'entreprise et comme élément important pour sa survie, avec sa théorie X-Y.

Dans la théorie X l'humain n'aime pas le travail et donc il doit être contrôlé, contraint, il n'aime pas les responsabilités, il préfère la sécurité et n'utilise son intelligence que pour contourner les règlements.

Dans la théorie Y, les efforts de l'homme au travail sont naturels et humains, l'individu peut se réaliser si on l'associe aux objectifs de l'organisation, l'humain a besoin de travail pour se développer et il est préférable de laisser les gens s'auto-organiser.

La théorie X induit un management autoritaire, avec des règles strictes, les employés ne prenant aucune responsabilité, ce qui renforce les dirigeants dans l'idée de contrôler.

La théorie Y préfigure le management participatif : l'organisation est construite autour des principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle ; les employés s'impliquent dans le travail et prennent des initiatives voire des responsabilités et s'autocontrôlent.

WG Ouchi[88] a prolongé la théorie XY par la théorie Z qui est un mélange entre le meilleur de la théorie Y et le management japonais introduisant beaucoup de liberté et un climat de confiance entre les salariés ; cette théorie s'inspire du management des grandes firmes japonaises qui ont connues de belles performances depuis les années 1960.

La théorie Z s'oriente plus sur une responsabilisation des salariés (la « qualité totale »), alors que la théorie XY travaille plus sur le management et sa motivation.

[84] MAYO ELTON, "The Human Problems of an industrial civilization", New York, Macmillan Co, (1933)
[85] TAVISTOCK INSTITUTE, EMERY F., « Caractéristiques des systèmes sociotechniques », (1959)
[86] TRIST EL ET EMERY FE, la Trame Causale de l'Environnement des organisations, Sociologie du travail, (1964), n°4 pp 337-350
[87] MAC GREGOR D., La Dimension Humaine de l'entreprise, Gauthier-Villars, (1974)
[88] OUCHI, WG ET JAEGER, AM, Type Z Organizations : Stability in the Midst of Mobility, Academy of Management Review, (1978)

L'ensemble de ces théories d'organisation induisent le plus souvent les solutions mises en place lors de restructurations : une organisation de type tayloriste aura plus de difficultés à « libérer l'entreprise » et sera tournée vers une approche financière et mathématique de la restructuration, à savoir un PSE.

A contrario, les entreprises qui auront intégré à plus ou moins grande échelle la dimension humaine comme vecteur porteur de performance pour l'entreprise pourront ainsi se tourner vers certaines solutions alternatives.

D'autres études montrent l'inefficacité de la gestion des sureffectifs en tant que coût, dans la mesure où cette gestion aboutit souvent à un ou plusieurs PSE. Dans un article sur ce sujet, C Cornolti et Y. Moulin[89] montrent que l'évolution positive des 3 éléments fondamentaux de la performance de l'entreprise suite à un PSE, à savoir la remontée du cours de Bourse, l'évolution positive de la performance économique et financière de l'entreprise, et la performance organisationnelle, n'est pas automatique. Ainsi, ils font état du fait que le PSE a un effet systématique négatif sur la performance organisationnelle en diminuant l'implication des survivants, en annihilant l'esprit d'équipe et en renforçant la centralisation des décisions.

Autre paramètre à ne pas négliger et qui peut justifier l'absence de solutions alternatives, 45% des PSE concernent des entreprises en liquidation et en redressement[90] pour lesquelles une solution alternative n'est pas possible ou tout simplement pas souhaitable.

Il reste donc 55% des PSE où une solution alternative pourrait être envisagée.

1.3.1.2 Les conditions de prise de décision

Par ailleurs, les conditions dans lesquelles sont prises les décisions de procéder à un ou plusieurs PSE sont à prendre en considération et expliquent la recherche ou l'absence de recherche de solutions alternatives, comme l'indique R. Beaujolin[91].

1. La première condition, se caractérise par une décision centralisée sur l'injonction de résultats par l'actionnaire : la décision se prend au niveau restreint du comité de direction ou du comité exécutif dans la sphère stratégique, l'objectif étant de faire des économies sur la masse salariale en recentrant les activités. Selon le prisme de la théorie de la gouvernance[92], le cercle restreint des décisions correspond à des impératifs de rationalité destinée à réduire les coûts d'agence. En fait, l'entité centrale est l'acteur qui a le plus de chances d'avoir l'information complète et les capacités d'analyse pour déterminer la meilleure stratégie générale.

[89] CORNOLTI C. ET MOULIN Y., Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de performance ?, Management et Avenir, (2007/1) n°1, pp 63-92
[90] DARES, Les PSE : Accompagner les salariés licenciés sans garantie d'un retour vers l'emploi, Premières Synthèses n°28.2, (juillet 2006)
[91] BEAUJOLIN R., Les vertiges de l'emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs, Grasset, (1999)
[92] CHARREAUX G., L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives, Revue Française de Gestion, n°141, p77-107, (2002)

2. La deuxième condition réside dans le fait de faire le moins de vagues possibles au niveau social et surtout en termes de médiatisation pour ne pas ternir l'image de l'entreprise.
3. La troisième condition nous montre que la sphère de décision du PSE (comité exécutif ou de direction) est déconnectée de la sphère de mise en œuvre du PSE (management opérationnel) : le capital humain est considéré comme le maillon faible, sans réel mesure des conséquences ultérieures.
4. Aussi, quatrième condition, conséquence des trois premières, les effets induits du PSE ne sont pas maîtrisés, ils rendent donc difficiles la continuité de l'activité et nuisent à la future performance de l'entreprise. Ce phénomène tient essentiellement à la brutalité et la rapidité de la décision, le facteur temps, trop court, ne permettant pas d'anticiper et de mettre en place des solutions de longue échéance.

1.3.2 Les 4 sources de motivations à une solution alternative

L'ensemble de ces observations nous conduisent à aborder la recherche de solutions alternatives qui peuvent devenir pour l'entreprise une solution de pérennité, plutôt qu'une économie immédiate.

Nous avons déterminé 4 sources de motivations à une solution alternative :

1. Eviter la lourdeur de mise en œuvre d'un PSE et son absence de flexibilité.
2. Eviter les coûts importants d'un PSE.
3. Procéder à des restructurations discrètes[93].
4. Réduire, voire éviter les conséquences ultérieures d'un PSE, sur les performances de l'entreprise, et faciliter ainsi la résilience du collectif en épargnant des emplois.

1.3.2.1 Eviter la lourdeur de mise en œuvre d'un PSE et son absence de flexibilité

Autant la décision de faire un PSE peut être brutale et rapide, autant la mise en œuvre qui répond à des contraintes juridiques peut être très longue. Par exemple, la période obligatoire de reclassement d'une durée minimum d'un an implique la continuité de la gestion humaine post licenciement (suivi des reclassements, attribution des aides…).

D'autant plus que, comme l'indique JP Aubert[94], l'efficacité des reclassements est tout à fait relative et le taux de reclassement souvent inférieur à 50%.

A ce titre d'autres mesures alternatives, peuvent remplacer avantageusement cette gestion.

En ce sens, l'individualisation du licenciement par le biais de la rupture conventionnelle (évidemment dans le cas de « petits » PSE) constitue une solution plus rapide, réclamant une gestion moins fastidieuse (même s'il faut recourir à l'accord de la DIRECCTE) et finalement moins coûteuse.

[93] CARPINOS-DUBERNET M., des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation, Travail et Emploi n°95, (2003/7), pp 41-57
[94] AUBERT JP, Faut-il supprimer les PSE ?, Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, (2003)

On assiste depuis la mise en place de la mesure en 2008[95] à une véritable explosion des ruptures conventionnelles qui sont passées de 286 800 en 2010 à 310 000 en 2014, ce qui représente pour 2014, 62% des salariés licenciés hors PSE. On comprend donc que cette mesure est une alternative non négligeable à la lourdeur du PSE.

Si l'on reprend l'exemple du modèle danois de flexibilité du marché du travail qui est exposé par A Lefebvre et D Medda[96], on s'aperçoit qu'en matière de licenciement collectif les contraintes juridiques sont faibles : pas d'autorisation préalable, les motifs de chute de commandes ou réorganisation sont des raisons valables de licenciement, pas d'ordre de priorité, pas d'obligation de reclassement. Par contre, employeur et syndicats doivent discuter et négocier pour trouver un accord. Malgré tout, le taux de chômage au Danemark est de 3,2% contre 10% en France, toute proportion gardée.

Nous notons ainsi une large différence entre la France et les pays nordiques sur le sujet du licenciement économique, ce qui conduit les employeurs français à vouloir contourner parfois cette rigidité. Cette approche de JP Aubert[97] conduit à s'interroger sur le bien-fondé des PSE et l'illusion de « protection » qu'il induit.

1.3.2.2 Eviter les coûts importants d'un PSE

Deuxième raison majeure d'éviter un PSE, le coût que celui-ci engendre : les coûts immédiats tels que les indemnités de licenciement, de reclassement, les coûts du cabinet de reclassement, et les coûts à venir tels que l'absentéisme et la baisse de motivation au travail des survivants influant sur la performance de l'entreprise et conduisant à remplacer temporairement les salariés par des intérimaires ou des salariés en CDD, générant ainsi des coûts substantiels.

Ces contraintes peuvent être largement évitées en mettant en place un Plan de Départ Volontaire Autonome (PDVA), c'est-à-dire une mesure alternative au PSE qui permet d'inciter certains salariés à partir en mobilité externe avec certaines aides à condition qu'ils aient une solution identifiée. Clairement, cette solution permet

- d'identifier rapidement (les PDVA sont en général d'une durée maximum de 6 mois) les salariés pour lesquels le départ peut être salutaire et rapide,
- de consacrer une enveloppe plus réduite aux aides pour le départ.

1.3.2.3 Procéder à des restructurations discrètes

L'image de l'entreprise ainsi que de sa marque employeur constitue une préoccupation cruciale des dirigeants d'entreprise. Les notions de responsabilité sociale influencent largement les performances de l'entreprise en matière de climat social interne, motivation au travail mais également à l'externe en termes de recrutement, ou d'investisseurs potentiels.

[95] DARES, chiffres (2006)
[96] A LEFEBVRE ET D MEDDA, Performances nordiques et flexicurité : quelles relations ?, Travail et emploi n°113, (janvier-mars 2008)
[97] AUBERT JP, Faut-il supprimer les PSE ?, Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, (2003)

La communication ayant largement évoluée vers des médias accessibles à tous, en continuité, avec une information diffusée par d'autres sources que les journalistes : il s'agit des réseaux sociaux, et des lanceurs d'alerte qui utilisent ces nouveaux moyens de communication.

Dans ce contexte, la discrétion d'un PSE est fondamentale d'où l'acronyme « restructuration discrète » utilisé par Carpinos-Dubernet[98].

Ainsi, la gestion des sureffectifs « en douceur » avec un PDVA exposera moins l'entreprise aux risques juridiques et médiatiques qu'un PSE.

1.3.2.4 Réduire, voire éviter les conséquences ultérieures d'un PSE, sur les performances de l'entreprise, et faciliter ainsi la résilience du collectif en épargnant des emplois

La mise en place d'un PSE peut induire les effets suivants :

- Perte des compétences clés obérant ainsi la poursuite de l'activité.
- Gestion quotidienne des sous-effectifs découlant du PSE : absentéisme, déséquilibre de certains services.
- Déstructuration de la pyramide des âges.
- Explosion des coûts d'intérims, de formation.
- Perte de sens au travail pour les survivants qui ne croient plus en la stratégie de la direction.

En effet, comme l'explique R Beaujolin[99], les PSE peuvent entrainer de lourdes conséquences sur le corps social. Les compétences les meilleures partiront les premières, les effectifs tendus, parfois à cause de l'absentéisme généré par le « stress » du PSE tend l'effectif des services, mettant ainsi à mal le management intermédiaire, et les salariés qui sont présents faisant face à un surcroît de travail.

Dans ce cas, le recours à des solutions externes temporaires est activé : intérim, contrat à durée déterminée. Mais ces solutions génèrent d'autres complications : surcoût à l'embauche, augmentation des coûts de formation, désorganisation du travail face à un personnel mal qualifié pour le travail.

Face à ses conséquences souvent non prévues, plusieurs solutions alternatives existent :

Comme nous l'avons évoqué *Chapitre 1.1.5.1 – la GPEC.*

Autre solution alternative, plus « radicale » et plus « globale», le passage à l'entreprise libérée qui permettra ainsi en supprimant certains niveaux hiérarchiques à chacun de s'exprimer dans son domaine de compétences et de participer plus efficacement à la performance de l'entreprise permettant ainsi d'éviter un PSE.

[98] CARPINOS-DUBERNET M, Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation, Travail et Emploi n°95, (2003/7), pp 41-57

[99] BEAUJOLIN R., Les engrenages de la décision de réduction des effectifs, Travail et Emploi n°75, (1998), p 19

L'un des exemples les plus connus est celui de Harley-Davidson expliqué dans le livre de Teerling et Lee Ozley[100] où ils décrivent l'abandon d'un management traditionnel au profit d'une organisation en cercle de compétences permettant de s'autocontrôler et co-décider.

Plusieurs solutions alternatives au PSE existent et correspondent à des contextes différents. Dans une deuxième partie nous exposerons ces solutions ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients.

1.3.3 Typologie des solutions alternatives

Nous avons établi un tableau de synthèse des mesures alternatives au PSE que nous avons choisi de classer selon deux critères : leur fondement (juridique, économique, employabilité, territoire) et leur temporalité de mise en œuvre (court ou long terme).

Nous détaillerons ensuite ces mesures.

FONDEMENTS	TEMPORALITE DE MISE EN ŒUVRE	
	COURT TERME	LONG TERME
JURIDIQUE	Rupture conventionnelle ; Pré-retraite ; Plan de Volontariat Autonome ; Activité partielle ; Baisse des salaires ; Baisse des primes	Accord compétitivité-emploi
ECONOMIQUE	Réduction des coûts sur les charges : notes de frais, loyer…	
EMPLOYABILITE	Accord de mobilité Prêt de main d'œuvre	GPEC Agence de développement
MODELE ECONOMIQUE ou ORGANISATIONNEL		SCOP Entreprise libérée – Start up – Halocratie Développement d'une nouvelle activité

Tableau 2 : Typologie des mesures alternatives

- **JURIDIQUE** : mesure de réduction d'effectifs qui correspond au cadre légal existant et qui ne s'intéresse pas particulièrement à l'aspect préservation des compétences pour l'entreprise et le salariés
- **ECONOMIQUE** : mesure prise alors que des réductions d'effectifs sont envisagées, et qui vise à abaisser les coûts de l'entreprise pour qu'elle puisse vivre avec le chiffre d'affaires qui est acquis. Ces coûts concernent les charges fixes (loyer, véhicules de fonction, entretien…) comme les charges variables (achats, notes de frais…)
- **EMPLOYABILITE** : mesure prise alors que des réductions d'effectifs sont envisagées et que l'entreprise met en place pour modifier la nature du travail ou l'organisation du travail avec en

[100] TEERLING ET LEE OZLEY, More than a motorcycle, HBS Press, (mai 2000)

échange pour le salarié son emploi conservé et une plus grande employabilité au travers des changements d'environnement qu'il subira

- **MODELE ECONOMIQUE OU ORGANISATIONNEL** : mesure prise alors que l'entreprise connaît des difficultés économiques en anticipation sur l'éventualité d'une réduction d'effectif partielle ou totale, et qui vise à redéployer l'activité vers un marché porteur ou à adopter une structure économique ou organisationnel où les salariés sont plus impliqués dans les décisions.

En référence à l'article de M. Campinos Dubernet[101], ces solutions alternatives appellent trois remarques communes à beaucoup d'entre elles :

- Ces mesures font référence au principe de solidarité qui, depuis les années 1980, n'est plus privilégié au profit de la logique d'individualisation (entretien d'évaluation individuel, objectifs individualisés, rémunérations avec intéressement en fonction de la réussite personnelle…). Ainsi l'entreprise n'a pas anticipé ni favorisé les conditions de mise en place de ces mesures : il sera donc plus complexe de les promouvoir au sein de l'entreprise. La possibilité d'application de ces mesures provient généralement d'une anticipation des dirigeants et du DRH de l'entreprise qui ont préparé le corps social et l'organisation à être réceptifs à ces mesures, ou bien d'un changement de direction avec un dirigeant fortement impliqué dans ce type démarche.
- Ces mesures privilégient la centralisation des décisions et peuvent être à l'origine de l'abandon de pratiques locales pertinentes mais qui ne peuvent se superposer avec une politique RH visant à lutter dans un environnement de crise[102].
- La plupart de ces mesures font appel à la négociation et à l'approbation de partenaires sociaux. Les partenaires sociaux non signataires des accords ne pourront faire partie des actions de suivi, ce qui peut dans certains cas exclure le syndicat majoritaire et donc poser problème.

Ces trois remarques posées, nous nous proposons de détailler les avantages et inconvénients de chacune des mesures alternatives à un PSE possible.

On soulignera par ailleurs, l'importance des accords d'entreprise par rapport à ceux du droit du travail, dans lesquels les particularités de l'écosystème de l'entreprise sont prises en compte, et négociées entre parties prenantes.

[101] CAMPINOS DUBERNET M., La gestion des sureffectifs, la fin des illusions des ressources humaines ?, Travail et Emploi n°64, (mars 1995)

[102] BEAUJOLIN-BELLET R., MOULIN Y., restructurations accompagnées de suppressions d'emploi : quand les managers locaux promeuvent et conduisent un schéma alternatif à la décision prise par la direction du groupe, Congrès de l'AIMS, 27-30 (mai 2008)

1.3.3.1 Les mesures juridiques et économiques

Parmi les mesures juridiques, la mesure à laquelle les entreprises recourent en majorité est ***la rupture conventionnelle***. Elle présente comme intérêt de requérir à la fois l'accord de l'entreprise et celui du salarié normalement demandeur, dans une phase de négociation.

Ce dispositif permet d'éviter tout « remous » social, mais également des recours juridiques qui, lors d'un PSE ne sont pas exclus. Néanmoins, pour le salarié cette solution l'exonère de tout accompagnement dans la recherche d'un nouvel emploi, ce qui pour certains salariés dans le cadre d'une entreprise vivant une situation de restructuration, peut sembler la solution de facilité (« je pars vite et avec ce que j'ai négocié ») dans un premier temps, pour ensuite s'apercevoir de la difficulté du marché du travail. Pour l'entreprise, c'est une solution rapide à mettre en œuvre (malgré la consultation obligatoire de la DIRECCTE) mais qui peut se solder par une perte des talents et des compétences. En effet, ces salariés en environnement incertain préféreront anticiper et partir les premiers. Or pour l'entreprise c'est une perte qui peut obérer sa reprise d'activité.

Deuxième type de mesure juridique, il s'agit de ***la pré-retraite***. Malgré l'alourdissement de la taxe en 2008 sur les mises à la pré-retraite ce dispositif conserve la faveur à la fois des salariés et de leurs représentants mais également des responsables d'entreprise (en particulier par le biais des pré-retraites avec suspension du contrat de travail et non rupture ce qui permet de rappeler le salarié si besoin est). Néanmoins, cette solution est en contradiction avec l'objectif de politique publique de maintien en emploi des séniors, et peut « vider » l'entreprise de ses compétences et de son savoir historique. Par ailleurs, compte tenu de l'allongement de l'âge de la retraite il va devenir plus difficile pour les entreprises de financer sur une plus longue durée les mises à la pré-retraite.

Les mesures suivantes correspondent à des mesures issues d'accords entre les représentants des salariés et les directions d'entreprise. Ces accords sont basés sur des objectifs de partage de travail :

Le Plan de Départ Volontaire Autonome (PVDA) permet aux salariés qui le souhaitent de partir (sous condition d'avoir une solution identifiée) et constitue donc une mesure où le travail est partagé avec ceux qui souhaitent rester.

Le PDVA a l'avantage d'éviter une « casse » sociale dans la mesure où ceux qui partent sont volontaires et ont une solution. Pour l'entreprise il bénéficie d'une procédure simplifiée (par rapport au PSE) : c'est une mesure donc plus rapide à mettre en œuvre, et pour laquelle le coût du reclassement est évité. A contrario, c'est un dispositif qui peut coûter cher à l'entreprise en cas de succès (indemnités souvent supérieures au PSE mais pas d'obligation de reclassement) et avec le risque de voir partir ses meilleures compétences[103] mais également qui peut être un échec (pas ou peu de volontaires) conduisant alors irrémédiablement au PSE plus lourd de conséquences.

Les accords permettant une activité partielle (communément appelés « ***chômage partiel*** ») requièrent généralement l'unanimité entre les directions et les salariés : élément de flexibilité non

[103] LAURENT A., La grande loterie des départs volontaires, Usine Nouvelle n°3057, (mai 2007)

négligeable pour l'entreprise (le carnet de commandes baisse, on utilise le chômage partiel), il n'est pas pénalisant pour les salariés puisque le complément de salaire du temps chômé est compensé par des aides publiques. Néanmoins ce dispositif présente un inconvénient majeur : son usage est complexe à la fois en terme de formalités administratives à gérer, mais également en terme d'adaptation de l'organisation de l'entreprise (modification du système de paie, création d'équipes spécifiques de travail…). Au final, cette mesure est essentiellement utilisée par les grands groupes qui ont la capacité à gérer cette complexité, les PME ne pouvant pas s'adapter à ce fonctionnement[104].

Egalement, ***les accords de Compétitivité Emploi ou accords de maintien dans l'emploi***[105] permettent aux directions d'entreprise de négocier avec les représentants syndicaux des salariés un dispositif qui module le temps de travail et le salaire sur une période maximale de 2 ans (augmentation du temps de travail sans hausse de salaire, maintien du temps de travail et baisse de salaire, baisse du temps de travail et du salaire). Ce type de dispositif contrairement au PSE, a le mérite d'être moins radical et de permettre à l'entreprise de rebondir si la crise est conjoncturelle, c'est donc une avancée vers une plus grande flexibilité. Cependant, comme le note A. Steta[106] ce nouveau dispositif qui est le fruit d'un accord d'entreprise, se substitue au droit du travail, ce qui est inédit en France, et induit une plus grande précarité d'emploi pour le salarié, même si son consentement individuel est requis (s'il refuse il est licencié économique).

Enfin, des mesures à portée économique peuvent être choisies : il s'agit de travailler sur les postes de charges lourds dans le compte de résultat comme les immobilisations louées par l'organisation (choix du lieu parfois non pertinent compte tenu du coût), le poste achat (rationalisation dans les achats de la société), les postes notes de frais (procédures souvent inexistante ou trop complaisante, manque de contrôle).

Il s'agit d'alléger des postes sur lesquels l'organisation ne portait pas son attention quand tout allait bien, mais qui dans un contexte de crise doivent être revus.

Ces mesures juridiques et économiques, qui si elles sont moins définitives qu'un PSE qui ôtera un nombre important de compétences à l'entreprise, correspondent chacune à des situations bien particulières d'entreprise et qui ne peuvent être systématiquement substituables aux PSE.

1.3.3.2 Les mesures d'amélioration de l'employabilité

D'autres mesures travaillant sur le plus long terme de la vie du salarié sont les mesures qui ont pour but d'améliorer l'employabilité.

La première de ces mesures consiste en ***l'accord de mobilité***, accord permettant aux salariés d'occuper une autre fonction, éventuellement sur un autre site de l'entreprise, évitant ainsi le licenciement.

[104] FOURNIER I., « Le recours au chômage partiel », Le Nouvel Economiste, (5 avril 2012)
[105] Accord National Interprofessionnel du (11 janvier 2013)
[106] STETA A., « Les accords Compétitivité Emploi ou la fin du droit du travail », Le Monde, (26 mars 2012)

Ce type d'accord permet aux salariés d'accroître leurs compétences et leurs poly compétences au sein d'une même entreprise (ce qui est plus simple pour eux). Quant à l'entreprise cela lui permet de conserver ses talents, d'éviter des licenciements et de faire progresser même horizontalement les individus, ce qui est très positif en termes d'image et de climat social. Malgré tout ce type d'accord pose le problème d'intégration du personnel au sein de leur nouvelle fonction : il y a une nécessité de forte adaptation, mais aussi un coût de formation et d'accompagnement. L'efficacité de ce dispositif dépendra donc de la culture de l'entreprise et la capacité du corps social à accepter le changement.

Nous en tirerons pour conséquence que, même si l'on peut considérer qu'un accord de mobilité peut être mis en place assez rapidement, l'anticipation de ce type d'accord en garantira le succès[107]. Enfin, nous pourrions considérer que les accords de mobilité nécessitent un minimum de 200 salariés en dessous desquels les opportunités ne seront pas suffisantes.

Autre mesure concourant à l'employabilité, ***le prêt de main d'œuvre*** : il s'agit de mettre temporairement à disposition d'une autre entreprise du personnel inoccupé pour éviter le licenciement. Cette mesure alternative au licenciement constitue une belle opportunité pour les salariés : utiliser leurs compétences acquises dans un nouvel environnement sans risque de perte de leur contrat de travail. C'est pour eux la garantie de développer leur employabilité.

Par ailleurs, pour l'entreprise qui prête cela permet de conserver ses compétences lors du retour des salariés. Ce dispositif, même s'il bénéficie de la faveur de l'ensemble des parties prenantes, reste peu couramment utilisé, et ce, pour deux raisons. La première réside dans la difficulté à trouver une entreprise accueillante, dans une certaine zone géographique et dont les besoins correspondent aux compétences proposées. La seconde est d'ordre juridique : si l'entreprise accueillante se réserve le pouvoir de direction sur les salariés « prêtés », l'entreprise prêteuse conserve le pouvoir disciplinaire, ce qui représente une difficulté importante.

Viennent ensuite les mesures qui s'inscrivent dans la durée, et nécessairement font partie intégrante de la stratégie d'entreprise pour qu'elles fonctionnent : il s'agit de la ***Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*** (Cf §1.1.5.1 La GPEC.) et de forme d'***organisation agile, flexible***.

La GPEC semblerait constituer une des meilleures alternatives aux velléités de PSE des entreprises. Comme évoqué précédemment, le Cas n°5, incarne un exemple qui a permis d'éviter un PSE en démontrant notamment l'importance financière de conserver des savoirs faires clés indispensables à la reprise de l'activité.

Enfin, la GPEC reste une représentation des parcours et compétences internes à une entreprise avec le biais et les spécificités qu'elle porte. Loin d'être un accord de branche qui serait plus

[107] MOIZARD N., « La mobilité à chaud, l'échange sécurité contre flexibilité », Colloque Mobilité dans l'emploi et transitions professionnelles, 27 septembre 2013

profitable à l'ensemble des salariés pour l'ouverture qu'elle représente ou bien de s'ouvrir aux « marchés professionnels »[108].

1.3.3.3 Les mesures touchant au modèle économique ou organisationnel

D'autres mesures, touchant plus en profondeur l'organisation, peuvent conduire à éviter un PSE : ces mesures visent à modifier l'organisation ou le modèle économique de l'entreprise, ou à développer d'autres activités.

L'entreprise libérée représente l'une de ces options. Ce modèle de gestion d'entreprise a été inauguré par Tom Peters dans les années 1990[109] pour être popularisé en 2009 par I. Getz[110].

Ce modèle repose sur le postulat que l'entreprise devient plus performante en allégeant ses lignes hiérarchiques et en redonnant du pouvoir aux employés (autocontrôle, prise de décision collégiale, autonomie de gestion de la charge de travail….). I. Getz s'est inspiré de plusieurs cas réels : FAVI (équipementier automobile), GORE (textile), et POULT (biscuiterie) qui ont en commun la volonté visionnaire d'un patron charismatique permettant de mettre en place ce système. Ce dispositif a permis à des entreprises comme Harley Davidson[111] ou Chrono Flex[112] qui s'inspirera de J.F. Zobrist de FAVI, de résoudre leurs difficultés de pertes de chiffre d'affaires, et de rebondir sur leur marché en « libérant » leurs salariés.

Cette démarche est séduisante à bien des égards : frein à la bureaucratie, elle permet d'être plus proche des réalités du client, elle donne un sens plus évident au travail des salariés ce qui permettra une création de valeur plus efficace.

Néanmoins, de nombreux détracteurs[113] fustigent ce concept sur la base de plusieurs arguments :

- Le management intermédiaire ne serait qu'un acteur de contrôle, ce qui est particulièrement réducteur. Les équipes seront-elles capables de faire face à des situations complexes ?
- Le concept est séducteur mais en rupture totale avec la culture présente dans nos entreprises (issue de notre héritage d'organisation religieuse et militaire).
- Les deux idées fondamentales, supprimer les lignes hiérarchiques et donner plus d'autonomie aux salariés, ne se résument-elles pas à des réductions de coûts (suppression des fonctions support comme les RH[114]?
- Le contrôle ne pouvant être supprimé, va-t-il s'exercer par tout le monde et sur tout le monde, créant un climat peu propice à l'épanouissement ?

[108] CAMPINOS-DUBERTNET M., la gestion des sureffectifs, la fin des illusions des ressources humaines ? Travail et Emploin n°64, (mai 1995)
[109] PETERS T., L'entreprise libérée, Dunod, (1993)
[110] GETZ I., L'entreprise libérée, Fayard, (2012)
[111] TEERLING ET LEE OZLEY, "More than a motorcycle", HBS Press, (mai 2000)
[112] HENNEVELLE I., « Comment le patron de Chrono Flex a libéré ses salariés », l'Express, (24 février 2015)
[113] GUEUZE F., » l'entreprise libérée entre communication et imposture », blog internet, (mai 2015)
[114] GETZ I., « Libertés et Cie », Champs essais, (août 2013)

- Comment assurer la cohérence de cet ensemble et la transmission de l'information si chacun est autonome ?
- Comment s'assurer que chacun, puisqu'il n'y a plus de management intermédiaire, est capable de transmettre son savoir ?
- Les possibilités d'évolution verticales deviennent restreintes. On peut même s'interroger sur la capacité des salariés venant d'une entreprise libérée à réintégrer une entreprise classique.
- Pour finir, le nombre des entreprises libérées souvent citées est restreint et les mêmes noms apparaissent toujours : pourquoi ?

Plusieurs caractéristiques communes font jour dans les entreprises qui ont opté pour cette solution lors de leurs difficultés :

- Un leader convaincu et charismatique (le Directeur Général) et travaillant la main dans la main avec le DRH.
- Une entreprise travaillant sur un segment de marché précis et souvent innovateur (ex GORE, HARLEY DAVIDSON….) nécessitant une organisation flexible et réactive.

Il est donc clair que ce modèle ne pourra s'adapter à tous et constitue une piste pour agir en situation de crise même si les salariés et l'entreprise en trouveront à l'issue un bénéfice important.

Mais l'entreprise libérée n'est pas la seule forme organisationnelle qui pourrait soutenir une transformation de l'écosystème de l'entreprise. Il existe d'autres formes d'organisation encore plus « ouverte » sur le plan humain pourraient aider à la transformation de l'entreprise et permettre sa résilience.

Nous citerons l'exemple de l'holacratie (du grec « *holos* » qui signifie entité qui est à la fois un tout et une partie d'un tout, et *« kratos »* qui signifie pouvoir). Il s'agit d'une forme d'organisation de l'entreprise qui casse la logique pyramidale pour établir un modèle égalitaire en cercles de compétences ou de rôles proches, un salarié pouvant appartenir à plusieurs cercles.

L'holacratie permet d'/de :

- Avoir une organisation et d'être plus efficace (le bon salarié pour la bonne compétence).
- Obtenir un meilleur engagement des salariés.
- Permettre aux talents de se décupler.
- Travailler en autonomie.

A contrario, cette forme d'organisation très « novatrice » peut rencontrer une forte résistance des managers en perte de pouvoir, légitimité et reconnaissance, mais aussi des salariés pour qui la force des habitudes est trop difficiles à abandonner pour laisser place à une autonomie par forcément voulue.

Ce choix organisationnel a été opéré par Zappos, e-commerçant américain spécialisé dans la vente de chaussures et de vêtements, afin d'inciter chaque salarié à être « audacieux, créatif et ouvert

d'esprit » dans un secteur ultra concurrentiel où les cycles de transformation des entreprises sont très courts.

Dernier type de mesures alternatives au PSE, ce sont ***celles qui s'intéressent à l'activité économique de l'entreprise***. En effet, on constate en situation de crise la nécessité de revoir parfois les activités de l'entreprise pour en abandonner certaines et en développer d'autres.

L'agence de développement est un concept développé par St Gobain : l'objectif consiste pour l'entreprise à créer sur tout le territoire où elle officie des agences qui vont se charger de faire connaître l'entreprise, d'initier des partenariats, de créer un tissu local de partenaires quel qu'ils soient. Dans le cas où la situation de restructuration se présenterait, le but visé est de pouvoir disposer de suffisamment de réseau au niveau de l'entreprise pour éviter le PSE : détachement, prêt de main d'œuvre, mobilité externe…

Ce dispositif extrêmement porteur d'avenir pour les salariés et l'entreprise n'est pas sans contrainte : il est réservé aux grands groupes qui disposent de la réserve humaine et financière nécessaires, il doit produire une valeur même si un PSE n'est pas envisagé sous peine de ne pas recevoir l'aval des actionnaires.

Aggery et Palley[115] appuient ce type de dispositif innovant qui permet d'impliquer une multitude d'acteurs dont les collectivités locales. C'est donc aussi l'opportunité de créer de nouveaux emplois ou nouvelles activités, maintenir l'emploi dans le bassin géographique, renforcer la compétitivité des entreprises et plus généralement redéfinir un nouveau plan stratégique pour le territoire[116].

Des agences de développement économiques existent également au niveau de la région et ont pour mission, entre autres, d'accompagner les entreprises en difficultés.

Ces agences sont dotées d'une gouvernance partenariale entre des chefs d'entreprise, des élus des collectivités des représentants des syndicats, des universitaires, etc… Elles aident les salariés en mutation à créer, ou s'implanter sur un territoire.

D'autres possibilités s'offrent aux entreprises qui souhaitent abandonner leur activité, faute d'une rentabilité suffisante : réorienter l'activité de cette filiale, ou de cette entité, ou bien laisser prendre la main aux salariés dans un projet de SCOP (Société Coopérative et Participative).

La réorientation de l'activité a été expérimentée par l'entreprise Beghin-Say : l'activité de raffinage du sucre n'était plus rentable et un PSE de 170 personnes était envisagé. L'intervention des partenaires sociaux et de leur expert SECAFI a permis de proposer une autre solution qui avait des perspective de croissance : le conditionnement de sucre. L'actionnaire de référence Téréos a joué le jeu, et le PSE a été évité.

[115] AGGERY F. ET PALLEZ F., Restructurations, délocalisation, les nouvelles formes de l'action territoriale, Revue de l'IRES n°47, pp 235-258,(2005)

[116] BEAUJOLIN-BELLET R. Le territoire, laboratoires d'innovations en matière de gestion des conséquences des restructurations, Revue de gestion des ressources humaines n°70 pp17-(29, 2008)

Bien évidemment, ce type de réorientation stratégique n'est pas toujours possible, et se heurte à la demande immédiate de performance, ce qui ne peut pas être le cas.

Dernière alternative, la création d'une SCOP par tout ou partie des salariés. Cette solution alternative est loin d'être facile à mettre en œuvre : elle nécessite un projet étayé, une volonté commune et une levée de fonds importante. Elle est appuyée par la loi Florange promulguée en mars 2014 qui contraint les entreprises de plus de 1000 salariés à rechercher un repreneur.

Néanmoins, la Loi de Sécurisation de l'Emploi du 14 juin 2013 impose des délais plus courts aux administrations rendant ainsi difficile voire impossible la mise en place de solutions alternatives[117].

Cette série de mesures alternatives au PSE ne peuvent être mises en pratique dans tous les environnements et surtout dans tous les contextes de crise.

Si nous reprenons l'analyse de C. Zatzick, M. L. Marks et R. D. Iverson concernant la typologie qu'ils ont ébauchée concernant les réductions d'effectifs, nous pourrions utiliser des critères identiques pour tenter une classification des mesures alternatives au PSE.

		APPROCHE DE LA GESTION DU SUREFFECTIF	
		REACTIVE (COURT TERME)	**ANTICIPATIVE (LONG TERME)**
APPROCHE MANAGERIALE	**GESTION PAR L'ENGAGEMENT**	***Philosophie RH : le salarié est un atout, l'objectif est donc de retenir les survivant*** **Mesures de gestion du sureffectif adéquates :** - Plan de pré-retraites - Plan de Départs Volontaires Autonomes - Rupture conventionnelle	***Philosophie RH : le salarié est un atout, il faut donc accroître leurs compétences pour une plus grande performance de l'entreprise*** **Mesures de gestion du sureffectif adéquates :** - GPEC - Prêt de main d'œuvre - Entreprise libérée - Développement d'une activité nouvelle - Agence de développement - SCOP
	GESTION PAR LE CONTRÔLE	***Philosophie RH : le salarié est un coût à minimiser, ceux-ci sont dans cette logique de licenciement qui ne les surprend pas*** **Mesures de gestion du sureffectif adéquates :** - PSE - Accord compétitivité emploi	***Philosophie RH : le salarié est un coût à minimiser mais l'approche LT permet d'anticiper pour accroître leur efficacité et leurs compétences*** **Mesures de gestion du sureffectif adéquates :** - Plan de pré-retraites - Plan de pré-retraites - Activité partielle - Accord de mobilité - Prêt de main d'œuvre - SCOP

Tableau 3 : Classification des mesures alternatives au PSE

[117] Assemblée Nationale, Colloque sauvez les emplois, en créer d'autres, (25 juin 2015)

Ce modèle nous permet de faire plusieurs remarques :

- Le PSE est une mesure incontournable de certains modes de management.
- Seule une vision long terme, stratégique permet d'anticiper et donc d'éviter les licenciements.
- Le type de gouvernance n'apparaît pas dans le modèle mais il semble que les exigences à court terme de performance correspondent à un actionnariat anonyme, alors que l'anticipation et la volonté de conserver le capital humain s'envisagent souvent dans les entreprises à gouvernance familiale.
- La typologie permet de constater que l'intérêt pour la résilience de l'organisation et des individus qui la composent est présent dans tous les cas de figure sauf dans le management de contrôle avec une gestion courtermiste des sureffectifs.

Bien évidemment, cette résilience sera plus prégnante avec les solutions à long terme.

DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE

2.1 Méthodologie

Après une revue de la littérature, nous nous sommes attachées à observer la pratique d'un certain nombre d'organisations lors de la survenance d'une crise économique.

2.1.1 Objectifs

Notre démarche méthodologique a suivi deux démarches parallèles :

1. La première démarche a consisté à interroger les experts en Ressources Humaines au sens large pour « éclairer » notre sujet. L'objectif consistait à cerner toutes les facettes du sujet, et d'obtenir leurs avis sur telle ou telle dimension (financière, gestion humaine après un PSE, la mesure de l'impact d'un PSE…)
2. Avec la deuxième démarche, nous avons choisi de mener des entretiens auprès de Directeurs des Ressources Humaines de plusieurs entreprises en situation de transformation, afin de comprendre comment l'entreprise avait abordé cette période de crise économique dont le résultat aboutit à une transformation soit parce qu'un PSE a été mis en place, ou bien parce que d'autres mesures ont été privilégiées. A partir de ces éléments, nous souhaitions déterminer quels éléments fondamentaux dans la transformation de l'organisation permettraient la résilience de l'entreprise pour que celle-ci puisse rebondir.

A chaque population nous avons associé une démarche différente :

- Pour les experts nous avons mené des entretiens non directifs.

  Les entretiens ont été faits soit en face à face, soit en conférence téléphonique.

  Les entretiens ont une durée d'une heure à une heure trente.

  Certains ont pu faire l'objet d'un enregistrement avec l'autorisation de la personne, d'autres ont simplement fait l'objet de prise de notes.

  Le début de l'entretien faisait l'objet d'une présentation générale de notre sujet par l'une d'entre nous, puis une première question soit très ouverte du type « quelles résonnances produit notre questionnement chez vous ? » ou bien si l'expert est orienté vers un sujet particulier « quel éclairage de type financier (par exemple) pourriez-vous apporter à notre questionnement ? »

- Concernant les entretiens avec les dirigeants (DRH ou autre dirigeant), un guide d'entretien nous a servi de support pour mener des entretiens semi-directifs qui duraient entre une heure trente et deux heures.

  Les entretiens ont été menés en général avec 2 personnes de notre groupe, chacune prenant le relais pour dérouler l'entretien en ayant comme fil conducteur le guide d'entretien.

Certains entretiens ont été enregistrés avec l'accord de notre interlocuteur, d'autres ont fait l'objet d'une simple prise de notes, en particulier pour des raisons de confidentialité, compte tenu du fait que pour certaines entreprises, la restructuration n'était pas encore aboutie, voire même était encore conflictuelle.

2.1.2 Panorama des personnalités interviewées

Les tableaux ci-dessous présentent dans une première matrice les dirigeants interviewés qui offraient un cas intéressant pour enrichir notre étude empirique, et dans une deuxième matrice les experts consultés pour éclairer notre vision du sujet.

Le champ de notre étude exclu logiquement le secteur public où les réductions d'effectifs ne peuvent être menés comme le secteur privé (pas de PSE).

Par ailleurs, sur l'ensemble des cas étudiés, 5 se situent dans l'industrie, 1 dans la construction et 3 dans les services. Cet échantillon est représentatif des statistiques de la DARES[118], à savoir 61,1% des mesures de reclassement s'adressent au secteur industriel (60% dans notre étude), 31,3% dans les services (30% dans notre étude), et 7,3% dans la construction (1% dans notre étude).

Les cas[119] :

Secteur d'activité	Interlocuteur	Date de l'entretien	Fait générateur de la restructuration	Type de mesure	Cas n°
Distribution alimentaire de luxe	ex DRH	04/06/2015	Pertes significatives dûes à un changement d'actionnaire sans stratégie	PSE Subi	1
Fabrication de produits dermo-cosmétiques	DRH	08/07/2015	Manque de moyens financiers pour poursuivre le développement suite à de forts investissements	PSE Imposé	2
Dépannage de flexibles hydrauliques	Directeur Commercial puis Coach Interne	29/06/2015	Crise économique de 2008	PSE Imposé puis réorganisation de l'entreprise dans l'esprit de l'entreprise libérée	3
Transformation de matière plastique	Responsable service clients et Délégué du personnel	18/06/2015	Renforcement de la compétitivité en regroupant les activités	PSE Choisi	4
Matériaux de construction	DRH	28/05/2015	Crise économique de 2008	Mesures de mobilités, formation, activité partielle, appui sur les IRP et la GPEC mise en place depuis 15 ans	5
Opérateur de téléphonie mobile	DRH	15/07/2015	Arrivée d'un concurrent : perte de marché	Départs volontaires puis PSE Imposé	6
Matériel de protection contre les incendies	RRH	12/06/2015	Fusion entre 2 entreprises	PSE Imposé	7
Agroalimentaire	DRH	26/06/2015	Baisse de la consommation non anticipée avec des investissements lourds engagés	PSE Imposé	8

Tableau 4 : Récapitulatif des cas d'étude

[118] DARES, les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2011, Analyses n°076, Octobre 2012
[119] Sur les 9 entreprises interviewées seules 8 sont exploitables la dernière, grand groupe industriel Allemand ayant refusé d'apparaître.

Les experts :

Interlocuteur	Activité	Date de l'entretien
Mireille BRIENS	Dirigeante du cabinet Eurythmie Consulting spécialisé en accompagnement des transformations	13/07/2015
Benoit ROCHER	Directeur du cabinet June Partners et consultant en finance et management opérationnel	19/06/2015
Grégoire MAHE	Consultant en stratégie	17/07/2015
Thierry DUMONT	Spécialiste du changement et médiateur	22/07/2015
Nicolas BERLAND	Professeur finances Université Dauphine	08/07/2015
Serge PERROT	Professeur Université Dauphine	09/07/2015

Tableau 5 : Liste des experts rencontrés

2.1.3 Elaboration du guide d'entretien et traitement

Afin de mener des entretiens semi-directifs avec les dirigeants ayant vécu une période de crise économique, nous avons élaboré un guide d'entretien, organisé en 5 thèmes :

1. **Vous et votre entreprise** : carte d'identité de l'entreprise et son passé.
2. **La société avant la crise** : il s'agit de comprendre comment fonctionnait la société avant de connaître cette crise, quelle gouvernance, quel management, quels types de salariés, sa culture, l'état de son dialogue social ?
3. **Le temps de la crise** : nous avons cherché à déterminer les origines de la crise, comment celle-ci a-t-elle été prise en mains et avec quelles mesures ?
4. **La sortie de la crise** : notre objectif était de comprendre en quoi l'entreprise a-t-elle été modifiée, quels ont été les effets de cette crise sur l'organisation, comment ont-ils été mesurés et quels enseignements nous pouvions en tirer ?
5. Cette dernière partie, plus ouverte, vise à **retirer les meilleurs conseils de ces professionnels** qui ont vécu une transformation.

Ces entretiens nous ont permis de comprendre à la fois le contexte de la crise vécue, les solutions mises en place et les conséquences sur l'organisation.

A partir de ces données, la méthode suivante a été appliquée au traitement de celles-ci :

- Analyse de *verbatim* de chaque cas pris individuellement.
- Classification des cas en fonction des solutions mises en place (PSE subi, imposé, choisi, ou solution alternative).
- Définition des critères permettant de définir la capacité de résilience d'une organisation. Ceux-ci se divisent en 9 catégories : l'entreprise, l'actionnariat, la gouvernance, la culture d'entreprise et ses valeurs, le management, le capital humain, la gestion des risques, la capacité d'innovation, la qualité du dialogue social.
- La pondération de ces critères en fonction du panorama des entreprises.
- La notation de ces critères pour aboutir à une cartographie de la résilience avant, pendant et après la crise.

Dans notre présentation, seuls 5 cas les plus représentatifs seront détaillés (les 5 premiers). Néanmoins, la cartographie tiendra compte des autres cas. La cartographie obtenue nous permettra ensuite d'établir des recommandations pour choisir face à une crise, les meilleures solutions pour espérer la meilleure résilience de l'organisation.

2.2 Observations et analyse des résultats

2.2.1 Observations

Sont exposées dans ce chapitre, sous forme de carte d'identité anonyme, les caractéristiques principales d'entreprises interviewées sur trois temps – Avant la crise – Pendant la crise – et en Sortie de crise.

Les entreprises présentées sous ce format sont celles qui nous sont apparues les plus représentatives par rapport à l'ensemble des entreprises interviewées[120] – chacune ayant traité différemment la crise économique à laquelle elle a été confrontée.

De plus, sur 5 entreprises présentées ici, 4 d'entre elles sont représentatives de la typologie des PSE que nous avons établi précédemment (Cf. § 1.2.3 – Du PSE subi au PSE choisi).

[120] Pour plus d'information sur les entreprises, vous trouverez en ANNEXE l'intégralité des comptes rendus réalisés suite aux entretiens.

2.2.1.1 Cas 1 : un sauvetage déchu suite à un PSE subi

Signalétique de l'entreprise (année de référence : 2013)	
Activité :	Epicerie de luxe.
Implantation :	• 9 boutiques, dont 5 en propre à Paris, les autres en franchise à Singapour, Monaco, Moscou et Lisbonne • Présence de la marque dans 39 boutiques et 181 corners répartis dans 30 pays à travers l'Europe, l'Asie, le Moyen-Orient, l'Amérique du Nord et du Sud et l'Afrique
Chiffres d'Affaire :	**14 M€**
Effectifs :	207 personnes en France avant 2013 puis 107 en juin 2013

Situation de l'entreprise avant la crise

- Typologie de l'actionnariat : Société familiale Française depuis sa création qui est rachetée en 2007 par un groupe monégasque puis vendue en 2007 à un actionnaire unique étranger.
- Pourcentage de masse salariale dans les lignes budgétaires représentant plus de 50% du CA.
- Expertise métier nécessaire pour faire de la marque le N°1 de l'épicerie fine au niveau du thé, du café et des pâtes de fruits.
- Supervision directe de la Direction pour toutes les activités du Groupe.
- Gouvernance annuellement remise en question par l'actionnaire entrainant le changement systématique du Directeur Général.
- Depuis 2007 pas de culture du management qui est en changement perpétuel (auparavant mix entre directif et participatif).
- Forte croyance dans la marque du côté clientèle.
- Culture qui reposait jusqu'en 2007 sur le savoir-faire Français, la gastronomie haut de gamme Française.
- Politique salariale non harmonisée – rémunérations excessivement élevées par rapport au marché *(culture des augmentations salariales car entreprise extrêmement généreuse avec ses salariés)*
- Dialogue social jugé « correct ».

Situation de l'entreprise durant la crise	
Effet déclencheur :	○ Le changement d'actionnaire en 2007 – actionnaire unique étranger avec une culture différente – injecter énormément d'argent dans la structure mais sans aucune vision, sans aucune stratégie de marché - la crise dure 7 ans et contraint l'entreprise a déposer le bilan pour cessation de paiement de ses fournisseurs au moment où l'actionnaire lui-même disparaît - l'entreprise est arrivée en 2013 dans une situation où le PSE était la seule alternative (dépôt de bilan, redressement judiciaire..) avec un dialogue sociale devenu impossible et des partenaires sociaux qui s'opposent farouchement à toute mesure alternative ; ○ Depuis 2007, l'entreprise a connu six directeurs généraux ce qui n'est pas favorable pour apporter la vision et la stratégie de développement à une entreprise malgré sa forte notoriété en qualité de marque de luxe de la gastronomie Française. Une instabilité managériale qui a donc contribué à creuser les pertes.
Réaction :	○ Injecter encore plus d'argent dans la structure (1 M€ par mois est apporté par l'actionnaire étranger) mais sans aucune stratégie de sauvegarde jusqu'au dépôt de bilan devenu incontournable, ○ Ne rien communiquer en interne et en externe *(crise officialisée les 2 dernières années alors qu'elle durait depuis 5 ans)* - être le plus opaque possible ce qui durcie la situation auprès des collaborateurs impliquant perte de confiance et sentiment d'être trompés malgré une culture de la rémunération toujours active, ○ « Commanditer » un cabinet de stratégie mais l'actionnaire ne tient pas compte des résultats et des mesures alternatives proposées pour tenter de limiter la « casse sociale » alors qu'un plan de redressement réaliste était possible durant cette période.
Mesures réalisées :	○ Aucune mesure alternative au PSE n'a pu être mise en place par la Direction d'une part car l'actionnaire unique refusait d'admettre son échec et continuait à injecter des fonds mais sans vouloir entendre parler des mesures alternatives à un PSE (il n'en était pas à son premier échec avec une entreprise Française). D'autre part les partenaires sociaux étaient entrés dans une relation « bras de fer » avec la gouvernance, et le temps de réaction trop long de la Direction face à cet actionnaire ne permettait plus de pouvoir entreprendre une autre mesure que celle d'un PSE, ○ Des mesures classiques d'appel au volontariat, de chômage partiel…n'ont pas pu être mises en œuvre, il s'agissait alors d'un PSE sec et direct suite au dépôt de bilan et à la situation devenue catastrophique au niveau économique et du climat social.
Effectifs après mesure :	○ Fermeture de l'usine et de toutes les boutiques à l'exception de 2 boutiques qui restent la vitrine de la marque – il restera suite à ce PSE 100 collaborateurs.

Stratégie de survie et de développement :	○ Un plan de cession avait été mis en place - grâce à la forte notoriété de la marque l'entreprise a pu trouver un repreneur qui a vu ici l'opportunité de s'agrandir et bénéficier ainsi d'un territoire plus important.
Sortie de crise	
Objectifs attendus :	○ **les objectifs attendus sont uniquement de servir les intérêts immédiats du repreneur ; la crise à laquelle l'entreprise a été confrontée n'a donc** rien apporté de bénéfique - pas de remise en question, pas de nouvelle stratégie…pour le CAS 1 la crise a bien au contraire augmenté son risque d' « extinction » et la solution du PSE ne garantit pas de relancer l'entreprise mais bien de préserver en partie son activité dans le projet du groupe repreneur.
Faits marquants :	○ Augmentation des RPS sur les survivants au PSE qui se sont plus identifiés aux condamnés du plan de cession.
Bénéfices directs :	○ Sur le plan social, néant car les salariés restants auraient préféré bénéficier des conditions d'un PSE plutôt que conserver leur poste dans une entreprise dont le seul objectif est d'absorber une marque historique ○ Sur le plan économique, pour permettre à l'activité de survivre le temps nécessaire pour que le repreneur mette en œuvre sa stratégie de développement, il a été décidé de suivre le plan.
L'essentiel à retenir, ce que nous en dégageons	

CAS 1 est une **société à l'origine familiale Française** dont la renommée devient rapidement Internationale et s'impose dans l'épicerie fine comme l'incontournable de la gastronomie Française, **rachetée par un grand groupe Monégasque puis rapidement repris par un investisseur étranger elle connaît alors une entrée en crise qui va durer 7 ans.**

En 2014, fin du PSE, mais la société n'est pas complètement sortie de la crise, et l'avenir dira si elle s'en sortira. **L'activité a été maintenue au strict minimum pour permettre au groupe repreneur de réaliser sa stratégie de rachat** mais sans se soucier réellement de « l'état » des survivants.

L'absence de vision, de stratégie est à l'origine de l'entrée en crise dès 2007 au moment de l'arrivée de l'actionnaire étranger dont la culture était fortement en décalage avec l'esprit d'origine de la maison familiale.

Il est important de noter qu'une **culture des augmentations salariales ne permet pas de maintenir un dialogue social à la hauteur lors de crises économiques sévères**. C'est bien un **manque total de vision et de stratégie de l'actionnaire qui est à l'origine de cet échec social.**

La personnalité jugée très difficile de l'actionnaire unique qui n'avait pas d'analyse de l'organisation ne permettait pas aux nombreux Directeurs généraux qui se sont succédés durant cette période (5 changements de DG sur 4 ans) d'imposer la moindre stratégie ;

Cela alimentait aussi la carence managériale voir le manque de courage managérial, nécessaire pour imposer plus tôt une solution de redressement qui aurait pu « sauver » en partie l'entreprise ou « limiter » la casse sociale. En effet, l'injection de plusieurs millions d'euros dans la structure durant cette période sans stratégie, sans vision, sans objectif ne permettait plus à un moment où cela aurait

pu encore être possible d'éviter le PSE.

Le dialogue social difficile était également associé à une absence de cohésion syndicat / salariés ; alourdie par une absence de communication de la part de la Direction.

L'absence de cohésion était également notable entre les membres du COMEX.

L'accumulation de tous ces points a donc entrainé un PSE qui a été subi tant par la gouvernance que par les collaborateurs.

Il est important aussi de tenir compte du facteur temps (7 ans) qui a ici joué en défaveur de l'entreprise, en effet des mesures auraient pu être envisagées si la gouvernance n'avait pas attendu 7 années avant de tirer officiellement le signal d'alarme en déposant le bilan pour cessation de paiement.

Dans le cas 1, le PSE a été subi et vu par les «survivants » comme la punition ultime car ces salariés sont engagés aujourd'hui dans un groupe qui les maintient uniquement en vie pour profiter du nom d'origine de l'entreprise sans pour autant prendre soin d'eux.

***Verbatim* issu de l'entretien**
« D'autres alternatives auraient pu être adoptées, mais il aurait fallu agir beaucoup plus tôt... 7 ans auparavant, les millions d'euros injectés par an ne sont pas la solution s'il n'y a pas d'autres mesures en place A ce stade, dans le contexte dans lequel CAS 1 s'est retrouvé, le PSE était la seule solution ».
« ...Savoir réorganiser en temps et heure, Communiquer et respecter les salariés. ».
« D'un point de vue RH le PSE doit être fait dans le respect des collaborateurs, on se doit d'être à l'écoute et surtout savoir faire preuve de courage et de créativité. ».
« ... Le courage managérial en période de crise est indispensable… ».

2.2.1.2 Cas 2 : un espoir retrouvé suite à un PSE imposé

Signalétique de l'entreprise (année de référence : 2012)	
Activité :	Fabrication et Distribution de soins dermo cosmétiques.
Implantation :	• Entreprise dont 90% des activités sont situées en banlieue parisienne. • Dispose d'un réseau commercial en France, de 5 filiales à l'étranger (Italie, Espagne, Belgique, Maroc et Tunisie) et exporte ses produits dans plus de 35 pays.
Chiffres d'Affaire :	**40 M€**
Effectifs :	380 personnes en France et dans le monde.

Situation de l'entreprise avant la crise
• Typologie de l'actionnariat : Société familiale depuis trois générations.
• Quasi absence d'outils de contrôle et de pilotage.
• Remontées trimestrielles ou semestrielles des données issues du contrôle de gestion.
• Prévision des ventes annuelle.
• Problème de management sur le terrain au niveau commercial.

• Equipes commerciales pilotées directement par le PDG. • Approche Innovation-R&D /Marketing importante en raison du secteur d'activité très concurrentiel. • Forte croyance dans la marque. • Forte culture d'entreprise.	
Situation de l'entreprise durant la crise	
Effet déclencheur :	o depuis sa création, la société avait toujours été en croissance continue et rentable. En 2012, suite à des investissements importants, elle connait des difficultés pour faire face à son endettement, les banques refusant de financer le développement, l'entreprise se trouve durant 9 mois en procédure de sauvegarde.
Réaction :	o L'entreprise a dû réfléchir à son projet avec ses moyens. Pas d'effet poudre aux yeux mais une conviction forte dans le potentiel intrinsèque de la marque et souhait affiché de garder les activités et les emplois de l'entreprise. o Démarche d'ouverture : négociation d'un accord de représentation syndicale, multiplication des points de contacts avec IRP et salariés, avec l'extérieur pour identifier des solutions permettant de préserver l'emploi. o Nombre important de réunions d'informations sur la partie économique. o Mise en œuvre d'actions pour lutter contre les RPS o Accompagnement par un cabinet de conseil dans le cadre de la restructuration et la réorganisation de l'entreprise.
Mesures réalisées :	o départs volontaires et négociés de certains collaborateurs avant phase de restructuration qui s'est avérée malgré tout nécessaire en 2013.
Effectifs après mesure :	o baisse de la moitié des effectifs.
Stratégie de survie et de développement :	o pour sortir de la procédure de sauvegarde (qui fut un moyen pour financer le PSE), et éviter l'entrée dans un second PSE, adossement de l'entreprise en février 2014 via un FPCI (Fonds Professionnels de Capital Investissement), les nouveaux actionnaires apportent ainsi les fonds propres nécessaires au redéploiement de l'entreprise familiale. Le FPCI devient actionnaire majoritaire à hauteur de 70% du capital du groupe.

Sortie de crise	
Objectifs attendus :	○ Remettre l'entreprise dans la voie de la solvabilité et du développement ○ Se donner la possibilité de placer les compétences/les forces où elles sont le mieux gérées ○ Réussir le rapprochement des 2 entreprises en préservant l'identité des 2 marques.
Faits marquants :	Adossement ayant permis le développement des synergies entre les deux entités : ○ Mutualisation du service commercial – possibilité pour le nouvel actionnaire d'avoir une couverture terrain plus importante. ○ Externalisation de la logistique et internalisation de la production du nouvel associé au sein des locaux de l'entreprise CAS 2 ○ Services R&D et Marketing exportés au sein de l'entreprise nouvellement associée car elle est située à Paris – procure donc une meilleure exposition car tous les interlocuteurs externes sont situés à Paris ○ Entreprise CAS 2 plus forte sur la partie innovation, R&D ○ Perte de fluidité entre les services délocalisés par rapport au siège mais gains acquis en contrepartie au niveau marketing, communication-publicité, fournisseurs.
Bénéfices directs :	○ CAS 2 assure ainsi le redémarrage, la consolidation des métiers existants, la création de nouveaux métiers et a retrouvé son équilibre financier même si subsiste toujours une certaine inertie au plan commercial. ○ Restructuration et mise en place d'outils adaptés de pilotage et de prévisions à tous les niveaux (financier, comptable, commercial, RH). ○ Mise en œuvre de procédures de contrôle et de suivi selon une logique temps réaliste (ex : Prévision des ventes mensuelle pour s'assurer que le volume de production et de stocks sont les plus près du marché). ○ Création du poste de contrôleur de gestion avec des remontées d'informations mensuelles.

L'essentiel à retenir, ce que nous en dégageons

CAS 2 est une **société familiale depuis trois générations**, bien implantée en France et à l'étranger.

Une organisation basée sur **un mode paternaliste** avec à la tête un seul actionnaire familial qui souhaite tenir les rênes de l'entreprise seul (allant jusqu'à piloter lui-même les équipes commerciales). **Ici nous pouvons relever un des problème commun aux entreprises dites familiales à savoir la prise en main totale de certaines fonctions par l'actionnaire alors que les compétences et savoirs sont détenus par d'autres, problème du PDG de vouloir tout contrôler entrainant notamment un problème de management au sein des équipes commerciales.**

Entreprise **à la pointe de l'innovation cosmétique**, entourée de réelles **compétences et d'expertises métiers reconnues** par ses pairs.

A noter l'absence de GPEC.

L'entreprise bénéficie d'un **fort développement Innovation/Marketing** en raison d'un **secteur très concurrentiel qui nous permet de dire que la capacité d'innovation est également boostée par le secteur d'activité lui-même.**

L'entreprise se distingue aussi par une **culture de la marque importante** qui fédère les équipes, car elle **s'inscrit clairement dans la culture d'entreprise.**

A noter tout de même et cela semble paradoxal pour une entreprise à la pointe de l'innovation et qui financièrement était en croissance ; **une quasi absence d'outils de pilotage, de suivi et de prévision.**

Cela nous laisse préjuger d'une gestion du risque financier, commercial et social qui ne peut pas être anticipé et difficilement appréhendable.

L'origine de la crise due à des investissements trop lourds qui n'ont pas été porteurs d'un ROI rapide, mène l'entreprise jusque-là rentable à devoir faire face à une situation nouvelle et particulièrement difficile entraînant la mise en œuvre d'une restructuration inévitable (après une phase de départs volontaires) ; la situation financière ne permettant pas la mise en place de mesures alternatives.

Le PSE imposé dans ce cas a été une procédure de sauvegarde de l'outil de travail.

Il faut noter **l'importance d'une démarche d'ouverture, de dialogue avec les partenaires sociaux et les parties prenantes extérieures pour trouver et accepter les solutions qui viendraient à se présenter.**

Néanmoins faisant abstraction de toute considération sociale et avec le recul, **le PSE s'est avéré un facteur déclenchant pour repenser l'entreprise, ce fut donc un levier de la transformation** soutenu par la stratégie de survie de l'entreprise qui l'a conduit à un adossement réfléchi via un FPCI.

Cet adossement a été salvateur pour l'entreprise familiale car **une véritable symbiose s'est produite entre elle et le nouvel actionnaire. L'objectif recherché dès le début des négociations par l'ensemble des acteurs étant de mutualiser les équipes et d'arriver à tirer profit des forces de chacune des entreprises.**

La rentabilité de l'entreprise est relancée, tous les acteurs éprouvés suite à ce PSE imposé ont retrouvé l'espoir pour poursuivre l'aventure.

Cela tient au fait que l'entreprise a su faire preuve d'une **réelle capacité de remise en cause, d'une volonté de comprendre les erreurs du passé, et de s'en servir pour préparer son avenir. Une forte conviction dans le potentiel intrinsèque de la marque est aussi à l'origine de cette transformation réussie.**

Verbatim issu de l'entretien

« La crise a rapproché, nous avons le sentiment d'être passé par une épreuve dont on est sorti la tête haute même si il y a un changement d'actionnaire un changement dans la manière de travailler forte.».

« Les réorganisations sont contraignantes et traumatisantes car les procédures apportent beaucoup de pression sur l'entreprise, c'est vraiment un processus traumatisant pour ceux qui le managent et le vivent, on est dans un schéma de confrontation en permanence, une vraie bataille en externe pas en interne donc il semble nécessaire de trouver des alternatives à tout cela ».

« Les mesures alternatives sont nécessaires c'est en essayant d'anticiper les crises qu'on avance. ».

« Pour avoir des solutions alternatives il est nécessaire d'avoir en amont un développement RH fort et une culture du dialogue social forte. ».

« Vivre une crise apporte sur un plan humain un saut de maturité très important ».

« Tout le bénéfice de l'investissement est là aujourd'hui dans notre prise de conscience collective de devoir changer».

2.2.1.3 Cas 3 : oser la confiance par une gestion innovante et responsable suite à un PSE imposé

Signalétique de l'entreprise (année de référence : 2013)	
Activité :	Dépannage de flexibles hydrauliques (leader en France).
Implantation :	• Siege social dans l'Ouest de la France mais implantation sur tout le territoire Français, en Outre-mer, en Europe et en Suisse.
Chiffres d'Affaire :	**20 M€**
Effectifs :	300 personnes en France.
Situation de l'entreprise avant la crise	
• Typologie de l'actionnariat : trois actionnaires, fondateurs de la société en 1995. • L'entreprise a prospéré pendant une dizaine d'années, compte tenu de son marché de niche, dans un climat très plaisant où l'augmentation des recrutements et des gains financiers traduit la progression de l'entreprise. • Développement par une implantation rapide et étendue de l'activité tant en France qu'à l'étranger. • Management directif, règles de fonctionnement nombreuses, management intermédiaire important basé sur le modèle : « une tête et des jambes ». • Forte présence d'outil de pilotage et de contrôle notamment au niveau de la Direction Commerciale.	
Situation de l'entreprise durant la crise	
Effet déclencheur :	○ La crise économique de 2008. La situation devient en 2009 extrêmement difficile (baisse importante du chiffre d'affaires (-34%) qui s'effondre de 22 à 14 M€) pour l'actionnaire fondateur qui avait pris un an auparavant la majorité de l'entreprise suite à un LBO (*Leveraged Buy-Out*) avec l'objectif que la croissance se poursuive.
Réaction :	○ Des solutions sont étudiées : diversifier l'offre, trouver d'autres secteurs d'activité, étudier des mobilités-passerelles sur d'autres sites... les mesures ne seront pas suffisantes. ○ Le PSE est incontournable pour éviter le pire - 65 salariés quittent l'entreprise au grand regret du Directeur général et actionnaire majoritaire qui supporte très mal l'idée de se séparer ainsi de ses collaborateurs. ○ En 2012, l'entreprise fait le choix de remettre « à plat » toute son organisation pour ne plus avoir à « revivre ça » - une remise en question totale de la direction sur son mode de management sera à l'origine d'une nouvelle ère pour l'entreprise.

Mesures réalisées :	○ départs volontaires et négociés de certains collaborateurs, accompagnement des collaborateurs sur des projets personnels, avant phase de restructuration qui s'est avérée malgré tout nécessaire.
Effectifs après mesure :	○ 220 collaborateurs en 2011.
Stratégie de survie et de développement :	○ initier une réflexion profonde sur la stratégie de développement de l'entreprise et son organisation en impliquant l'ensemble des collaborateurs (de la Direction aux employés).
Sortie de crise	
Objectifs attendus :	○ A court terme : Relancer le développement de l'entreprise et recouvrer la confiance des employés envers la gouvernance mise à mal durant cette crise ○ A long terme : Ne plus avoir à revivre un PSE si une crise économique ou tout autre événement de nature à entrainer un PSE venait à se présenter.
Faits marquants :	L'entreprise remet complétement à plat son mode de management qui n'a jamais été revu depuis sa création en 1995 et malgré la croissance importante que l'entreprise a connu jusqu'en 2007. ○ Impulsion donnée par l'actionnaire et démarche engagée par le collectif après la présentation du « chantier » par l'actionnaire lui-même. ○ La volonté de changement est venue du haut mais tout le collectif a suivi car lui aussi a compris qu'il fallait changer, se transformer pour devenir plus fort. ○ L'entreprise a mis plus de trois ans à mettre en place l'équation qui résume la transformation Liberté + Responsabilité = Bonheur et Performance. ○ Ce sont donc plusieurs mesures qui modifient tout le fonctionnement hiérarchique et organisationnel de l'entreprise suite au PSE.
Bénéfices directs :	○ Aujourd'hui l'actionnaire ne décide plus rien (et cela pour son plus grand plaisir !). Toutes les décisions aussi bien d'investissement que de recrutement, sont prises par des groupes de salariés. ○ Les décisions sont prises pour servir la vision. ○ Les valeurs co-construites, sont les règles de vie du Groupe, « pour nous rejoindre il faut adopter notre culture ». ○ Les embauches sont à 100% validées par le personnel. ○ Les managers sont cooptés par leurs collaborateurs pour 3 ans de mandat. ○ Une part du résultat est partagée de manière équitable entre tous les salariés. ○ Il n'y a plus de note de service. ○ Il n'y a plus d'organigramme. ○ Etc.

	Les résultats sont là, la mise en action de **l'intelligence collective est incroyable** ! Le bien être des équipes est visible et déjà les résultats apparaissent puisque dans un contexte qui reste compliqué **2013 sera leur meilleure année depuis le lancement**.

L'essentiel à retenir, ce que nous en dégageons

CAS 3 est à l'origine une entreprise fondée par trois amis partageant les mêmes valeurs et l'envie entrepreneuriale.

Très rapidement le produit, le concept proposé par l'entreprise se développe un peu partout en France, et en Europe ; l'entreprise connaît alors une croissance très importante jusqu'en 2008 (année où un des actionnaires devient actionnaire principal).

Cela n'aura aucun impact sur **le corps social de l'entreprise qui a toute confiance en cet homme qu'elle connaît depuis toujours et qui est le fondateur à l'origine de leur activité.**

Mais la crise économique a des répercussions sur leur activité, - leurs plus importants clients issus du BTP sont fortement touchés par cette crise économique - qui obligent donc l'entreprise à se séparer d'une partie de son effectif si elle ne veut pas connaître une fin plus sombre.

Des mesures alternatives sont mises en œuvre (mobilité interne, accompagnement de projets personnels par des départs négociés) mais elles restent insuffisantes pour permettre de redresser les chiffres.

65 collaborateurs sont licenciés, l'actionnaire ne l'accepte pas et vit très mal cette situation car il avait toujours pris l'engagement de servir ses employés, pas de s'en séparer !

Cette crise lui fait prendre conscience que quelque chose doit changer dans son entreprise pour lui permettre d'être plus forte plus solide et ne plus avoir à se séparer de ses salariés.

Il s'engage dans le pari de refondre tout le modèle managérial, une transformation complète s'opère avec à ses côtés son CODIR, ses employés.

L'aventure débute… abandon de la hiérarchie, plus d'organigramme, plus de contrôle organisé par la Direction…chacun se responsabilise, travaillant en petites équipes autonomes.

Les collaborateurs reconnaissent se sentir plus libres et plus passionnés par leurs métiers.

Le CODIR n'existe plus en tant que tel. Les membres de la direction, et du management intermédiaire prennent d'autres fonctions (coach, médiateur) désireux d'accompagner les équipes dans ce changement.

A noter que l'entreprise valide la culture de l'erreur ; l'ancien mode de management consacrait la majorité de son temps à contrôler les membres de son équipe ; aujourd'hui, il consacre son temps à motiver les collaborateurs.

Le dialogue social est dorénavant apaisé. On parle aujourd'hui d'unité décisionnelle, de libération, de courage managérial. Certes le contexte économique reste tendu, et l'entreprise se considère toujours en situation de crise. Tous ont conscience que la réussite n'est jamais gagnée.

Mais aujourd'hui la réussite et l'équilibre de l'entreprise reposent sur des valeurs respectées par tous :

- Performance par le bonheur.
- Culture de l'amour du client.
- Responsabilisation et respect.
- Ouverture d'esprit et esprit ouvert.

***Verbatim* issu de l'entretien**
« L'entreprise libérée est un chemin et pas une destination, alors nous cheminons tous ensemble. ».
« Les raisons de la réussite d'un tel projet : faire confiance à l'humain. ».
« ...Découvrir, aller à la rencontre de l'autre... quoi de plus merveilleux ? ».
« ...Sans un lâcher prise de la gouvernance on ne peut pas y arriver, il faut que la tête soit disposée à laisser faire les bras et les jambes et cela naturellement c'est compliqué car ça ne semble pas logique, la tête dirige, c'est le cerveau qui transmet les informations pour dire aux autres membres comment ils doivent faire…donc lâcher prise et confiance sont essentiels.».

2.2.1.4 Cas 4 : une stratégie adaptative avec un PSE choisi

Signalétique de l'entreprise (année de référence : 2013)	
Activité :	Fabrication et distribution de matières plastiques de base.
Implantation :	• Le groupe américain compte 30 usines et sites répartis aux USA, Europe et Asie. • Le siège européen se situe en Allemagne et en Belgique.
Chiffres d'Affaire :	**2,5 Mds$** (dont 60/70% réalisé en Europe)
Effectifs :	3 000 personnes dans le monde dont un peu plus de 300 en France.

Situation de l'entreprise avant la crise

- Typologie de l'actionnariat : fonds de pension à une grande majorité – actionnariat spéculatif
- Supervision directe de la Direction pour toutes les activités du Groupe – Pour la France, supervision directe par le siège social européen situé en Allemagne
- Gouvernance : Le pouvoir est détenu par la DG de la maison-mère (Etats-Unis) qui opte pour une stratégie de croissance dynamique, par la succession d'acquisitions, fusions, voir fermeture de sites en vue de centraliser des savoir-faire et optimiser les couts. L'objectif étant de devenir la première société mondiale de revêtements fonctionnels et solutions colorantes.
- Les actionnaires influencent la gouvernance afin d'élever le cours des actions
- La société se caractérise par une vraie stratégie de croissance dynamique puisqu'ils ont réalisé 9 acquisitions en 4 ans en plus de la constitution de 3 coentreprises.
- Management matriciel. La direction européenne reste très accessible et très à l'écoute.
- Culture de l'entreprise : elle n'existe pas vraiment car le rythme des changements est trop rapide
- Politique salariale = très obscure, elle est pour cette raison source de beaucoup de mécontentements. Si l'on demande aux employés quelle est la politique salariale selon eux, la réponse sera « à la tête du client ». Cependant, le Groupe en a sûrement conscience car plusieurs postes ont été créés en RH Europe pour uniformiser les politiques salariales et établir des règles. C'est donc une bonne chose.
- Dialogue social jugé « correct » mais les collaborateurs commencent à déplorer une instabilité organisationnelle et perdent confiance envers la Direction. Les nombreuses fermetures de sites (PSE pour les sites de plus de 50 collaborateurs), malgré la croissance du groupe, les déstabilisent.

Situation de l'entreprise durant la crise	
Effet déclencheur :	○ Le site de Beaucaire compte plus de 50 salariés : un PSE est donc décidé. ○ En revanche, sur le site de Meudon-La-Forêt, l'effectif est de 11 salariés sédentaires, le PSE ne peut être envisagé. ○ **Fermeture du site de Meudon-La-Forêt, pour rapprochement sur le site de Saint-Germain-Laval (77).**
Réaction :	○ Les collaborateurs ont perdu une certaine confiance, non pas envers la Direction française ou Européenne mais envers la Direction Américaine qui malgré la croissance du groupe, impose pratiquement tous les ans des PSE suite aux rachats ou fusions réalisés. ○ Ils ont donc le ressenti d'un avenir incertain, malgré les résultats positifs, cela traduit une instabilité organisationnelle.
Mesures réalisées :	○ Dans le cadre du projet de fermeture et de transfert du site de Meudon-La-Forêt, les Directions Française et Européenne sont très attentives à l'humain, et considèrent que tout est négociable. ○ Si le site de Meudon-La-Forêt comportait plus de 50 salariés, un PSE aurait été fait. ○ C'est pour cela que la DG et le DRH Groupe tiennent à offrir des conditions proches d'un PSE, que l'on pourrait considérer comme mesures alternatives : • Budget du CE (% masse salariale – budget fonctionnement) alloué pour bénéficier d'un accompagnement avec un expert juridique – accompagnement des salariés dans cette période de transition, de choix afin d'éviter les conflits • Télétravail – et aide financière sur les charges liées au télétravail • Aménagement du temps de travail • Proposition de nouvelles fonctions attractives pour conserver certains collaborateurs • Emplois jeunes • Formation (suite à GPEC- grilles de talents…)
Effectifs après mesure :	○ Non communiqués.
Stratégie de survie et de développement :	○ Pour les Directions Françaises et Européennes, les choix de fermeture ou de regroupement de sites ne leurs appartiennent pas, en revanche, ils ont la main sur la gestion de l'humain et les moyens pour conserver les collaborateurs en qui ils savent reconnaitre la valeur ajoutée. ○ Politique d'économie des coûts (plus de conférences téléphoniques via skype afin d'éviter les déplacements, pas de billets 1ère classe, etc.) ○ Depuis 2 semaines, la logistique est sous-traitée au niveau Europe par une plateforme en Belgique.

Sortie de crise	
Objectifs attendus :	○ les objectifs attendus sont de réduire les coûts et de regrouper les sites de la région parisienne sur un seul site. ○ Le but ultime présenté également est la mise en place des synergies entre business unit. Ceci est une volonté du groupe car les synergies ne s'appliquent pas assez pour le moment. Ces synergies permettraient de combiner les points forts de chaque BU, de rationaliser les tâches, de regrouper les achats ou les différents contrats gérés indépendamment jusqu'à maintenant donc faire des économies.
Faits marquants :	○ Dès le lendemain de l'annonce des mesures de restructurations aux actionnaires, le cours de l'action a significativement augmenté et a continué d'augmenter jusque globalement fin juin 2015. L'action baisse depuis. Cela correspond à la dernière acquisition de CAS 4 cette fois pour 800 millions de dollars. Pour la 1ère fois, l'acquisition n'est pas faite cash mais avec un emprunt conséquent. Les actionnaires se posent donc la question de savoir si CAS 4 sera capable de rembourser ce prêt correctement, l'après-crise est donc une autre sorte de crise…
Bénéfices directs :	○ Sur le plan social, pas de gros bénéfices, la réunion des 2 sites se traduira à terme par une fusion des entités avec normalement un nivellement vers le haut c'est-à-dire prendre les avantages de chaque entité pour l'appliquer à tout le monde. ○ Sur le plan économique, ces choix permettraient de sauvegarder puis de renforcer la compétitivité sur le marché des poudres thermoplastiques et de gagner de nouvelles parts de marché en Europe. Le marché des poudres étant pénalisé par la crise économique sur un marché fortement concurrentiel confronté à des conditions de marché de plus en plus exigeantes.

L'essentiel à retenir, ce que nous en dégageons

Le groupe CAS 4 est un exemple d'entreprise qui réalise une croissance significative chaque année : avec un chiffre d'affaires en 2014 de 2.5 milliards de dollars et 120 millions de dividendes aux actionnaires, les carnets de commandes sont remplis, les locaux payés, les machines performantes et rentabilisées, le personnel détient une expertise, un savoir-faire, les salariés dénoncent malgré tout un projet d'intérêt financier.

Très régulièrement le groupe effectue un PSE ou la mise en place de mesures alternatives, selon l'effectif des sites concernés.

La stratégie : croissance organique pour atteindre une taille suffisante pour ne pas se faire racheter et bien sûr, faire monter l'action le plus possible

La culture : elle se cherche encore car à force de rachats, restructurations, réorganisations, il est compliqué de trouver une culture commune à toutes ces entités et tous ces pays.

Le rôle du dialogue social et la place des partenaires sociaux = **toujours ouverts au dialogue social**, les partenaires sociaux sont globalement plutôt perçus comme des interlocuteurs qui font avancer les choses plutôt que comme une menace ou source de conflit.

La gouvernance : de plus en plus vers les actionnaires

Le facteur temps : les crises et sorties de crise s'enchaînent à un rythme de plus en plus court. Il se

passe en 5 ans ce qu'il ne se passait même pas en 20 ans auparavant. Les choses s'enchaînent très rapidement et il devient compliqué de comprendre ce qui vient de se passer, ce qui se passe et ce qui se passera ne serait-ce que dans les 6 mois à venir, c'est ce qui fait d'ailleurs que les salariés sont perdus et qu'il n'y a pas de réelle culture d'entreprise vu qu'elle change tout le temps.

Les « survivants » aux PSE successifs comprennent les règles du jeu et ont conscience de la volatilité de leur emploi / mission / objectif et passent d'un poste à un autre, d'une entité à une autre sans soucis et peuvent même voir cela comme une opportunité d'évolution rapide.

Soit au contraire, ils s'accrochent à l'entreprise qu'ils connaissaient avant et n'arrivent pas à assimiler ce changement et vivent très mal ces changements. C'est dans ce cas presque un drame personnel.

***Verbatim* issu de l'entretien**
L'entreprise CAS 4 souhaitant garder l'anonymat aucun *verbatim* ne sera indiqué.

2.2.1.5 Cas 5 : une conviction DG/DRH partagée qui a conduit à l'évitement d'un PSE

Signalétique de l'entreprise (année de référence : 2014)	
Activité :	Fabrication de matériaux de construction en terre cuite sur 4 grands domaines d'activités : couverture, structure, façade et décoration.
Implantation :	• Présent à travers 12 pays - 23 sites industriels dans le monde dont 16 en France.
Chiffres d'Affaire :	**400 M€** (130 M€ investis dans des nouvelles capacités de production).
Effectifs :	2 700 personnes dans le monde dont 1 750 en France.

Situation de l'entreprise avant la crise

- Typologie de l'actionnariat : fonds d'investissement Français associé à 3 banques (le Groupe ayant connu plusieurs actionnaires depuis son indépendance en 2003 date à laquelle la société d'origine quitte un grand groupe Français de référence auquel elle appartenait depuis 2000) – le Conseil d'Administration est ainsi composé d'un représentant de chacune des banques avec uniquement le pouvoir de destituer le président
- La gouvernance est soudée avec notamment le binôme PDG-DRH et un lien fort entre le DRH et le DAF.
- L'entreprise connaît un développement économique important et décuple avec la même progression son effectif.
- Les collaborateurs sont au cœur de l'organisation de la société et donc leurs compétences et le développement de celles-ci est privilégié à travers des accords innovants dont un accord GPEC performant et visionnaire.
- Le dialogue social est performant, transparent et fonctionne sur la base d'un contrat mutuel – ex : mise en place d'un lexique commun qui facilite ainsi les négociations, car les mots ne cachent plus rien (tout est connu et compris).
- Les outils de suivi et de pilotage existent et sont correctement dimensionnés.
- L'innovation est facilitée et encouragée à tous les niveaux.
- La culture de l'entreprise est vécue par tous comme l'ADN fort de l'entreprise.

• Les valeurs sont connues et diffusées au sein de l'entreprise.	
Situation de l'entreprise durant la crise	
Effet déclencheur :	○ La crise économique de 2008. Le marché du bâtiment connaît des moments très difficiles qui se répercutent sur l'activité du Groupe.
Réaction :	○ plus qu'une réaction une réelle conviction partagée par le binôme PDG-DRH – *« la force du Groupe ce sont ses salariés et leurs compétences ; se séparer de cette richesse pourrait être irréparable pour le Groupe lorsque l'activité reprendra ».*
Mesures réalisées :	○ Convaincre le CODIR sur la nécessité de préserver le capital humain de l'entreprise dans une vision stratégique de reprise de l'activité. ○ S'appuyer sur les partenaires sociaux avec lesquels le dialogue social est tissé depuis longue date. ○ Apporter à la gouvernance et aux actionnaires la preuve financière que d'engager l'entreprise dans un PSE sera plus catastrophique financièrement que mettre en place des mesures alternatives orientées vers la protection des compétences.
Effectifs après mesure :	○ quelques départs de collaborateurs mais non imposés par la direction qui a toujours facilité la mobilité interne et externe.
Stratégie de survie et de développement :	○ solidifier le socle, le cœur de métier en poursuivant la négociation d'accords innovants en s'appuyant sur un dialogue social performant.
Sortie de crise	
Objectifs attendus :	○ Relancer l'activité par la mobilisation des collaborateurs restés en poste – leur engagement étant particulièrement important car une confiance et un respect mutuel se sont instaurés avec la gouvernance qui a fait le « pari » de les préserver. ○ Mettre en œuvre les accords signés et par là même démontrer l'importance de ces derniers dans la réussite de la relance de l'activité du Groupe. ○ Poursuivre le dialogue social et cimenter les liens avec les Partenaires Sociaux.
Faits marquants :	○ Aucun PSE engagé – masse salariale préservée. ○ En 2010 le DRH est nommé au Directoire ce qui symbolise une reconnaissance de la place occupée par les RH au sein du groupe. ○ Signature en 2013 d'un Accord Génération Plus qui poursuit, solidifie et verrouille le lien GRH et performance économique – c'est un accord intégrateur de tous les sujets évoqués auparavant au sein de l'entreprise (développement des compétences, formations, GPEC, mobilités, protection sociale…).
Bénéfices directs :	○ Développement de l'activité globale de l'entreprise par la sauvegarde de ses compétences. ○ Développement de la performance humaine et financière de l'entreprise.

	○ Conseil d'administration à l'écoute de la Gouvernance car elle a démontré sa capacité à convaincre et à s'engager sur des voies qui ont abouti à des résultats financiers convaincants. ○ Gestion du risque par un droit à l'erreur car réelle confiance du management dans les compétences expertes de l'entreprise ce qui entraine la mise sur le marché de nouveaux produits innovants. ○ Dialogue social renforcé.

L'essentiel à retenir, ce que nous en dégageons

CAS 5 est à l'origine une entreprise née d'un projet mené par un grand groupe Français, qui a ensuite pris son « indépendance » pour devenir une entreprise leader sur le marché des matériaux de construction en terre cuite sur 4 grands domaines d'activités : couverture, structure, façade et décoration.

L'entreprise a connu depuis sa création plusieurs types d'actionnariats mais cela sans vraiment perturber son organisation.

L'entreprise à l'origine issue d'un grand groupe Français développant **une politique RH particulière, garde dans ses gènes cette particularité qui est de savoir anticiper les tendances des marchés et ses conséquences sur les ressources de l'entreprise.**

L'entreprise a donc conscience qu'il faut savoir faire vivre les compétences en présence et pouvoir les développer par une politique axée sur la gestion des hommes et des femmes de l'entreprise.

Le DRH rompu à une politique RH menée par l'entreprise mère a poursuivi cette politique au sein de l'entreprise fille avec la conviction que **la force d'une entreprise est effectivement basée sur les compétences des salariés et sur la nécessité d'une entreprise de rester performante, donc d'avoir des résultats financiers si elle veut offrir un avenir à ses collaborateurs.**

Autre élément majeur, **entretenir un dialogue social transparent et de qualité dans les relations avec les partenaires sociaux pour aboutir à des accords performants, innovants et pragmatiques** c'est à dire répondant aux réels besoins du corps social de l'entreprise.

La base du dialogue social est axée sur un discours compris par tous les acteurs, avec notamment avant chaque négociation la création d'un lexique commun permettant de partager les notions qui seront abordées et ainsi évacuer tout problème d'incompréhension.

A noter, **l'importance de la place du Directeur des RH au sein de l'entreprise et l'écoute dont il a pu bénéficier de la part de la gouvernance mais aussi des actionnaires** – une reconnaissance officialisée par son entrée en sortie de crise au Directoire de l'entreprise.

Le DRH a entretenu des liens privilégiés avec le Directeur Général et le Directeur Financier, ce qui lui a permis d'avoir du « poids » et de **gagner en crédibilité lorsqu'il présente la mesure alternative au PSE** ; celle-ci tenait compte bien évidemment du capital humain mais elle était aussi orientée performance financière – car faire entrer l'entreprise dans un Plan de Sauvegarde de l'Emploi aurait eu des répercussions négatives sur le capital financier de l'entreprise et sur la reprise de son activité ; cependant les sacrifices à faire financièrement restaient importants en particulier en terme de marge, mais accepté par l'actionnaire.

Quand la politique et le contexte permettraient de redévelopper l'activité, la performance sera possible grâce aux salariés. Il ne faut donc pas attaquer l'effectif.

***Verbatim* issu de l'entretien**
« Aller dans un PSE est une décision drastique, c'est pourquoi il faut qu'elle soit réfléchi mais si on va dans un PSE il faut le réaliser d'une certaine façon, il faut faire les choses proprement en considérant l'autre ».
«L'intelligence de la situation est essentielle, il faut des convictions et des valeurs ».
« Une politique de gestion des hommes et des femmes, entraine d'assurer un certain nombre de responsabilités car au-delà de la vie très dynamisante de l'entreprise il faut si on s'en sépare garder toujours à l'esprit que le collaborateur doit sortir meilleur que lorsqu'il y est entré, c'est de la responsabilité de l'employeur ».
« …dans notre accord GPEC de 2000 à 2008 il fallait faire une mise en perspective et avoir une vision cohérente des choses…sortir de la vision technocratique de la GPEC ».
« …quand la crise arrive, le terreau était déjà là avec nos partenaires sociaux, …mise en place facilitée des mesures car avant les graines ont été plantées… ».
« Il est important de dépassionner le sujet, parfois une aide extérieure peut s'avérer utile selon la nature des négociations ».
« La gouvernance doit avoir la capacité de vision sociale de l'économie et savoir qu'une dynamique sociale de qualité est porteuse ».
« …faire que l'entreprise soit un lieu d'accompagnement de la société ».

2.2.2 Analyse qualitative dégagée des entretiens réalisés

2.2.2.1 Indicateurs recensés sur lesquels reposent l'étude comparative et son échelle de pondération

2.2.2.1.1 Sélection des critères

La recherche littéraire, nous a permis de poser l'approche empirique et ainsi construire notre questionnement mais aussi de conforter nos choix sur les critères qui conditionnent la résilience de l'organisation. Sachant que le terme même de résilience ne s'applique qu'à la suite d'évènements traumatisants subis individuellement ou collectivement, ces critères alimentant les capacités que les entreprises devraient visiblement détenir pour répondre aux situations de crises économiques auxquelles elles sont confrontées et développer ainsi des facultés de résilience.

Par la suite, l'étude comparative des différents cas devrait nous permettre de réaliser une préconisation sur les facteurs favorables à la résilience avant la crise, et sur les critères déterminants après la crise.

En effet, c'est l'équation composée des critères identifiés comme intervenant dans la capacité de résilience d'une entreprise, et par le contexte donné (constitué d'évènements significatifs) qui déclencherait les facteurs qui favorisent la résilience.

Au-delà de la littérature, c'est donc aussi l'étude qualitative des informations récoltées et notre approche personnelle du sujet qui nous ont permis d'identifier et de sélectionner des critères que nous avons jugé les plus pertinents compte tenu des réponses apportées par les DRH interviewés.

Le tableau suivant (*disponible aussi pour une meilleure visibilité en Annexe 6*) présente les critères pour lesquels nous avons opté. Pour éclairer notre analyse et assurer une compréhension commune, nous définirons ci-dessous les différentes thématiques reprises par les critères analysés :

Indicateurs portant sur…	**Notre Approche - En quoi ce critère nous semble pertinent**
Les Marqueurs de l'entreprise :	C'est dans ces marqueurs que résident les sources d'une capacité à la résilience. Celle-ci se nourrit et puise sa force dans les marqueurs de l'entreprise que constituent la marque employeur, l'innovation produit, la confiance des clients et des marchés, la diversification de la clientèle et des activités :
Marque employeur	Est l'affaire de tous, au sein de l'entreprise. Elle est unique, doit refléter la différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents et affirmer son référentiel identitaire.. En cela, elle justifie la fierté d'être, intime et professionnelle, enjeu de la gouvernance au profit du corps social et portera la capacité de résilience.
Capacités d'innovation produit	Elle démarque l'entreprise par rapport à ses concurrents. L'innovation portant sur l'offre clientèle démontre que l'entreprise est en mesure de maintenir son dévelloppement c' est donc la preuve d'une certaine capacité de résilience.
Confiance des clients et des marchés	
Diversification de la clientèle et des activités	Au travers cette diversification des activités et de la clientèle, la gestion des risques est assurée, et l'organisation pourra rebondir plus vite en période de crise donc fera preuve de résilience

L'Actionnariat :	C'est l'ensemble des personnes qui détiennent le capital de l'entreprise et prennent les risques. De par sa typologie, sa nature, son « état d'esprit » il donne le tempo à la résilience :
Degré de confiance de l'actionnaire vis à vis de la Direction d'entreprise	
Degré d'engagement moral vis à vis de l'entreprise	
Actionnaire à l'écoute de la gouvernance d'entreprise	
Niveau de délégation de l'actionnaire vis à vis de la Direction d'entreprise	Degré de confiance, d'écoute et de délégation sont révélateurs de la reconnaissance que l'actionnariat a envers sa gouvernance. L'ensemble de ces critères visent à mesurer si l'actionnariat privilégie son engagement moral envers l'entreprise et ses salariés et donc un engagement long terme, plutôt qu'un engagement financier de court terme. Lui permettant de canaliser les sources d'inquiétudes et libérer l'energie nécessaire à la résillience du coprs social

La Gouvernance d'entreprise :	Salle de commandement de l'entreprise qui donne l'exemple à suivre et le cap:
Vision claire pour l'entreprise (partagée et/ou comprise)	C'est permettre au coprs social d'anticiper, de se projeter vers un avenir qui n'est pas inconnu, ce qui favorise la capacité de résilience
Stratégie d'entreprise (partagée et/ou comprise)	La définition de la stratégie donnera du sens au corps social pour son travail quotidien et le rassurera sur le chemin à mener et les moyens mis en œuvre pour tendre vers la vision, facilitant ainsi la résilience. Elle s'inscrit dans une logique de développement voulue et portée par la gouvernance. Si cette stratégie est centrée client elle est étroitement liée au développement de l'innovation et à la recherche permanente de satisfaction client.Toutes ces approches développent la capacité de résillience car identifient plus rapidement les points d'attention, de risques auxquels peut être exposée l'entreprise. Elle sollicite un haut niveau de performance du corps social nécessitant une capaité de réislience.
Stratégie centrée client	
Capacité de projection dans l'avenir	Ces critères sont étroitement liés à la faculté pour la gouvernance d'aller de l'avant et de porter un regard critique sur sa stratégie d'entreprise, reconnaître ses erreurs et les comprendre. La résilience repose sur cette capacité à se reconstruire après avoir connu une crise et donc l'avoir comprise.
Propension à intégrer les leçons du passé	
Décentralisation des décisions	Permet de répartir la charge de pouvoir de la ligne hiérarchique sur des postes plus opérationnels et ainsi tendre vers un équilibre décisionnel c'est à dire encourager la capacité de passer d'une étape à l'autre ce qui facilite la capacité de résilience
Binôme DG / DRH	Les relations transversales entre les différents membres de codir et/ou comex sont fondamentales pendant la période de crise. La qualité de ces relations conditonnera la mise en œuvre d'actions résilientes pertinentes transversales .
Binôme DRH / DAF	

La Culture d'entreprise et ses Valeurs :	ADN de l'entreprise, véritable ciment qui lie le corps social à l'entreprise :
Culture d'entreprise (partagée et comprise)	Identité essentielle dans laquelle les salariés devraient se retrouver et adhérer. Elle est source de cohésion, de motivation et limite les conflits. Elle fédère le corps social autour d'un même projet, ce qui soude les équipes, et permet de faire face ensemble à une crise. Elle véhicule de l'énergie collective et suscite la résilience. Auprès des clients, elle véhicule une image positive et elle peut développer un sentiment de proximité avec l'entreprise voire devenir un critère de choix. Ainsi la culture d'entreprise alimente la capacité de résilience l'ignorer peut au contraire rendre l'excercie plus compliqué pour un collectif en crise, car elle porte les messages informels et ainsi implique les salariés dans une vision collective.
Valeurs (partagées et comprises)	Sont au centre de tout groupe humain (le collectif), permettent de donner un sens aux différents enjeux de l'entreprise, de garantir la cohérence de sa communication et surtout de construire sa réputation, étroitement liées à la culture de l'entreprise elles interviennent de fait dans la capacité de résilience car les valeurs partagées collectivement permettent l'émergence d'une culture spécifique qui permet d'agir ensemble en fédérant les actions et les défenses communes.
Culture centrée client	Ces cultures appelées cultures organisationnelles, se résument en un ensemble d'éléments qui définissent le fonctionnement, l'identité, l' esprit unique de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Ces cultures sont facilitatrice de la capacité de résilience de l'entreprise
Culture de gestion des risques	
Culture de partenariats	
Culture du changement	
Culture de la formation et de l'employabilité	
Culture de la communication	

Le Management :	Accompagne le corps social dans la réalisation de ses objectifs mais aussi dans leur adaptation à l'évolution de l'organisation et du travail :
Confiance du management auprès des collaborateurs (délégation)	Le modèle managérial doit s'adapter perpétuellement entre souplesse et détermination. Le manager porte l'équipe en période de crise et est le vecteur de communication. Sa capacité de résilience doit être forte pour accompagner l'entreprise dans ses transformations.Le manager se construit dans les épreuves et encouragera la résillience si lui-même est soutenu par sa Direction.
Co-responsabilisation direction/collaborateurs	
Distribution du pouvoir au plus proche du client	
Capitalisation du savoir et transfert des connaissances	

Le Capital Humain :	Est constitué de l'ensemble des compétences de l'entreprise détenues par les collaborateurs :
Ressources expertes	La typologie du capital humain orientera la capacité de résilience dont l'entreprise peut faire preuve. Des collaborateurs experts peuvent être la marque différenciante essentielle à une entreprise en difficulté et la polyvalence des compétences permettre à l'entreprise de se dévellopper autrement - ces deux critères alimentent donc indirectement la capacité de résilience
Polyvalence des compétences	
Capacité de mobilisation	Critères qui justifient l'agilité du corps social à entrer en résilience
Capacité d'adaptation	
Flexibilité	
Esprit de collaboration	
Cohésion sociale	
Identité d'entreprise (sentiment d'appartenance)	Face aux mouvances de l'environnement, la nécessité de mobiliser, de motiver, d'informer et d'intégrer le capital humain se fait pleinement sentir. Aujourd'hui plus que jamais, la performance économique et la création d'un avantage concurrentiel durable reposent sur la mobilisation et la valorisation des ressources humaines. Il est donc nécessaire que les collaborateurs puissent se reconnaître dans l'image d'entreprise telle qu'elle est diffusée auprès du public, sous peine de perte d'adhésion, de déficit de compréhension. La résilience est sensible à ces critères
Croyance dans la marque	

La Gestion des Risques :	C'est l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de mieux se préparer aux gestions de crise en anticipant les risques ce qui facilitera la résilience :
Dispositif de surveillance (outils de pilotage et de contrôle de l'activité)	Il faut dépasser ici le stade de perception de la gestion des risques comme outil de contrôle ou de pouvoir mais bien dégager la capacité d'anticipation des risques, de préservation de la santé du capital humain et donc de la résilience dont peut faire preuve l'entreprise si elle utilise à bon escient les outils de pilotage, de contrôle, de communication, d'externalisation…
Capacité d'externalisation (SI, Administration de la paie, plateforme téléphonique…)	
Capacité d'identification des risques	
Efficience du circuit de communication	

La Capacité d'Innovation :	Capacité à anticiper les besoins et les évolutions qu'ils soient organisationnels, techniques… par une approche inédite. Cette capacité contribue à alimenter la résilience :
Volonté organisationnelle*	Faire preuve d'innovation ou être dans une approche d'innovation suscite la curiosité, l'agilité, le besoin d'aller de l'avant et de se projeter. L'entreprise doit apporter un sentiment de communauté reposant sur une motivation, des règles d'engagement, des valeurs communes pour permettre la résilience
Amélioration itérative des process	
Frottement créatif	
Agilité créative	
Résolution créative	
Tolérance au risque	
Tolérance de l'entreprise à l'erreur	

La Qualité du Dialogue Social :	Assure de prendre les décisions les plus justes et les meilleures pour l'ensemble des parties prenantes ce qui donne la force à l'entreprise d'entrer en résilience :
Relations avec les partenaires sociaux	Ces critères représentent en partie les bases essentielles du dialogue social et seront responsables de sa qualité et ainsi de la volonté du corps social d'entrer en résilience
Ecoute du corps social	
Politique sociale en accord avec les besoins de l'entreprise	
Implication du management intermédiaire	

Tableau 6 : Recensement des critères intervenant dans la Capacité de Résilience

Les critères recensés représentent les qualités dont les entreprises doivent disposer pour réussir leur transformation et qui préjugent ainsi de leur faculté de résilience en période de transformation permanente.

Il est important tout de même de souligner que chacun de ces critères pris indépendamment ne peut concourir à favoriser la résilience. C'est une combinaison d'éléments présents au même moment et dans un contexte particulier - comme une crise économique - qui contribue à déclencher le phénomène de résilience. On ne peut parler de résilience qu'à partir du moment où un individu, un collectif est confronté à quelque chose de douloureux physiquement, psychologiquement, ce n'est donc pour une entreprise, une organisation qu'à la sortie de crise que nous pouvons faire état de sa résilience.

D'autres critères plus descriptifs entrent en jeu – le secteur d'activité, la localisation géographique, puis à un niveau plus important le type d'actionnariat (Spéculatif, Entrepreneurial, Familial, Salarial), son pouvoir de direction (Groupe/Filiale) et son horizon de placement vis à vis de l'entreprise (court-terme, long-terme), ce dernier étant fortement influencé par la typologie de l'actionnariat. Ces aspects ont dans un premier temps été écartés pour ne laisser paraitre que les aspects liés aux propriétés intrinsèques de chacune des entreprises, notre analyse des résultats obtenus tiendra compte par la suite de ces éléments.

Dans le livret annexé, nous avons joint pour chacune des entreprises un tableau détaillé indiquant la pondération des critères, ainsi que l'analyse fine *(uniquement pour les 5 cas)* effectuée sur chaque item.

2.2.2.1.2 Echelle de pondération

Pour chacune des entreprises, nous avons pris le parti de pondérer les critères en fonction de la prépondérance de ceux-ci dans l'organisation afin de rééquilibrer les comparaisons entre les cas. Cette pondération est issue des réponses aux interviews et d'autres parts à des échanges libres en fin d'entretien.

Pour apporter du poids *(démarche différenciante)* aux critères choisis, présents ou non au sein de l'entreprise, et nous permettre ainsi de préconiser une cartographie de la faculté de résilience des entreprises faisant partie du périmètre de l'étude, nous proposons l'échelle de pondération suivante :

1 : inexistant à très faible	Critère inexistant voir très faiblement présent ou n'ayant aucun impact ou un impact très faible sur la structure
2 : faible	Critère faiblement présent ou ayant un impact faible sur la structure
3 : moyen	Critère moyennement présent ou ayant un impact moyen sur la structure
4 : fort	Critère fortement présent ou ayant un impact important sur la structure
5 : très fort	Critère très fortement présent ou ayant un impact très important sur la structure

Avant de réaliser la modélisation globale il était important d'analyser les entreprises une à une, les résultats sont présentés dans le chapitre suivant.

2.2.2.2 Résultats obtenus sur les critères recensés à chacun des stades

Nous avons pris le parti de détailler la pondération obtenue des 5 entreprises présentées précédemment à travers une analyse détaillée qui sera présentée en annexe (Annexe 7).

Pour les 3 autres entreprises interviewées, leur pondération sera présentée en annexe mais non détaillée (Annexe 8).

En effet, ces entreprises apportent en raison de certains faits similaires, la matière complémentaire nous permettant d'affirmer ou d'infirmer des éléments identifiés lors de l'analyse, comme jouant un rôle dans la capacité de résilience d'une organisation en période de transformation permanente.

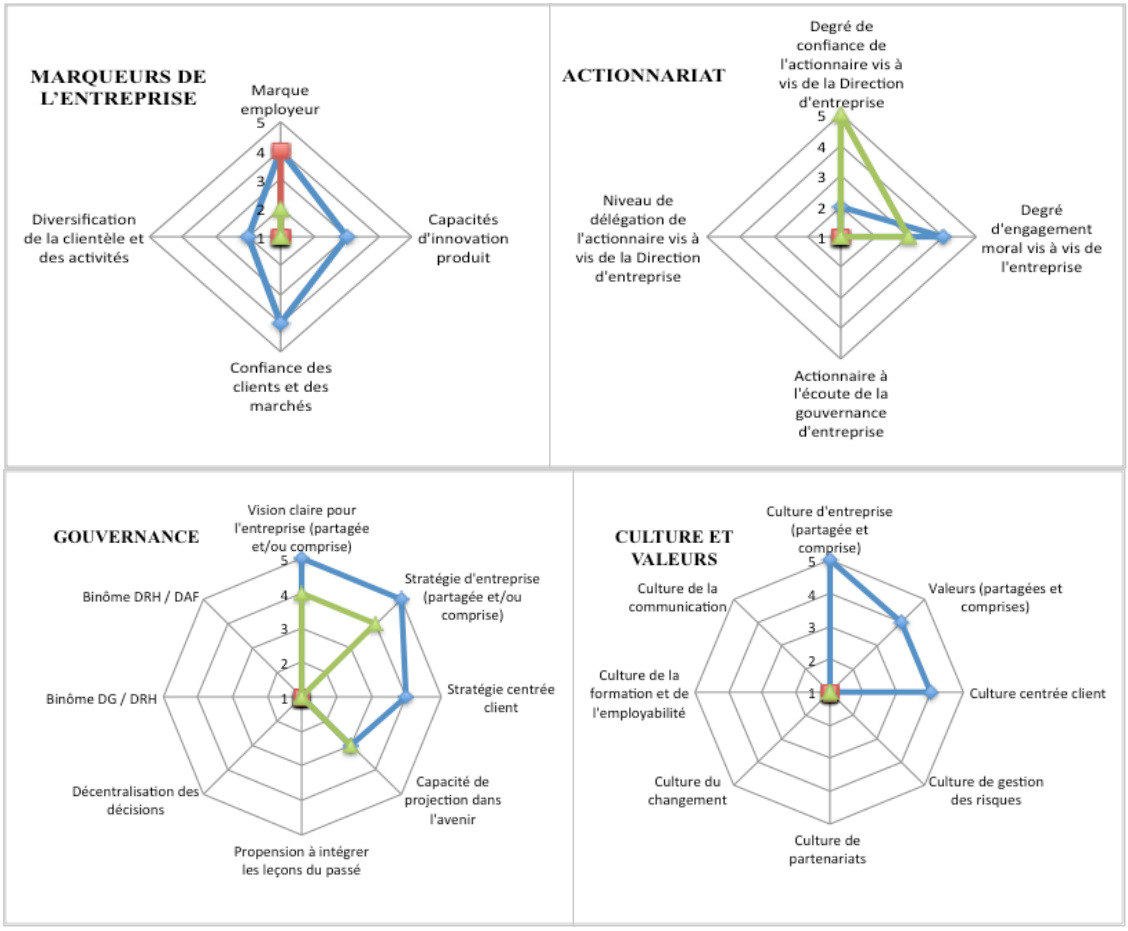
Ainsi, nous présentons dans ce chapitre :

1. Une synthèse des graphiques obtenus pour les 5 entreprises. Le choix de graphiques en radar se justifie par la nécessité d'identifier à chaque stade de la crise (Cf. § 2.2.2 – Analyse qualitative dégagée des entretiens réalisés), l'évolution de chaque critère (nous nous intéresserons tout particulièrement au dernier stade correspondant à la sortie de crise car c'est justement à ce stade que la résilience s'opère).
2. Une synthèse de l'analyse qui relève les points essentiels identifiés et donc les enseignements à en tirer pour chacun des 5 cas.
3. Une présentation graphique sous forme d'histogrammes de l'évolution de la Capacité de Résilience par thématique sur les 3 stades pour chacun des 5 cas.

Une représentation schématique à travers laquelle nous tentons d'établir si à partir d'un contexte particulier connu et selon le poids donné à certains critères (pression forte ou pression faible), l'influence de ces derniers sur l'organisation de l'entreprise considérée peut déclencher des facteurs favorables à la résilience ou au contraire ne jamais permettre leur émergence.

2.2.2.2.1 Cas n°1

Activité :	Epicerie de luxe.
Evolution de l'effectif :	○ Stade 1 - 207 ○ Stade 2 – 107 ○ Stade 3 –100
Rappel du contexte :	PSE Subi dans le cadre d'un dépôt de bilan, la sortie de crise s'amorce par la reprise de l'entreprise.
Durée de la crise :	7 ans.
Typologie de l'actionnariat :	○ Avant la crise : Actionnaire Familial puis Groupe Familial. ○ Pendant la crise : Actionnaire unique étranger (oligarque Russe). ○ En sortie de crise : Actionnaire d'un groupe industriel spéculatif.



Les figures suivantes présentent l'évaluation des critères d'analyse sur l'échelle de pondération (de 1 à 5) intervenant dans la capacité de résilience du cas n°1.

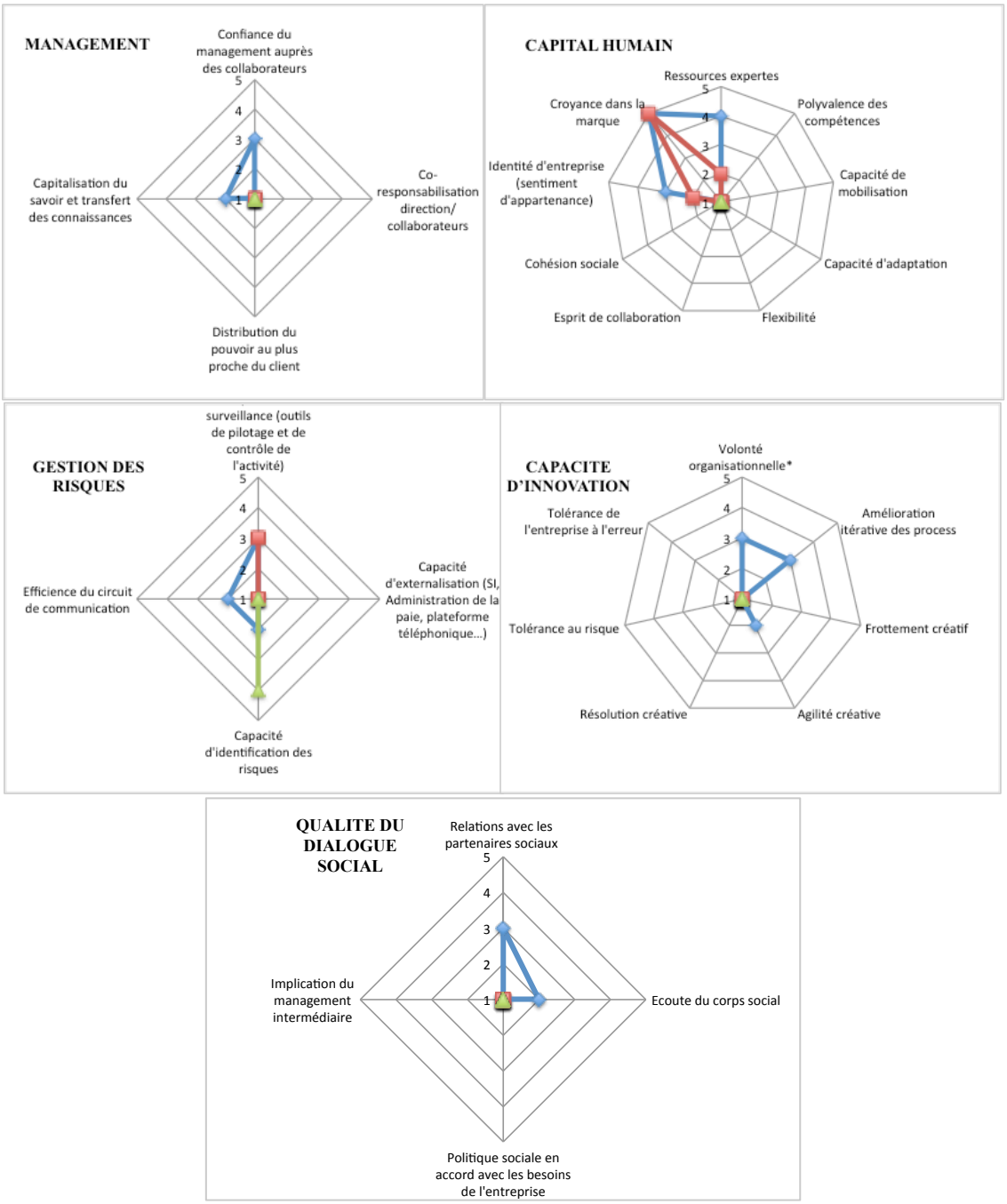


Figure 7 : évaluation des critères d'analyse sur l'échelle de pondération (de 1 à 5) intervenant dans la capacité de résilience du cas n°1

Synthèse de l'analyse du CAS 1 et relevé des points essentiels	
Pour le cas n°1, nous retenons en synthèse les éléments suivants *(toute l'analyse détaillée du cas est consultable en Annexe 7)***.**	
Avant la crise :	**L'organisation avait :** o Une marque employeur forte avec des capacités d'innovations qui générait une confiance avérée des clients. o Un actionnariat d'origine qui avait un fort engagement vis-à-vis de l'entreprise, mais plutôt avec une approche paternaliste. o Une vision claire de sa stratégie, mais sans anticipation, ni écoute des fonctions régaliennes telles que RH et finances. o Une forte culture « familiale » partagée. o Un management opérationnel assez faible, sans partage du pouvoir. o Des salariés experts et qui croient en leur entreprise, mais sans capacité d'adaptation et d'innovation. o Une grande faiblesse dans la communication et les outils de surveillance. o Une capacité d'innovation faible. o Un dialogue social trop faible.
Durant la crise :	**Toutes les composantes positives se sont effondrées** (rappelons que la crise a duré 7 ans et qu'elle doit son origine à la reprise du Groupe par un actionnaire unique étranger)**.**
Après la crise :	**Et le PSE subi :** o La marque employeur est quasi inexistante. o L'actionnaire ayant placé ses hommes à la tête, a repris confiance dans la direction mais il n'y a pas d'engagement de celle-ci auprès des salariés. o La stratégie et l'avenir sont flous, dénoués de sens pour les salariés. o La culture et les valeurs de l'entreprise ont disparu, le management est inexistant. o Le capital humain s'est désagrégé, les experts sont partis. o La capacité d'innovation est au point mort. o Il n'y a plus de dialogue social. o Seule, la capacité d'identification des risques est acquise pour servir les intérêts du nouvel actionnaire.

Principaux enseignements

- **Les marqueurs de l'entreprise réagissent fortement lors d'une crise économique** gérée par un PSE subi, non préparé. Même solides, ces critères s'effondreront en sortie de crise, réduisant ainsi à néant la capacité de résilience.
- **La posture de l'actionnariat envers la gouvernance et l'entreprise est un levier essentiel de la capacité de résilience de l'entreprise,** si à l'origine l'actionnariat œuvrait en ce sens.
- **L'actionnariat et la gouvernance ne pourra accompagner le corps social vers la transformation que si ce dernier partage et comprend la vision et la stratégie d'entreprise** qui doit être porteuse de sens et d'engagement**.**
- **La gouvernance elle-même ne peut entrer en résilience et donc être engagée que si son actionnariat est prédisposé à lui faire confiance,** à lui donner délégation et à l'écouter.
- **La capacité de résilience portée par la gouvernance de l'entreprise est étroitement liée à l'existence et la nature du projet** dont elle est garante auprès des salariés.
- **La pérennité de la culture et des valeurs dépend de la stratégie de l'actionnaire** et de la politique suivie par la gouvernance.
- **Un changement d'organisation n'embarque pas la culture et les valeurs** de façon naturelle auprès des collaborateurs, il faut que ces dernières s'adaptent et entrent elles-mêmes en résilience.
- **La croyance dans la marque semble contribuer au maintien d'un sentiment d'appartenance,** d'une identité d'entreprise auprès du corps social.
- **La composition du corps social est fonction de la politique de recrutement :** s'entourer de talents ou d'experts donne de la valeur à la marque, mais dans le cas présent, lors d'un PSE subi, ces ressources d'excellence sont les premières à partir, privant l'entreprise de ses compétences et donc d'une future résilience. La politique de rémunération généreuse ne suffira pas devant l'absence de stratégie, de développement et d'innovation.
- **Nous en concluons que le corps social doit être hétérogène dans les profils recrutés** – ne baser la force de l'entreprise que principalement sur des ressources expertes n'est pas une garantie de solidité, flexibilité et d'adaptation du corps social.
- **En période de crise, le management reste le bras opérationnel de la gouvernance et déploie ainsi la stratégie choisie par celle-ci.** L'absence de management efficace, porteur de projet, acteur de la communication et du soutien aux équipes après la crise, va anéantir toute possibilité de résilience.
- **Mettre en place une gestion des risques ne peut trouver un écho positif auprès du collectif et ainsi devenir un facteur favorisant la capacité de résilience uniquement si ses intentions sont saines**.
- **Ignorer la force de l'outil communication peut entrainer des dégâts sur le corps social** si ce dernier est utilisé de façon contre-productive.
- **La communication ne doit pas être laissée aux mains d'un seul acteur** mais bien au contraire partagée auprès de l'ensemble des parties prenantes.
- **La Capacité d'Innovation ne peut survivre par la seule volonté des collaborateurs mais bien si la stratégie de l'entreprise s'y engage** donc même si l'attachement de la marque est très important la résilience émanant de la Capacité d'Innovation est proportionnelle à la Capacité de

Résilience émanant de l'entreprise.

- **La qualité du dialogue social, qui est liée à la volonté de la gouvernance, et développe la confiance des collaborateurs en leur organisation.** Par ailleurs, le sentiment de reconnaissance de la voix des salariés via ce dialogue, concoure grandement à la résilience du corps social après une crise.

La figure suivante présente l'évolution du pourcentage de la capacité de résilience du CAS 1 par thématiques sur les 3 stades.

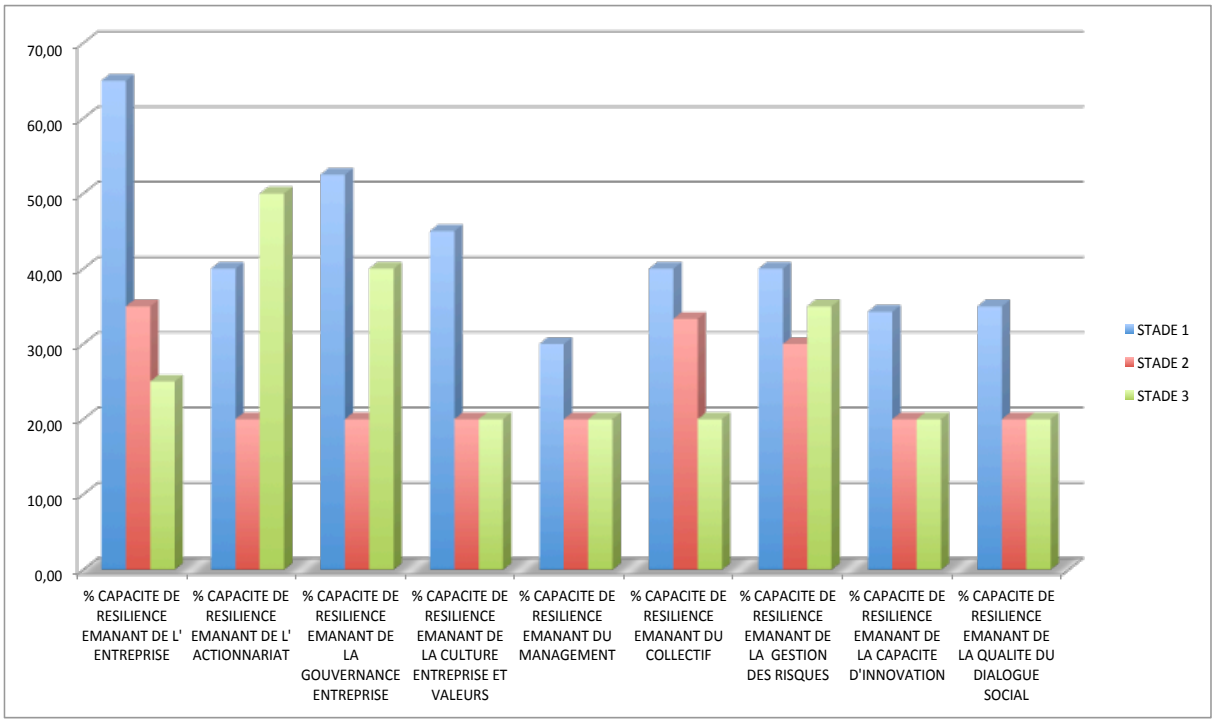


Figure 8 : Evolution du pourcentage de la capacité de résilience du CAS 1

QUELLE INTERPRETATION AU FINAL ?

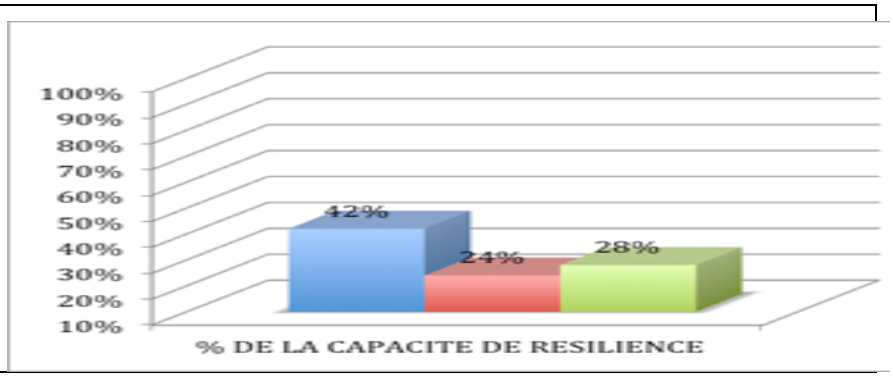
Une pression forte sur l'organisation :

- des Marqueurs de l'entreprise,
- de l'Actionnaire,
- de la Gouvernance,
- d'une Gestion des Risques.

Mais entrainant un effet négatif sur la capacité de résilience de l'entreprise car n'ayant pas permis de révéler les facteurs favorables à la Résilience en sortie de crise en raison du contexte : PSE Subi et non préparé, Actionnaire oligarque Russe et despotique qui n'a jamais permis à la Gouvernance de s'imposer, avec en sortie de crise un nouvel Actionnaire à la gestion des risques contre-productive et sans message porteur de sens pour les survivants.

Les autres thématiques n'ont pu se révéler, leur faible poids dans la structure n'ayant pas permis d'inverser les éléments.

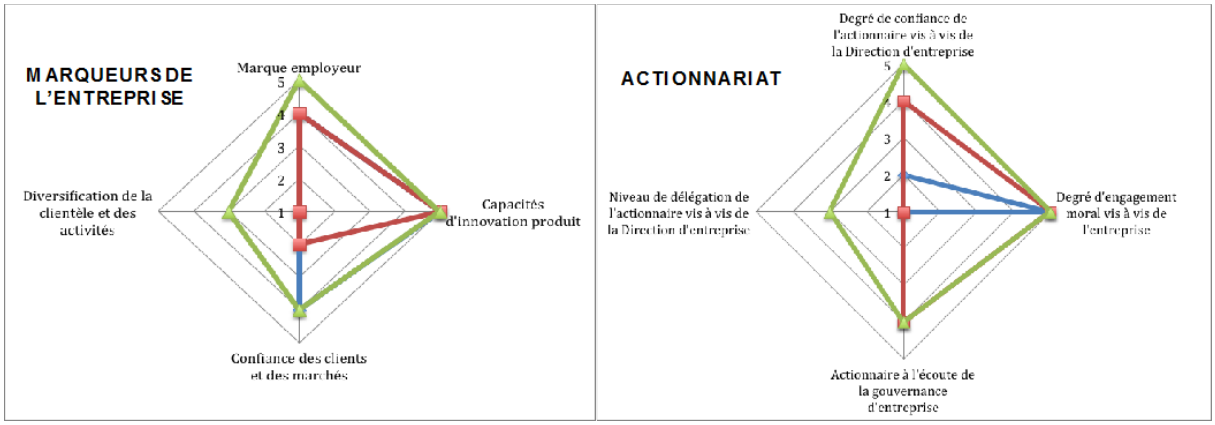
Ce qui entraîne…

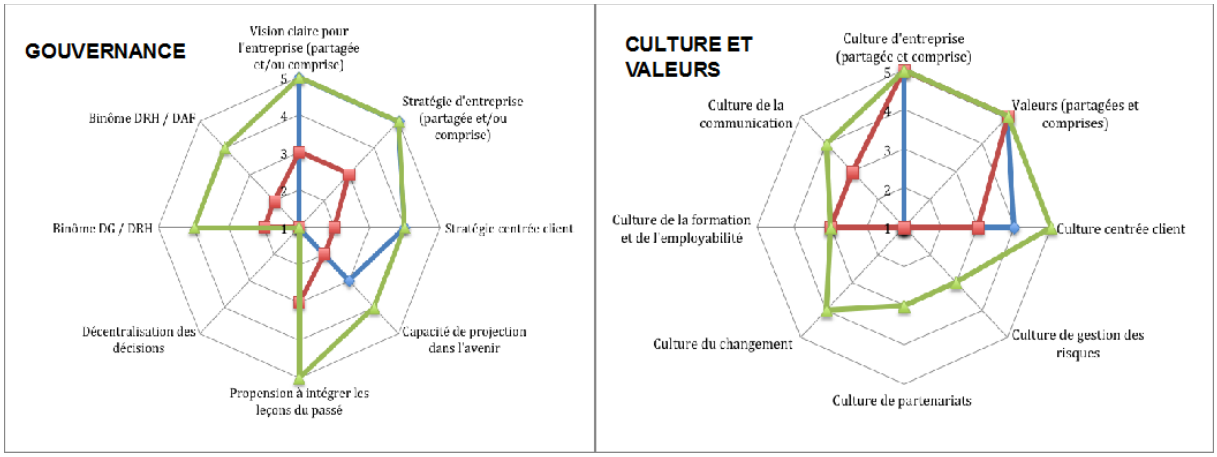


2.2.2.2.2 Cas n°2

Activité :	Fabrication et Distribution de soins dermo cosmétiques
Evolution de l'effectif :	○ Stade 1 - 380 ○ Stade 2 – 200 ○ Stade 3 –190
Rappel du contexte :	PSE Imposé suite à une erreur de stratégie de l'actionnaire sur des investissements.
Durée de la crise :	2 ans.
Typologie de l'actionnariat :	○ Avant la crise : Actionnaire Familial ○ Pendant la crise : Actionnaire Familial ○ En sortie de crise : Actionnaire Entrepreneurial via un FPCI

Les figures suivantes présentent l'évaluation des critères d'analyse sur l'échelle de pondération (de 1 à 5) intervenant dans la capacité de résilience du cas n°2.





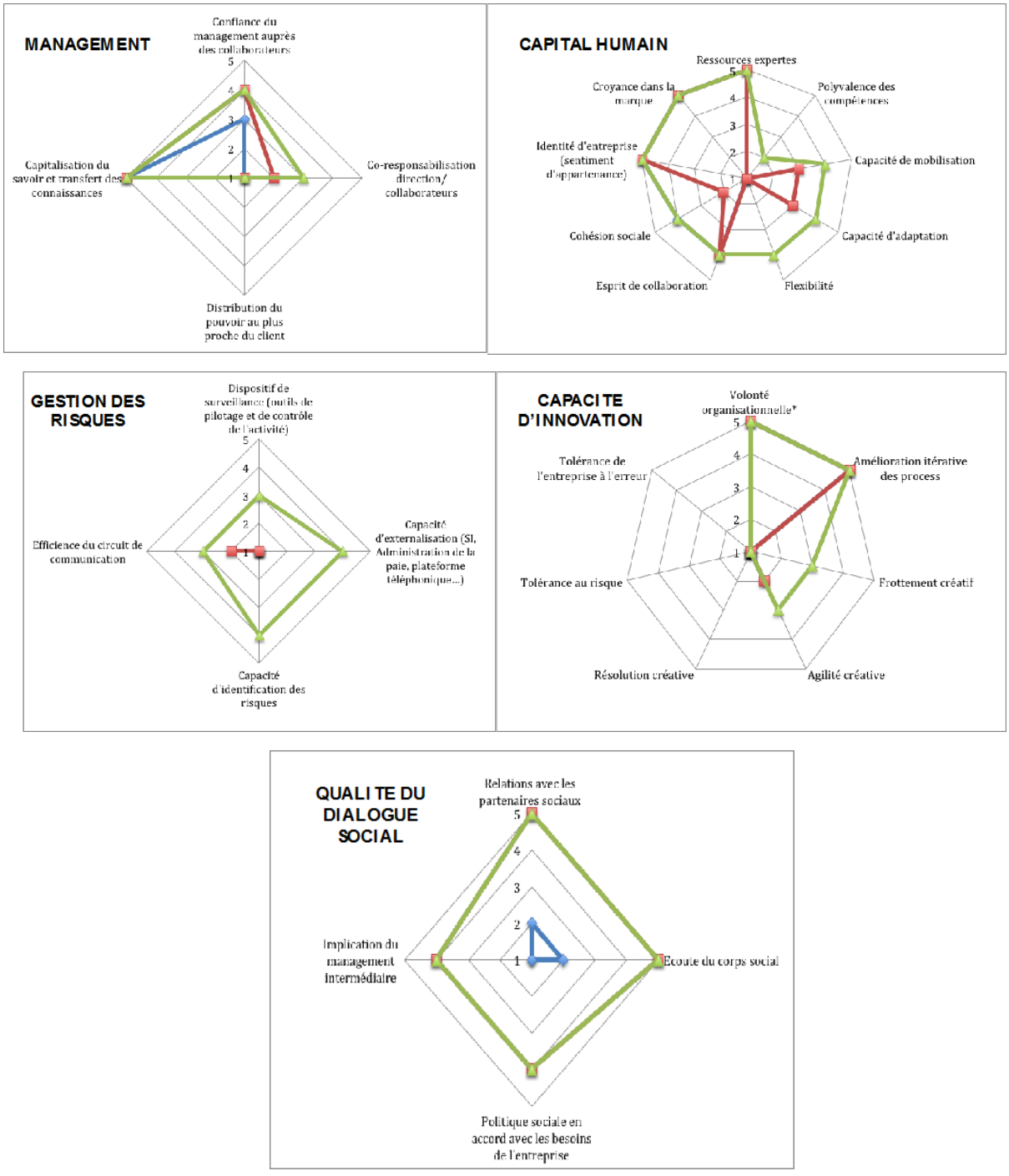


Figure 9 : Evaluation des critères sur l'échelle de pondération (de 1à 5) intervenant dans la CR du cas n°2

Synthèse de l'analyse du CAS 2 et relevé des points essentiels	
Pour le cas n°2, nous retenons en synthèse les éléments suivants *(toute l'analyse détaillée du cas est consultable en Annexe 7)***.**	
Avant la crise :	**L'organisation avait :** o Une marque employeur fortement ancrée et une innovation produit qui est le nerf central de l'entreprise avec une force de frappe au niveau R&D. o Un actionnariat familial autocratique vis-à-vis de sa Gouvernance mais avec un fort engagement moral pour l'entreprise. o La direction avait une vision claire de l'entreprise mais sans pouvoir se projeter dans l'avenir alors que la stratégie était par ailleurs bien comprise. o Une Direction qui semble ne pas avoir d'existence aux yeux de l'Actionnaire et qui se laisse porter par les résultats positifs du Groupe. o Une forte culture d'entreprise orientée client (perfection, qualité, expertise, innovation) et des valeurs plus subjectives (fidélité et reconnaissance du travail bien fait). o Un management qui entretenait une relation avec les opérationnels similaire à celle de l'actionnaire vis-à-vis de la Gouvernance. o Un capital social effacé mais qui répond aux exigences d'innovation de la marque. o Absence totale de gestion des risques (aucun outil de pilotage et de contrôle). o Un dialogue social quasi-inexistant.
Durant la crise :	**Pendant la crise qui est due à des investissements « malheureux » de l'actionnaire :** o Renforcement de la pugnacité de l'actionnaire qui constate dans l'épreuve la fidélité de sa gouvernance et son corps managérial. o La crise a été le déclencheur pour retrouver la confiance en la direction. o La crise permet une redéfinition de la stratégie. o La culture a été redimensionnée et a permis de travailler la formation, l'employabilité et la communication. o Le management a appris à faire confiance aux salariés et entre sans trop de difficulté dans le dialogue social. o Le capital social se révèle dans un esprit de collaboration et de mobilisation. o Les partenaires sociaux s'imposent dans un élan de survie => naissance du dialogue social

Après la crise :	**Et le PSE subi :** o Tous les marqueurs sont au vert et contribuent au maintien du développement de la marque. o La direction retrouve sa vraie place, par une délégation correcte confiée par le nouvel actionnaire. o Une vision et une stratégie cohérentes existent et tirent les leçons du passé pour mieux anticiper l'avenir. o La culture s'est transformée par l'arrivée de mesures concernant directement les salariés (formation, employabilité, GPEC…). o Il existe une plus grande co-responsabilisation direction / collaborateur. o Fort développement de la gestion des risques par la mise en place d'outil de pilotage et de contrôle. o L'innovation s'est bonifiée incluant de nouvelles qualités comme le frottement créatif et l'agilité créative. o Un dialogue social de qualité qui ouvre de nouvelles perspectives sur des négociations en lien avec les besoins du corps social.

Principaux enseignements

- **La capacité de résilience et le dynamisme d'innovation sont proportionnels.**
- **L'actionnariat « patriarcal » apporte une protection** bienveillante dans la crise**.**
- **Les épreuves permettent de prendre pleinement conscience où se situent les forces de l'entreprise.**
- **La capacité de résilience d'une entreprise pourrait être d'autant plus importante que son actionnariat entre lui-même en résilience.**
- **La capacité de résilience ne semble possible que si un degré de confiance s'installe entre les parties prenantes.**
- **Une vision ne suffit pas, il faut une stratégie** qui prenne en compte les erreurs du passé.
- **Une situation de crise permet de révéler les forces,** les possibilités de faire grandir la culture qui ne seraient pas apparues sans la crise.
- **Culture d'entreprise et valeurs ont une capacité de résilience auprès du collectif** si on parvient à les transformer, à les bonifier mais sans en changer la nature profonde, l'esprit d'origine.
- **Enfin, la culture d'entreprise peut prendre différentes formes,** elle peut alors s'adapter et impliquer les salariés dans une vision collective partagée (communication, gestion des risques, partenariats, changement, formation et employabilité).
- **La posture managériale est fortement dépendante de la posture de l'actionnariat et de celle de la gouvernance** ; par conséquent la capacité de résilience du management serait liée à la capacité de résilience de ces deux acteurs.
- **La spécificité des emplois peut fragiliser le collectif en période de crise car la niche**

d'expertise peut être problématique pour les ressources concernées ; mais lui apporte aussi la force nécessaire pour entrer en résilience (instinct de survie, défense de l'emploi, fierté de son travail et de la marque).

- **Le PSE est un outil RH de régulation qui ne signifie pas la fin d'un collectif, d'une cohésion sociale** - le paysage est certes redessiné avec une masse salariale plus faible mais si les étapes se font « proprement » et que le collectif est impliqué dès le départ dans la dynamique de relance de l'entreprise, il devient un véritable levier du changement.
- **Il est important « d'éduquer » le collectif sur les menaces de l'emploi et les solutions face à ces menaces** ainsi il comprend la nécessité pour le groupe de devoir se séparer d'une partie des collaborateurs (par instinct de survie).
- **Le collectif reste une source importante d'énergie** pour alimenter la capacité de résilience, mais celle-ci peut se mettre en œuvre que si le management apporte l'impulsion et son engagement.
- **La croyance dans la marque et/ou le projet d'entreprise, le sentiment d'appartenance sont des critères essentiels** pour faciliter la capacité de résilience.
- **La capacité de résilience permet l'acceptation de nouveaux procédés,** elle contribue ainsi à faciliter la conduite du changement qui n'est plus vu comme le passage vers un état inconnu mais plutôt comme la réelle nécessité de réussir le projet d'entreprise.
- **La capacité de résilience portée ou encouragée par le dialogue social est proportionnelle à l'engagement du collectif** – les partenaires sociaux étant eux même des salariés.
- **La qualité du dialogue social reflète la volonté des parties prenantes à aller vers la résilience nécessaire pour transformer l'organisation.**

La figure suivante présente l'évolution du pourcentage de la capacité de résilience du CAS 2 par thématiques sur les 3 stades.

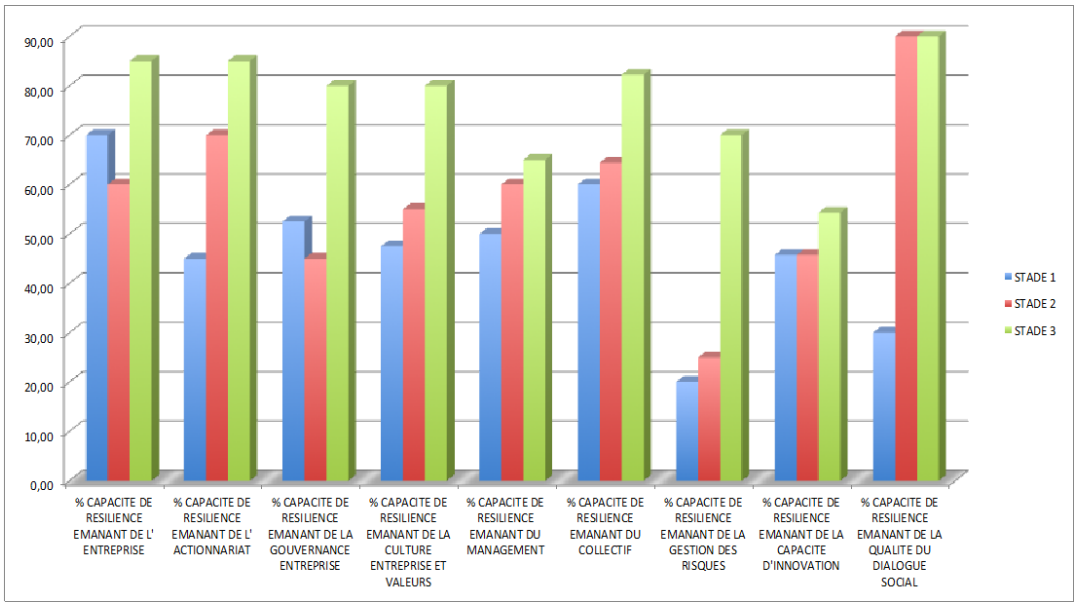


Figure 10 : Evolution du pourcentage de la capacité de résilience du CAS 2

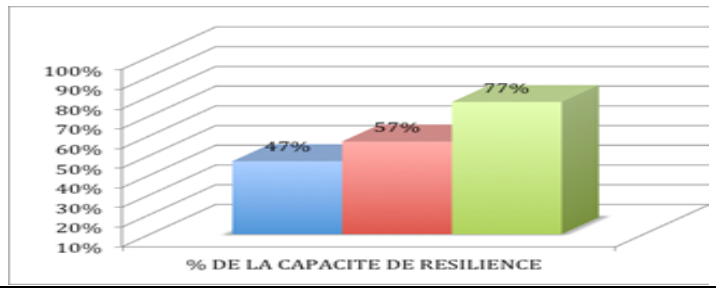
QUELLE INTERPRETATION AU FINAL ?

Une pression forte sur l'organisation :

- des Marqueurs de l'entreprise
- de l'Actionnaire
- de la Culture et des Valeurs
- du Capital Humain
- de la Qualité du Dialogue Social

Ayant permis de révéler dans le contexte les facteurs de résilience de l'entreprise par une vraie croyance en la marque, un puis des Actionnaires engagés et qui ont su tirer les leçons du passé avec sagesse, une Culture et des Valeurs qui prennent le temps d'évoluer avec le collectif, un Capital Humain soudé et qui n'a jamais perdu espoir, Un Dialogue Social qui a su trouver sa véritable place et qui construit avec la Gouvernance.

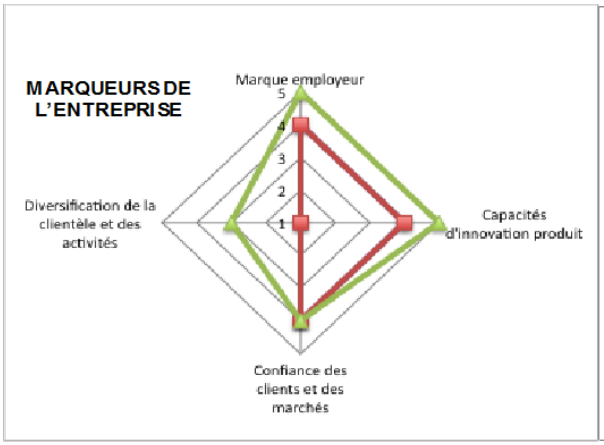
Ce qui entraîne…

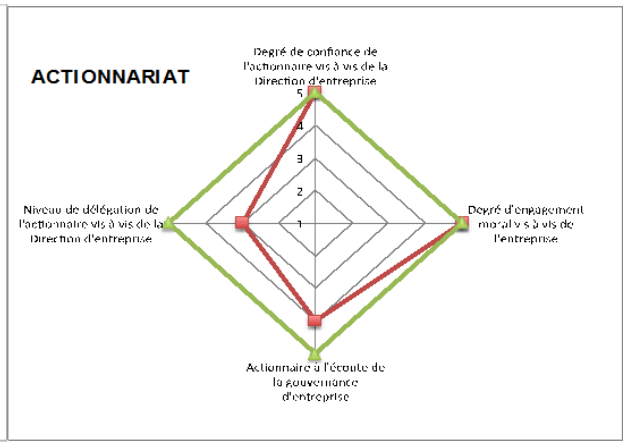


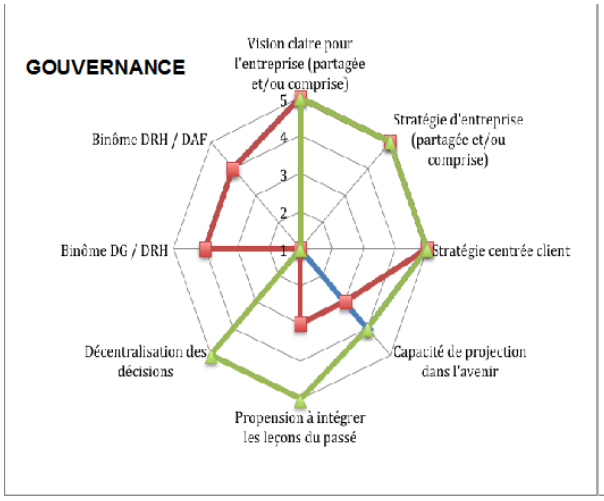
2.2.2.2.3 Cas n°3

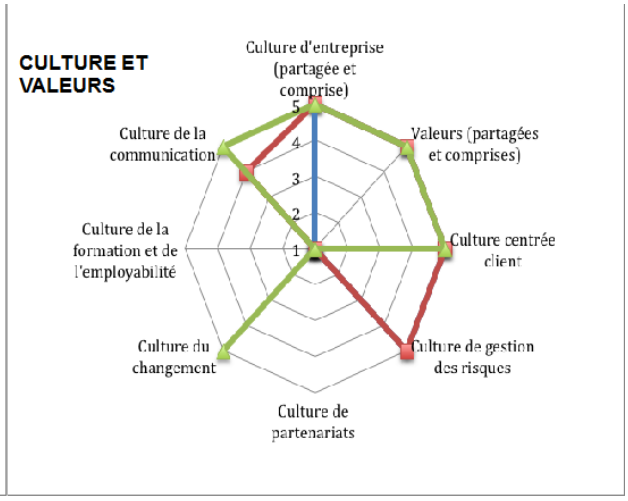
Activité :	Dépannage de flexibles hydrauliques (leader en France)
Evolution de l'effectif :	○ Stade 1 – 300 (Stade 1) ○ Stade 2 – 220 (Stade2) ○ Stade 3 – 360 (Stade 3)
Rappel du contexte :	PSE Imposé suite à la crise économique de 2008
Durée de la crise :	2 ans.
Typologie de l'actionnariat :	○ Avant la crise : Actionnaire Familial Entrepreneurial ○ Pendant la crise : Actionnaire Familial Entrepreneurial ○ En sortie de crise : Entreprise libérée

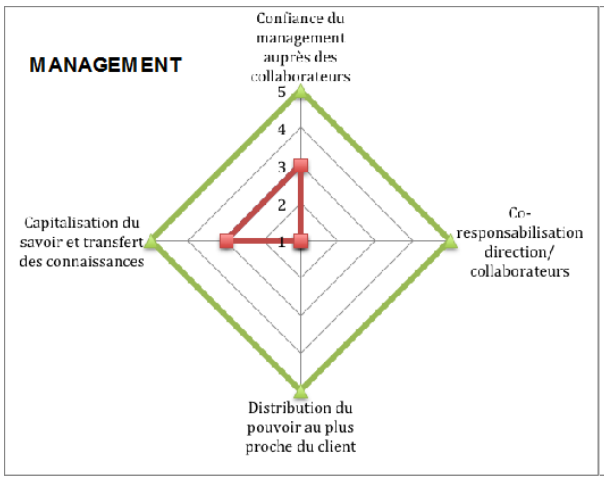
Les figures suivantes présentent l'évaluation des critères d'analyse sur l'échelle de pondération (de 1 à 5) intervenant dans la capacité de résilience du cas n°3.

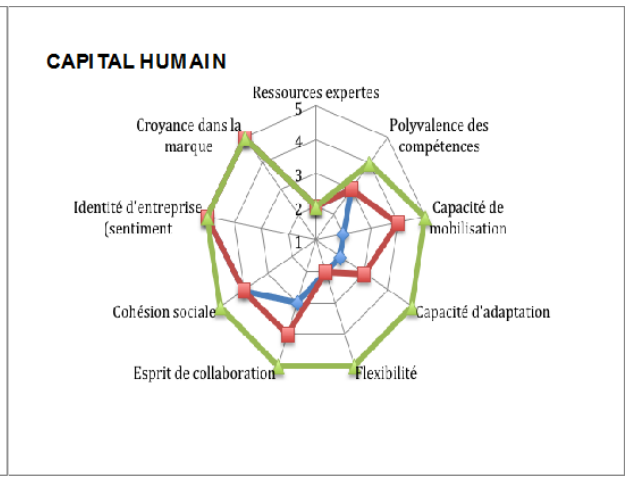












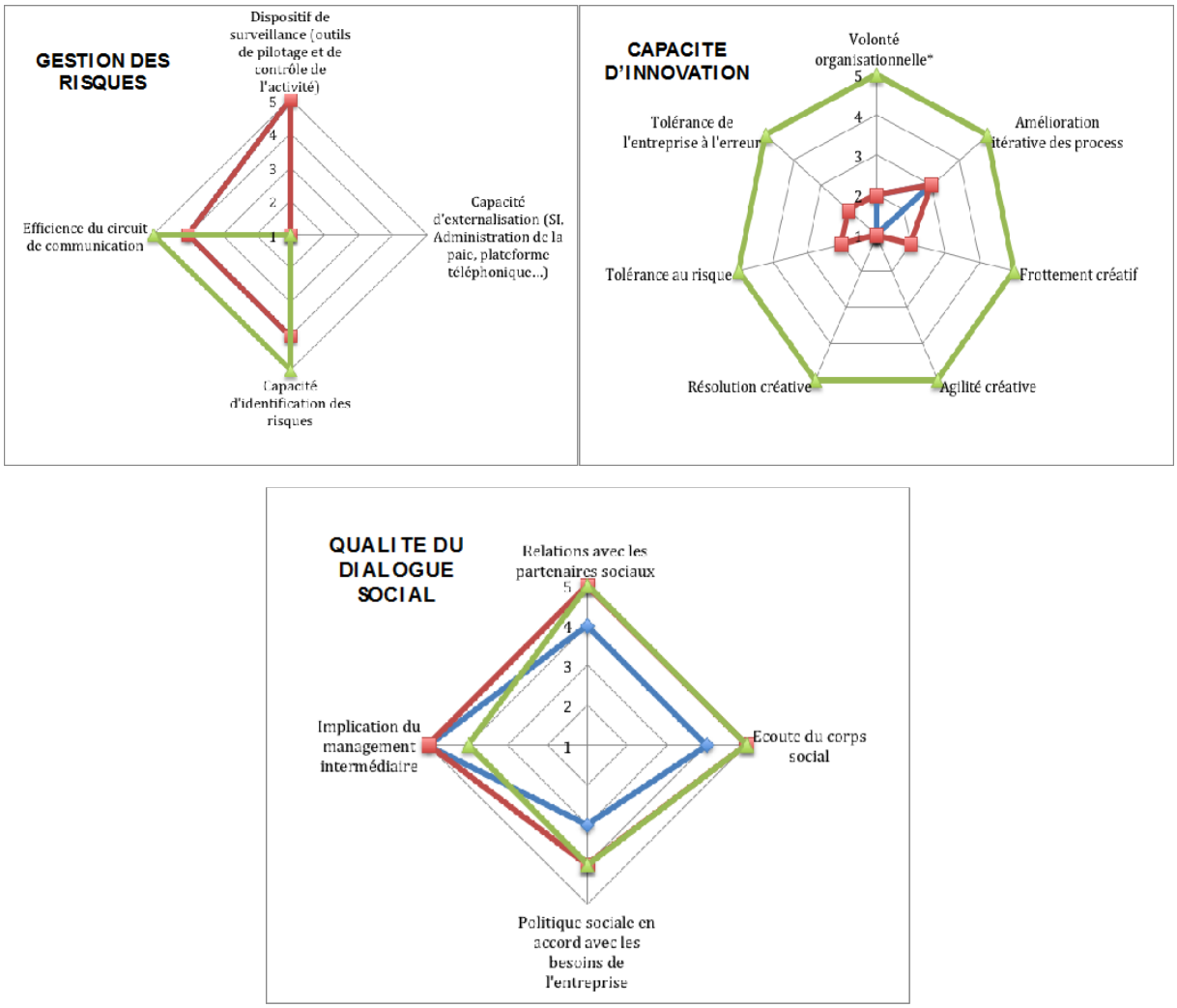


Figure 11 : Evolution des critères sur l'échelle de pondération (de 1à5) intervenant dans la Capacité de résilience du Cas n°3

Synthèse de l'analyse du CAS 3 et relevé des points essentiels	
Pour le cas n°3, nous retenons en synthèse les éléments suivants *(toute l'analyse détaillée du cas est consultable en Annexe 7)***.**	
Avant la crise :	**L'organisation avait :** o Des marqueurs de l'entreprise déjà forts. o Un actionnariat qui possède un fort engagement moral par rapport à l'entreprise et est à l'écoute de la gouvernance – véritable collaboration. o Une vision et une stratégie partagées par tous. o Un corps managérial qui adaptait sa posture auprès des collaborateurs selon l'omniprésence des outils de pilotage et de contrôle. o Une culture et des valeurs très présentes. o Un capital humain qui était peu polyvalent et assez « immobile ». o Des salariés qui ne partagent pas le pouvoir. o Un dialogue social basé sur une politique sociale d'écoute, d'échanges transparents et sur une véritable implication du management intermédiaire. o Un dialogue social en accord avec les besoins du corps social. o Une culture forte de la gestion des risques. o Des dispositifs de contrôle et pilotage très présents mais qui ne permettront pas d'éviter le PSE.
Durant la crise :	Due au contexte économique : o Les marqueurs de l'entreprise n'ont pas été affectés. o Priorité à la communication car l'actionnaire se voulait transparent sur le contexte. o L'actionnaire d'origine entrepreneurial est très affecté et ne peut se résoudre au PSE. o L'actionnaire est toujours hésitant au niveau de la délégation qu'il pourrait accorder à son équipe de Direction. o La crise a joué un effet d'électrochoc augmentant la mobilisation, l'adaptation, l'esprit de cohésion des salariés. o Le mode managérial reste inchangé. o Le dialogue social est renforcé.
Après la crise :	**Refonte totale du modèle organisationnel :** o Les marqueurs de l'entreprise sont renforcés. o La caractéristique fondamentale de l'issue de cette crise réside dans la décentralisation des décisions et l'intégration des leçons du passé.

	○ La culture d'entreprise a évolué vers l'appropriation du changement et de la communication ; exit le contrôle absolu. ○ Le capital humain sort renforcé de cette crise. ○ Les salariés sont co-responsabilisés et le transfert de pouvoir se fait au personnel le plus proche du client. ○ La réorganisation réduit au minimum la présence d'outils de contrôle. ○ La sortie de crise a décuplé la capacité d'innovation (diversification des activités). ○ Le dialogue social est toujours aussi présent et encouragé par le modèle organisationnel.

Principaux enseignements

- **L'existence de marqueurs d'entreprise puissants avant l'entrée en crise, conditionne l'intensité de la capacité de résilience.**
- **La crise peut se révéler un véritable levier d'ouverture sur l'extérieur** avec de nouveaux marchés pour l'entreprise si cette dernière sait profiter pleinement de sa capacité de résilience.
- **La capacité de résilience de l'actionnaire pourrait influencer par ricochet la capacité de résilience de la gouvernance** ;
- **Lorsqu'une relation de confiance est établi entre l'actionnariat et la gouvernance, l'appui de l'actionnariat sur celle-ci en est facilité pendant la crise, et accroît la résilience de l'actionnaire**.
- **L'engagement de la gouvernance dans le changement de modèle organisationnel est proportionnel à sa propre capacité de résilience** en effet, comment arriver notamment à obtenir un lâcher prise total de sa part dans le schéma décisionnaire (même si ces derniers étaient très proches des opérationnels) si ce n'est par une capacité de résilience personnelle.
- **La capacité de résilience se travaille et passe comme nous l'avons vu par des relations de confiance, d'écoute, de compréhension et de partage** entre actionnariat et gouvernance pour intégrer les leçons du passé et rebondir.
- **La capacité de résilience permet d'apporter une culture nouvelle** mais pour qu'elle soit « admise » ne doit pas dénaturer l'esprit de la culture d'origine et les **valeurs qui sont les siennes.**
- **La capacité de résilience du corps social s'accroit** lorsque le management responsabilise celui-ci et le rend acteur de la crise.
- **Le management est un relais de la capacité de résilience de la Direction auprès des collaborateurs,** l'ignorer peut être fatal à la transformation vers laquelle l'entreprise souhaite aller.
- **La structure organisationnelle porte en elle la capacité de résilience**.
- **Les outils de pilotage centralisés sont vécus comme un contrôle sur les collaborateurs pour autant sans permettre de détecter une crise. La nouvelle organisation introduit un auto contrôle des collaborateurs, et surtout une remontée d'informations plus proches du terrain permettant une alerte rapide et fiable.**
- **La qualité et l'anticipation d'un véritable dialogue social avant la crise favoriseront clairement la résilience de l'organisation**.

La figure suivante présente l'évolution du pourcentage de la capacité de résilience du CAS 3 par thématiques sur les 3 stades.

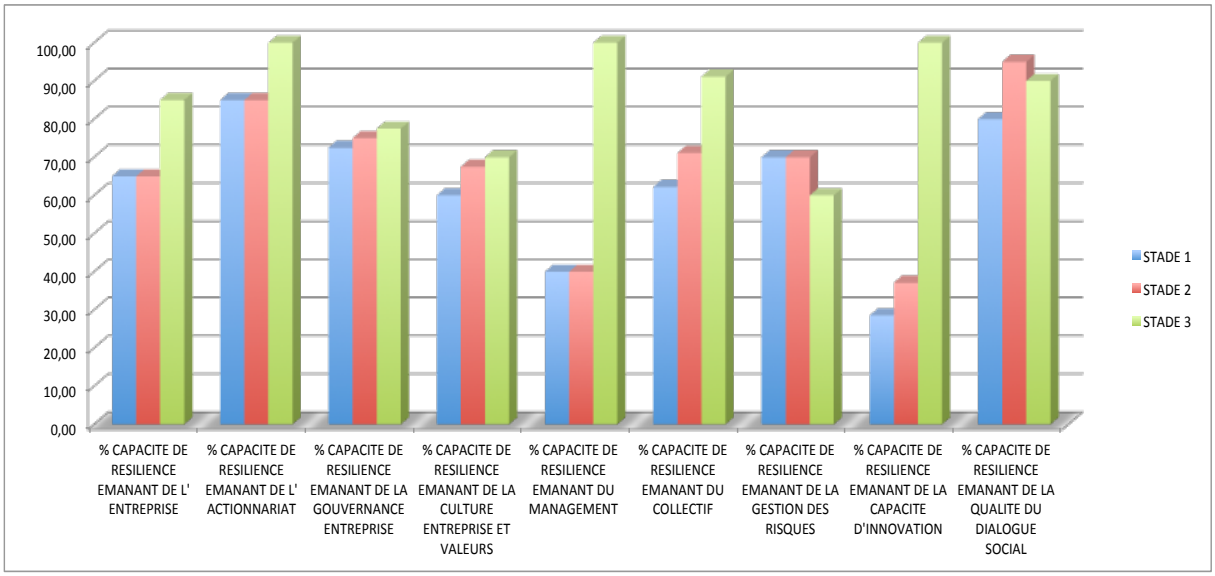
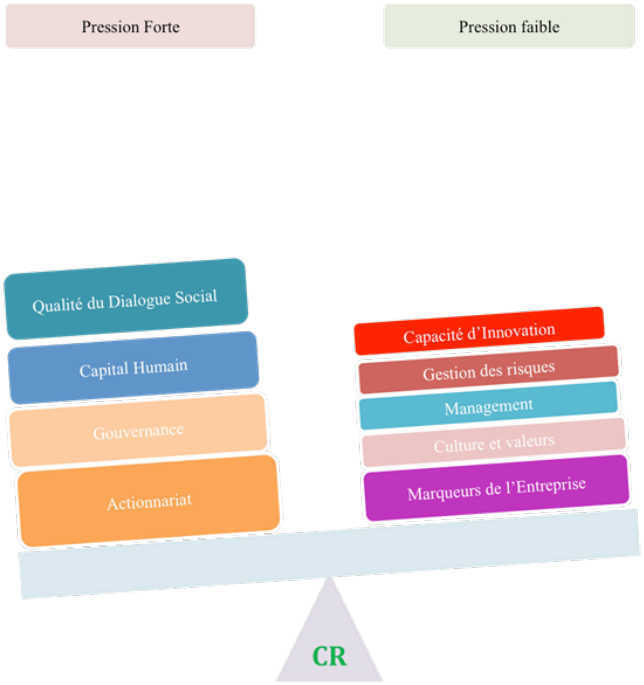


Figure 12 : Evolution du pourcentage de la capacité de résilience du CAS 3

QUELLE INTERPRETATION AU FINAL ?

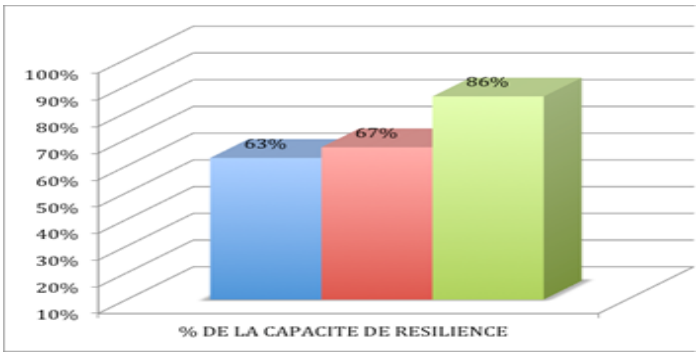


Une pression forte sur l'organisation :

- de l'Actionnaire
- de la Gouvernance
- du Capital Humain

de la Qualité du Dialogue Social

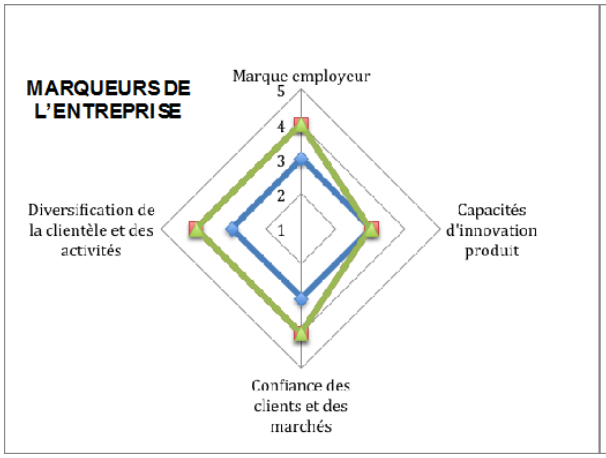
Ayant permis de révéler dans le contexte les facteurs de résilience de l'entreprise par un engagement sans limite de l'Actionnaire mais avec beaucoup de lucidité, une Gouvernance qui a toujours joué un rôle moteur dans l'entreprise, un Capital Humain soudé et qui voit dans son actionnaire un vrai leader, un Dialogue Social de qualité qui a toujours été au centre de l'organisation. Les autres thématiques bien qu'ayant un poids plus faibles ont contribué aussi à engager l'entreprise vers une refonte complète de son Modèle organisationnel – la résilience est ici totale.

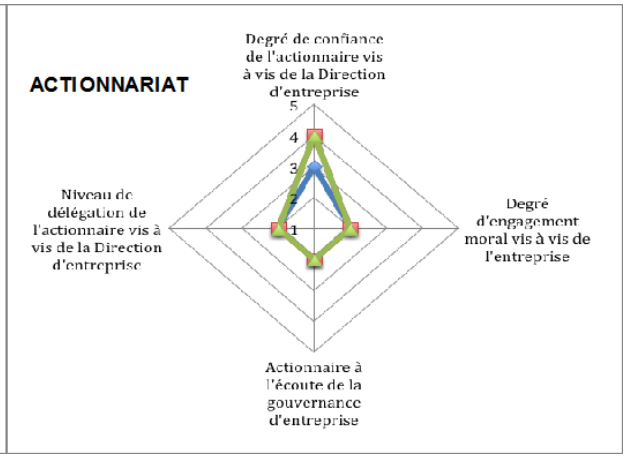
Ce qui entraîne…	

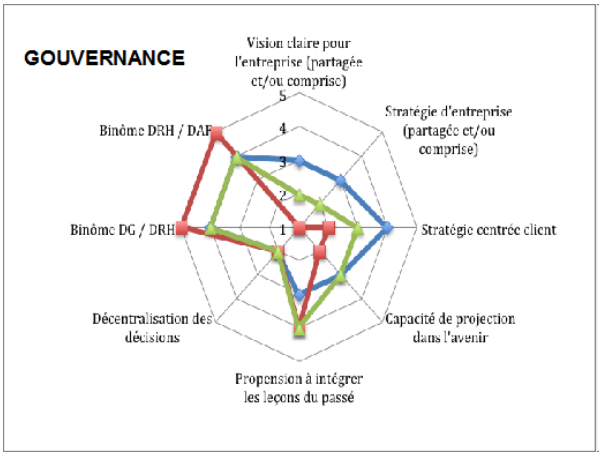
2.2.2.2.4 Cas n°4

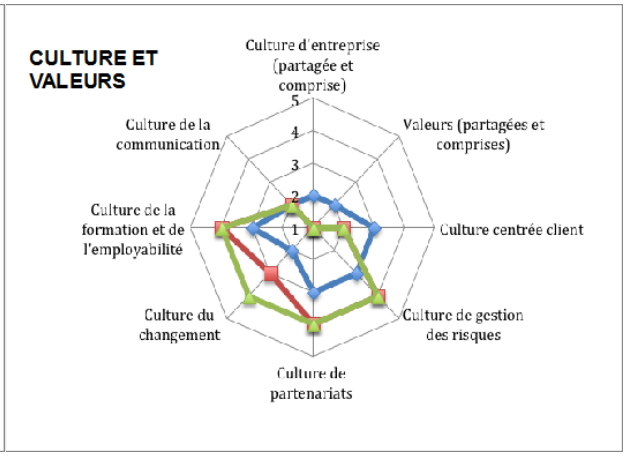
Activité :	Fabrication de matières plastiques de base.
Evolution de l'effectif :	○ Stade 1 – 300 ○ Stade 2 – 300 ○ Stade 3 – 240
Rappel du contexte :	PSE choisi en accord avec la stratégie de développement de la maison mère Américaine.
Durée de la crise :	1 an en général car stratégie de développement de l'entreprise.
Typologie de l'actionnariat :	○ Avant la crise : Actionnaire Groupe Spéculatif ○ Pendant la crise : Actionnaire Groupe Spéculatif ○ En sortie de crise : Actionnaire Groupe Spéculatif

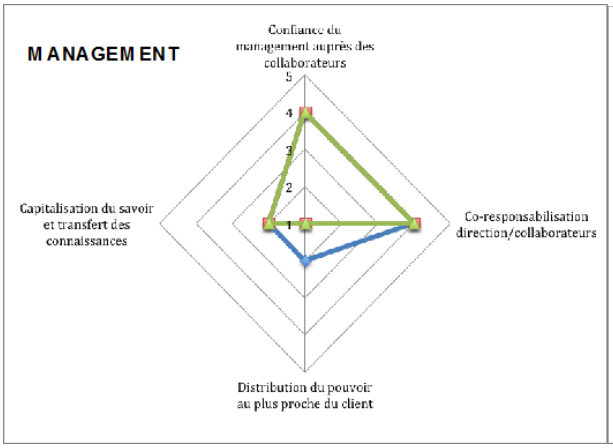
Les figures suivantes présentent l'évaluation des critères d'analyse sur l'échelle de pondération (de 1 à 5) intervenant dans la capacité de résilience du cas n°4.

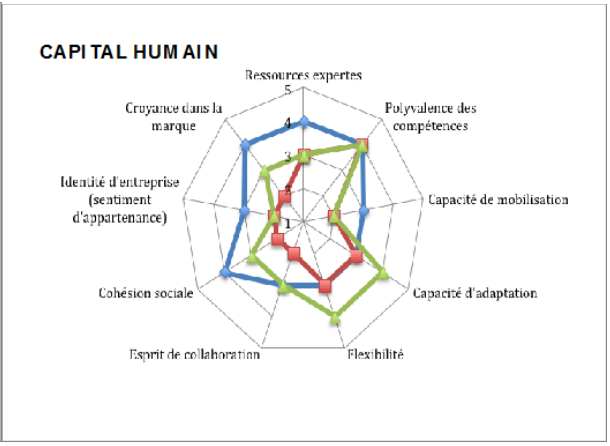


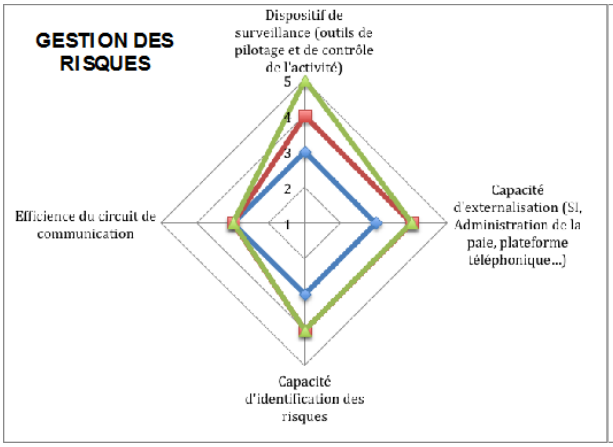


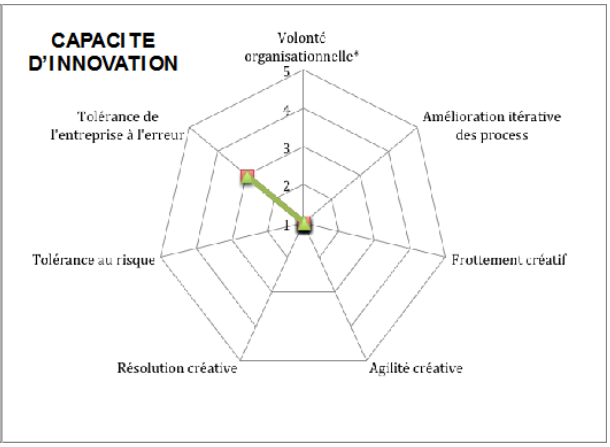

GOUVERNANCE
Vision claire pour l'entreprise (partagée et/ou comprise)
Stratégie d'entreprise (partagée et/ou comprise)
Stratégie centrée client
Capacité de projection dans l'avenir
Propension à intégrer les leçons du passé
Décentralisation des décisions
Binôme DG / DRH
Binôme DRH / DAF


CULTURE ET VALEURS
Culture d'entreprise (partagée et comprise)
Valeurs (partagées et comprises)
Culture centrée client
Culture de gestion des risques
Culture de partenariats
Culture du changement
Culture de la formation et de l'employabilité
Culture de la communication


MANAGEMENT
Confiance du management auprès des collaborateurs
Co-responsabilisation direction/collaborateurs
Distribution du pouvoir au plus proche du client
Capitalisation du savoir et transfert des connaissances


CAPITAL HUMAIN
Ressources expertes
Polyvalence des compétences
Capacité de mobilisation
Capacité d'adaptation
Flexibilité
Esprit de collaboration
Cohésion sociale
Identité d'entreprise (sentiment d'appartenance)
Croyance dans la marque


GESTION DES RISQUES
Dispositif de surveillance (outils de pilotage et de contrôle de l'activité)
Capacité d'externalisation (SI, Administration de la paie, plateforme téléphonique...)
Capacité d'identification des risques
Efficience du circuit de communication


CAPACITE D'INNOVATION
Volonté organisationnelle*
Amélioration itérative des process
Frottement créatif
Agilité créative
Résolution créative
Tolérance au risque
Tolérance de l'entreprise à l'erreur

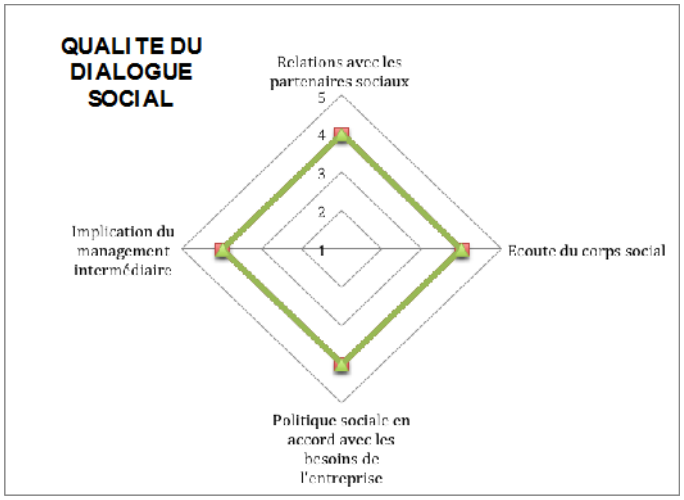


Figure 13 : Evaluation des critères sur l'échelle de pondération (de 1 à 5) intervenant dans la capacité de résilience du cas n°4.

Synthèse de l'analyse du CAS 4 et relevé des points essentiels	
Pour le cas n°4, nous retenons en synthèse les éléments suivants *(toute l'analyse détaillée du cas est consultable en Annexe 7)***.**	
Avant la crise :	**L'organisation avait :** o Les marqueurs de l'entreprise sont correctement équilibrés mais restent faibles. o L'actionnaire spéculatif a pour unique intérêt la croissance perpétuelle de l'activité, l'augmentation des résultats financiers. o La gouvernance a peu d'effet sur l'actionnaire. o Le management a une grande confiance dans les équipes. o La vision et la stratégie semblaient claires mais moyennement comprises et se perdent au fil des PSE. o La culture d'entreprise et les valeurs sont peu présentes et ne se dégagent pas vraiment. o Les salariés étaient co responsabilisés mais sans que les décisions soient proches du client. o A l'origine le capital humain est constitué d'experts, polyvalents. o La cohésion sociale n'est qu'une façade vis à vis de la Direction. o La gestion des risques n'est pas correctement assurée. o La capacité d'innovation générale est très faible. o Il existe un bon dialogue social, imposé par les contextes de PSE répétitifs.
Durant la crise :	**Voulue par une stratégie de développement de la maison mère américaine :** o Les marqueurs d'entreprise sont portés par la crise

	○ La vision et la stratégie sont annihilées ○ La cohésion sociale va tomber ○ Les ressources expertes diminuent avec cette nouvelle crise ○ Le sentiment d'appartenance disparaît considérablement ○ Malgré tout le dialogue social perdurera
Après la crise :	**Un énième PSE choisi :** ○ Les marqueurs de l'entreprise sortent renforcés. ○ L'actionnariat est boosté par les résultats financiers et reprend confiance en la direction d'entreprise mais reste indifférent sur le plan social. ○ L'après-crise permet de tirer les leçons du passé (uniquement au niveau des directions Européennes) sans toutefois avoir instauré une vision et une stratégie partagées. ○ La culture du changement et de l'adaptation a été stimulée, mais aucune culture d'entreprise n'a émergé. ○ Le capital humain s'est appuyé sur la polyvalence des compétences et a regagné en flexibilité et capacité d'adaptation. ○ La gestion des risques sort renforcée. ○ Le dialogue social reste intact.

Principaux enseignements

- **La capacité de résilience de l'Entreprise est fortement rattachée à la stratégie de développement de l'entreprise.**
- **Quel que soit le type de stratégie de développement (Entrepreneuriale ou Spéculative) cela n'impacte pas le pourcentage de capacité de résilience du moment que les facteurs de résilience sont préservés.**
- **Les véritables intentions de l'actionnariat vis à vis de la direction influencent fortement la capacité de Résilience rattachée à l'Actionnariat.**
- **Malgré une culture d'entreprise et des valeurs jugées non claires ou non porteuses d'un message qui fait sens auprès du corps social, la capacité de résilience peut s'avérer intéressante** si en interne l'entreprise affiche des démarches laissant apparaître des volontés de développement qui tendent à s'inscrire dans les gènes de l'entreprise…culture et valeurs seraient-ils des facteurs « évolutifs » lesquels en se transformant favoriseraient la résilience ?.
- **La capacité de résilience du capital humain est endommagée par l'entrée en crise sur certains critères mais elle est d'autant plus élevée en sortie de crise ce qui nous permet de dire que la capacité de résilience portée par le capital humain se galvanise avec une crise, avec un contexte qui libère les énergies.**
- **La capacité de résilience n'exprime pas le désordre contradictoire qui peut régner dans l'entreprise** (*exemple : pas de capitalisation du savoir et transfert des connaissances alors que l'un des actes managérial fort est le développement des talents).*
- **La capacité de résilience émanant de la Gestion des risques se nourrit d'un contexte de**

crise pour en tirer des bénéfices.

- **La capacité de résilience alimentée par la capacité d'innovation ne peut pas se révéler si l'innovation n'est pas au cœur de l'organisation de l'entreprise.**
- **La capacité de résilience émanant de la Qualité du Dialogue Social n'est pas perturbée par un contexte de crise si le dialogue a toujours été bien ancré dans la structure.**

La figure suivante présente l'évolution du pourcentage de la capacité de résilience du CAS 4 par thématiques sur les 3 stades.

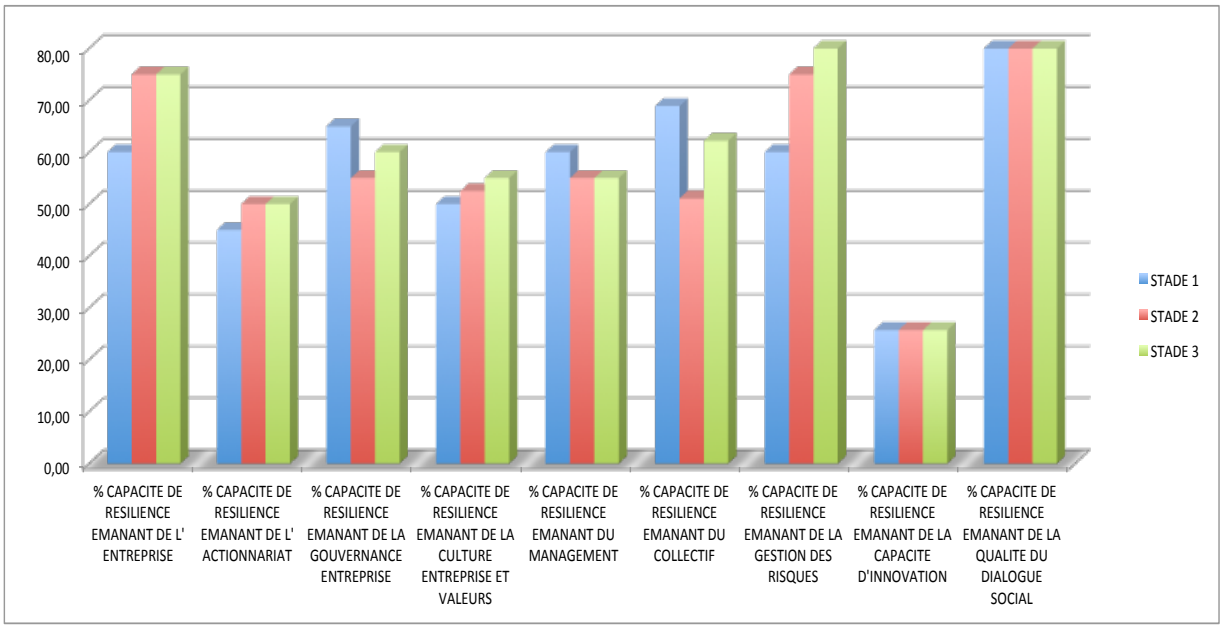
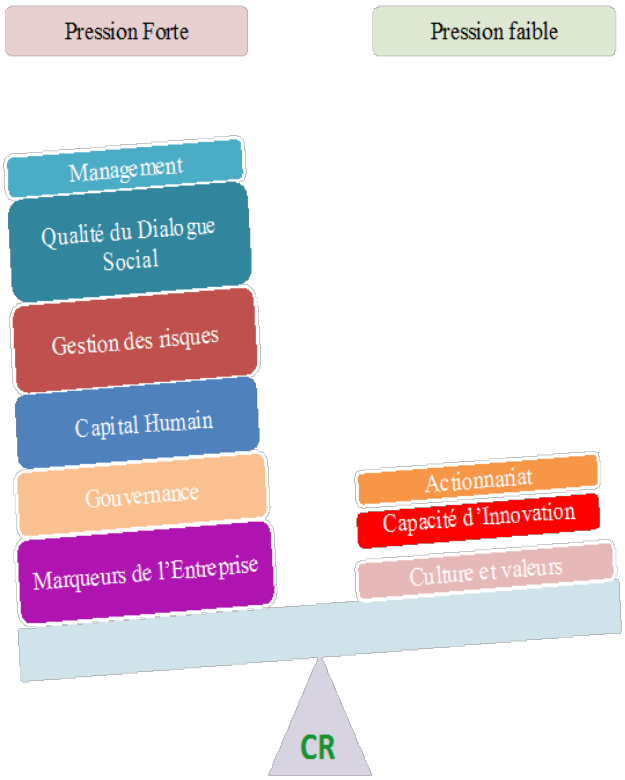


Figure 14 : Evolution du pourcentage de la capacité de résilience du CAS 4

QUELLE INTERPRETATION AU FINAL ?

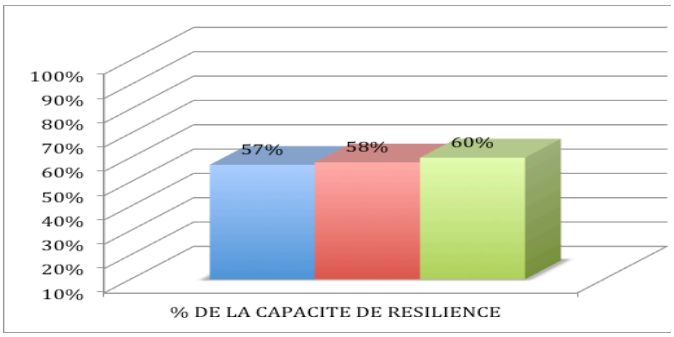


Une pression forte sur l'organisation :

- Des marqueurs de l'entreprise
- De la Gouvernance
- Du Capital Humain
- De la Gestion des Risques
- De la Qualité du Dialogue Social
- Du Management

Ayant permis de révéler dans le contexte d'un PSE Choisi les facteurs de résilience de l'entreprise, ici le corps social marque sur le temps de la crise un arrêt « légitime » pouvant faire douter de l'émergence des facteurs de résilience mais il semble que l'organisation comme résignée tire ses forces des thématiques présentées et entre ainsi en résilience en sortie de crise. Le pourcentage obtenu en sortie de crise laisse tout de même présager d'un certain essoufflement du corps social.

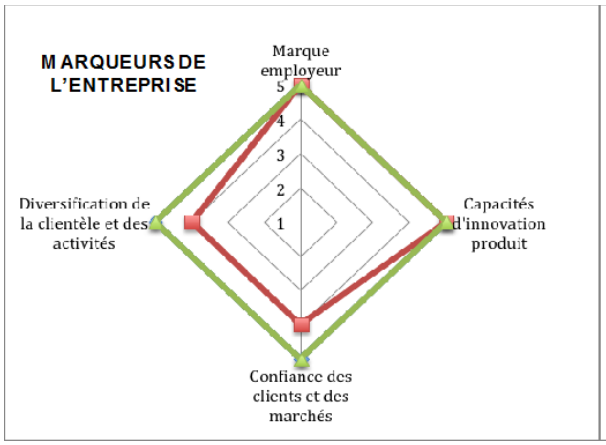
Ce qui entraîne…

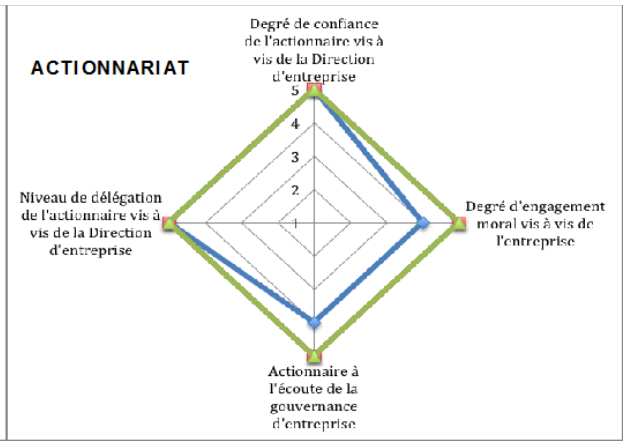


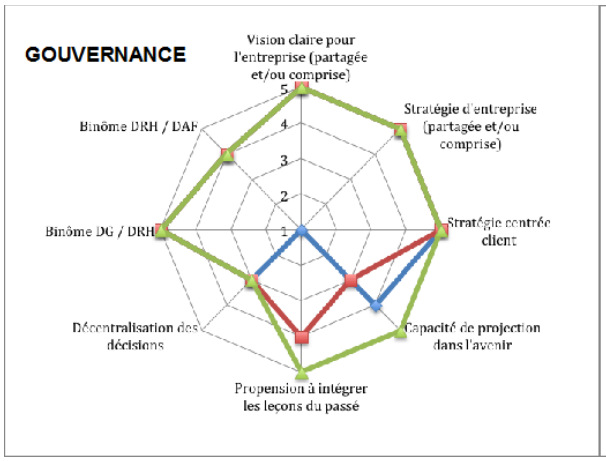
2.2.2.2.5 Cas n°5

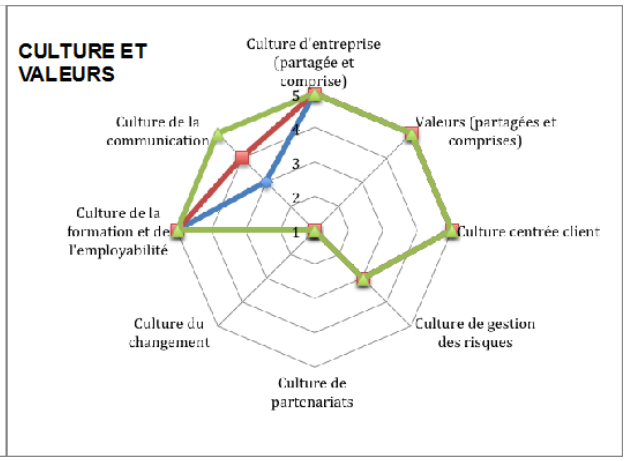
Activité :	Matériaux de construction en terre cuite sur 4 grands domaines d'activités : couverture, structure, façade et décoration.
Evolution de l'effectif :	○ Stade 1 – 2 000 ○ Stade 2 – 1 800 ○ Stade 3 – 1 800
Rappel du contexte :	PSE évité en raison de l'importance du poids du Capital Humain par rapport au poids du Capital Financier
Durée de la crise :	2 ans.
Typologie de l'actionnariat :	○ Avant la crise : Actionnaire bancaire ○ Pendant la crise : Actionnaire bancaire ○ En sortie de crise : Actionnaire bancaire

Les figures suivantes présentent l'évaluation des critères d'analyse sur l'échelle de pondération (de 1 à 5) intervenant dans la capacité de résilience du cas n°5.









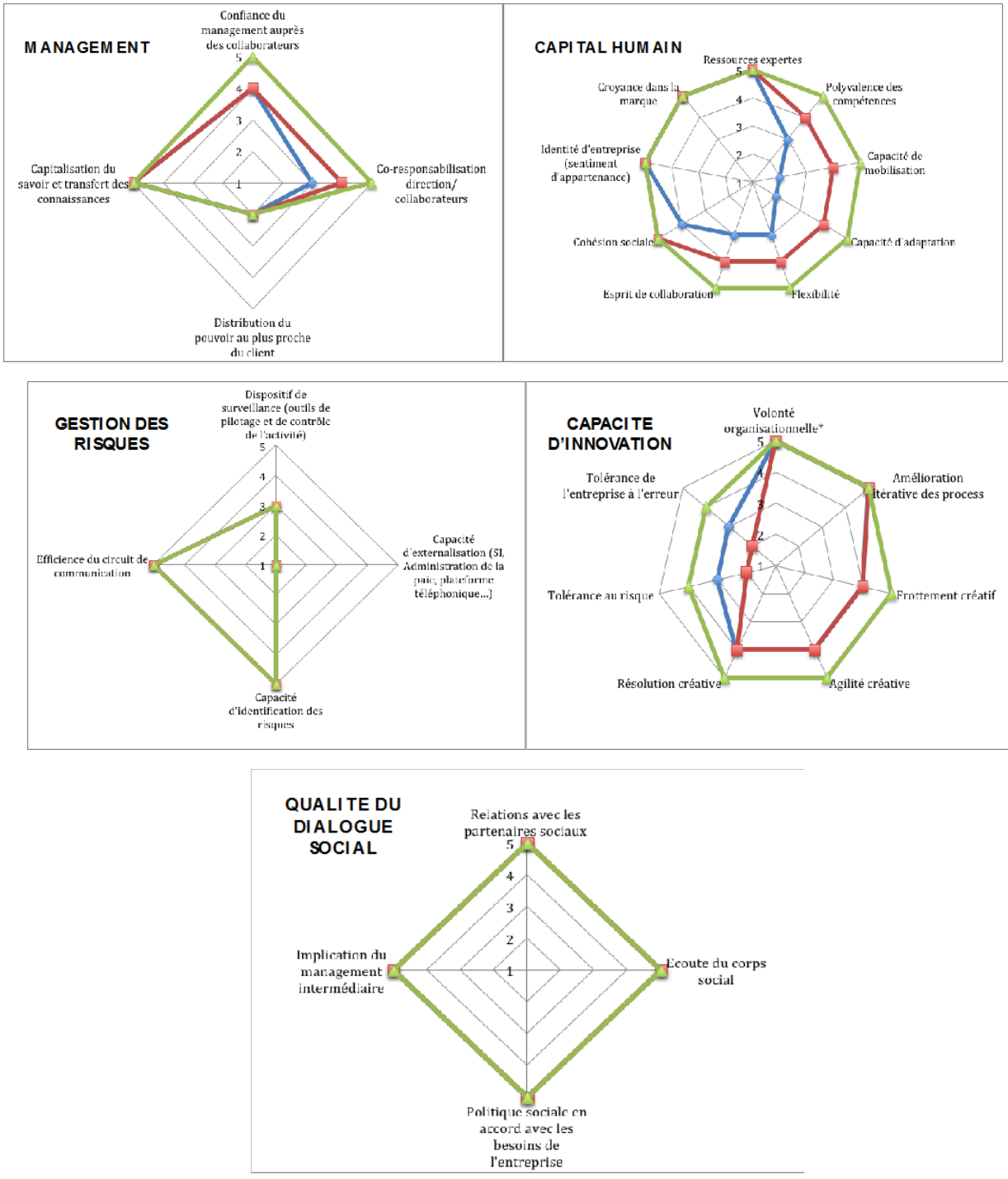


Figure 15 : Evaluation des critères sur l'échelle de pondération (de 1 à 5) intervenant dans la capacité de résilience du cas n°5.

Synthèse de l'analyse du CAS 5 et relevé des points essentiels	
Pour le cas n°5, nous retenons en synthèse les éléments suivants *(toute l'analyse détaillée du cas est consultable en Annexe 7)***.**	
Avant la crise :	**L'organisation avait :** o Tous les marqueurs de l'entreprise sont forts. o Les actionnaires accordent une grande confiance en la direction avec une réelle délégation et un fort engagement moral. o Il existe une très bonne entente stratégique entre les membres du CODIR, une certaine capacité à se projeter dans l'avenir. o La culture du changement est le point faible de l'organisation heureusement contrebalancée par une forte culture d'entreprise. o La culture de la communication est déjà installée mais à un niveau moindre par rapport à la culture de la formation et de l'employabilité qui est fortement ancrée dans l'organisation. o Le mode managérial est basé sur une faible co-responsabilisation direction-collaborateur alors que la confiance managériale auprès des collaborateurs est forte. o Le capital humain est composé d'experts (aux savoir-faire recherchés) qui ont une forte croyance en l'entreprise. o La gestion des risques est présente mais non omniprésente et accentuée sur le terrain par une forte présence du management auprès des équipes. o La capacité d'innovation émane d'une forte volonté de l'organisation (elle en fait une des valeurs de sa marque employeur). o Le dialogue social est l'une des priorités de la direction : de nombreux chantiers ont été travaillés en amont d'une éventuelle crise.
Durant la crise :	o Les marqueurs d'entreprise restent forts. o L'actionnariat déjà très présent est marqué par une écoute envers la gouvernance et un degré d'engagement moral encore plus important. o La gouvernance a su se poser les bonnes questions et mettre en route sa stratégie. o La culture de la communication va être doublée pendant le temps de crise. o La co responsabilisation direction / collaborateurs va être renforcée. o Celle-ci va jouer un rôle de révélateur, et pousser le corps social à être polyvalent, à se mobiliser, à être flexible. o Les circuits de communication sont renforcés. o La prudence s'est installée dans l'innovation et la « voilure a été

	réduite ». o Le travail d'anticipation du dialogue social a porté ses fruits et a permis de poursuivre un dialogue de qualité débouchant sur des appuis concrets aux salariés. o Le dialogue social a permis une adhésion totale du corps social, les relations avec les partenaires sociaux ont toujours été préservées et le management intermédiaire a joué un vrai rôle d'intermédiaire.
Après la crise :	o Les marqueurs de l'entreprise sortent renforcés. o L'engagement moral des actionnaires ainsi que leur confiance en la gouvernance sont accentués. o L'organisation se projette plus dans l'avenir, et se positionne en organisation apprenante sur la crise vécue. o La communication restera un point d'excellence apporté par la crise. o Le management sort grandi de cette crise en gagnant une confiance totale des collaborateurs et en ayant appris à travailler en délégation. o Le capital humain bénéficie d'une forte cohésion et les facteurs d'employabilité ont fortement évolués (polyvalence, flexibilité, collaboration…). o Les dispositifs de gestion des risques adoptés pendant la crise seront ceux de l'organisation de l'après-crise. o La capacité d'innovation devient supérieur à celle d'avant la crise. o Le dialogue social continue à être de qualité. La gouvernance ayant gagné un réel respect vis à vis des partenaires sociaux.

Principaux enseignements

- **La Capacité de résilience de l'Entreprise est fortement liée à ses « origines »,** son histoire, plus ses antécédents lui apportent une base solide, plus sa capacité de résilience sera importante et lui permettra de « dépasser » un état de crise.
- **La Capacité de résilience de l'Entreprise se construit sur le long terme.**
- **La Capacité de résilience de l'Actionnariat est sensible à un langage commun, partagé entre pairs** – pour que la résilience d'un Actionnariat de type spéculatif se fasse il faut lui présenter des éléments financiers qui le rassureront sur les réductions de pertes ou les possibilités de gains en sortie de crise.
- **La Capacité de résilience portée par l'Actionnariat est proportionnelle à son attachement matériel et personnel avec l'entreprise** (ce point se remarque sur chacun des cas présentés).
- **La Capacité de résilience de la gouvernance d'entreprise est d'autant plus importante qu'elle peut se dégager d'un actionnariat trop impliqué** empêchant toute expansion de la gouvernance à « diriger » et à mener l'entreprise selon ses ambitions, sa vision et sa stratégie.
- **La Capacité de résilience portée par la Culture d'entreprise et ses Valeurs, est modifiée si une transformation importante impacte l'entreprise** (changement organisationnel, fusion, adossement, actionnariat différent,…).

- **La Capacité de résilience portée par le Collectif est certes fonction du sentiment d'appartenance, et de sa croyance dans la marque** mais le projet d'entreprise se doit d'être fédérateur pour tous.
- **La Capacité de résilience portée par le Management est fortement influencée par le projet d'entreprise.**
- **La Capacité de résilience portée par Management influencera la Capacité de résilience du Collectif** à travers les actes managériaux mis en place.
- **La Capacité de résilience issue de la Gestion des risques est dépendante des moyens déployés,** au-delà les outils la proximité avec les opérationnels accentue cette capacité de résilience.
- **La Capacité de résilience portée par la Capacité d'Innovation, est liée à la voie de développement** dans laquelle l'entreprise s'engage.
- **La nature des critères liés à la Capacité de résilience issue de l'innovation, permet d'engager les collaborateurs dans une organisation collaborative** facilitant les échanges et fédérant les collaborateurs autour d'un projet d'entreprise.
- **La qualité du dialogue social est essentielle pour stimuler et encourager l'entreprise en période de crise** donc contribue à améliorer sa capacité de résilience.
- **Un dialogue social construit de longue date sera un véritable allié pour la gouvernance de l'entreprise face à l'actionnariat et au collectif** notamment s'il implique le management intermédiaire – la capacité de résilience portée par le dialogue social est un apprentissage qui doit se construire très en amont de la crise si l'on veut qu'elle se « révèle ».

La figure suivante présente l'évolution du pourcentage de la capacité de résilience du CAS 5 par thématiques sur les 3 stades.

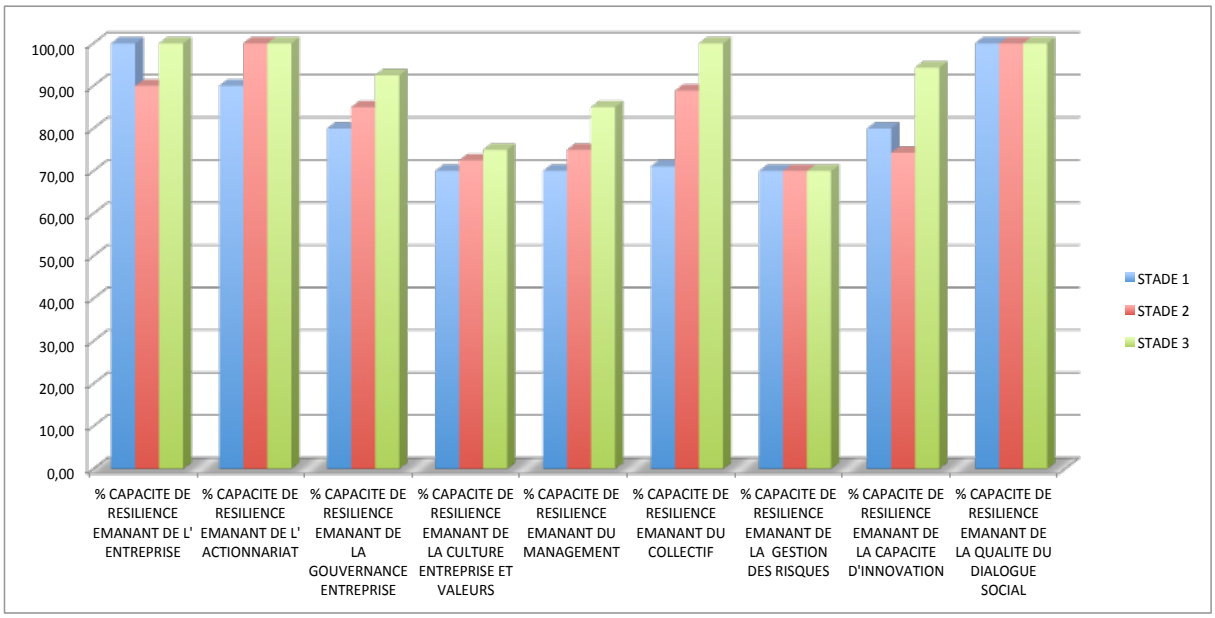
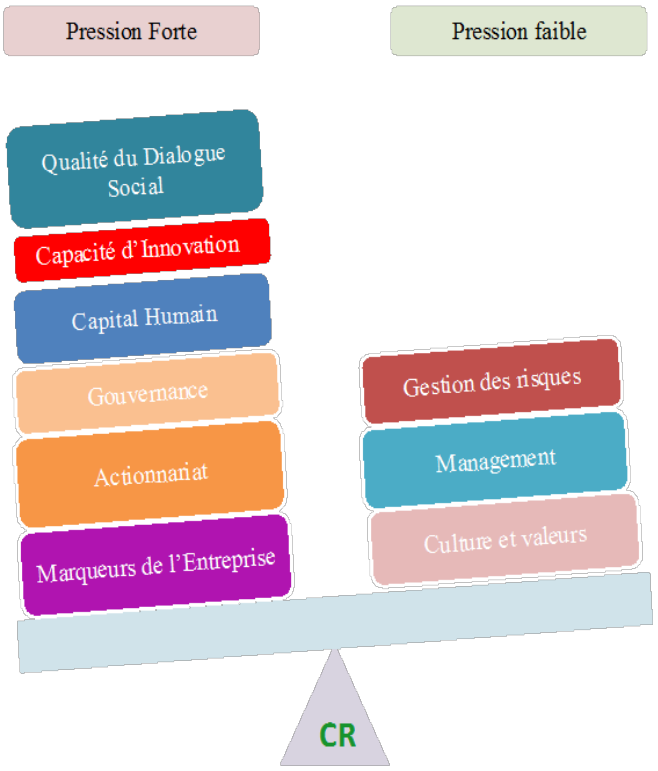


Figure 16 : Evolution du pourcentage de la capacité de résilience du CAS 5

QUELLE INTERPRETATION AU FINAL ?



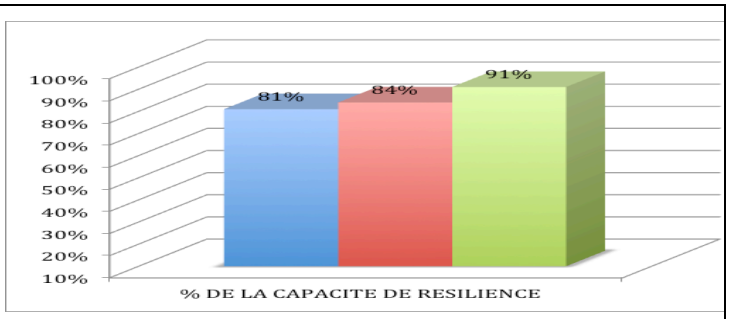
Une pression forte sur l'organisation :

- des Marqueurs de l'entreprise
- de l'Actionnaire
- de la Gouvernance
- du Capital Humain
- de la Capacité d'Innovation
- de la Qualité du Dialogue Social

Ayant permis de révéler dans le contexte les facteurs de résilience de l'entreprise par un réel engagement et une confiance de l'Actionnaire vis à vis de la Gouvernance, elle-même investie et engagée pour faire durer les compétences de l'entreprise, qui a aussi des Marqueurs très forts. Le Capital Humain a toujours été motivé et engagé, véritablement dynamisé par un Dialogue social de qualité et qui le porte depuis longtemps.

La Capacité d'Innovation et l'esprit qu'elle incarne ont contribué à la Résilience de l'entreprise. Les autres thématiques présentent un poids moins important mais permettent de maintenir la vigilance demandée par l'organisation, Culture et Valeurs basées sur l'employabilité font parties intégrantes de la nouvelle stratégie.

Ce qui entraîne…



2.2.3 Diagnostic à partir d'une modélisation de la capacité de résilience sur les 3 stades

Une entreprise ne reste pas dans un état statique, c'est un organisme vivant influencé par son environnement, par conséquent nous comprenons aisément que la modélisation doit se faire sur ces trois temps, chacun permettant aux critères d'apparaître ou d'évoluer par rapport à leur pondération initiale.

La modélisation globale tient compte à chacun des stades :

- **du résultat total obtenu sur l'ensemble des critères** par chacune des entreprises (résultat désigné par Capacité de Résilience de l'entreprise et représenté sur l'axe vertical Y)
- **et de l'effectif total de l'entreprise** (ou nombre de salarié représenté sur l'axe horizontal X) en effet il nous était primordial de disposer d'une variable commune à toutes ces entreprises et évolutive sur les 3 stades pour permettre la modélisation espérée ; la taille de l'entreprise était donc la plus évidente.

Intérêts attendus d'une modélisation de la Capacité de résilience (CR) des entreprises

L'objectif de la modélisation évolutive (du stade 1 au stade 3) de la capacité de résilience des entreprises est, à travers l'analyse qualitative réalisée, de **tenter de dégager des typologies d'entreprises pour lesquelles la Capacité de résilience est soit déjà fortement « installée », soit se révèle positivement dans le temps ou au contraire n'arrive pas à émerger malgré la période de transformation dans laquelle nous nous trouvons.**

La conclusion de l'analyse, portera ainsi sur une préconisation de critères majeurs - encadrant la capacité de résilience - lesquels selon un contexte donné favorisent l'apparition de facteurs favorables à la résilience.

L'analyse alimentera nos recommandations.

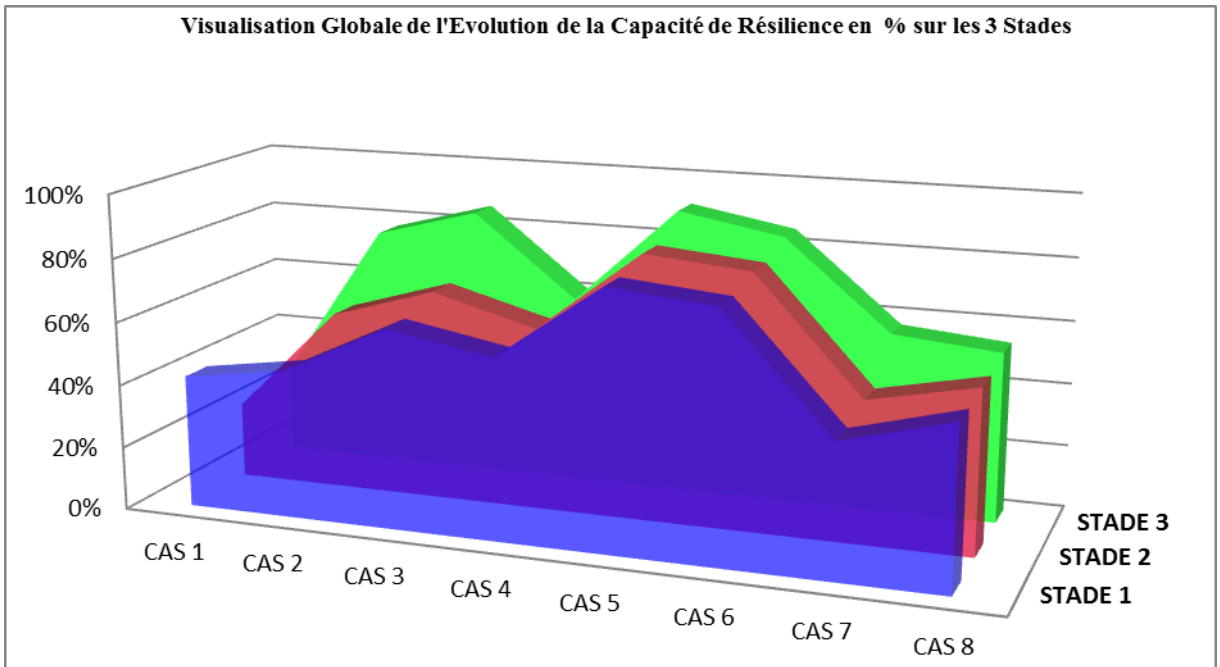
Pré requis nécessaires

Pour permettre au lecteur d'avoir une vision globale des entreprises consultées nous présentons à chaque stade la typologie des entreprises tenant compte du secteur d'activité, de la localisation géographique (Bassin Emploi concerné par la crise), de la nature (Groupe/Filiale) de la structure, du type d'actionnariat (Spéculatif, Entrepreneurial, Familial, Salarial), et de l'horizon de placement de l'actionnariat vis à vis de l'entreprise (court-terme, long-terme). En période de crise (au stade 2) nous compléterons avec le Type de mesure suivie (PSE ou mesure alternative).

Autre pré requis, pour nous permettre de mener une analyse concise et claire des cas rencontrés, nous avons dégagé à chacun des stades les critères identifiés comme majeurs c'est à dire impactant fortement à très fortement la structure (pondération de 4 et 5) selon qu'ils soient partagés par plus de 4 entreprises - 4 entreprises - par 3 à 2 entreprises ou par une seule entreprise. Les tableaux réalisés sont disponibles en Annexe 9 à 11.

Vue globale de l'évolution des 8 cas selon les 3 stades

Avant d'analyser l'évolution des différents cas par stade, nous proposons une vue d'ensemble qui permet déjà de dégager 2 entreprises (Cas 2, Cas 3) intéressantes par rapport à l'évolution importante de leur capacité de résilience en sortie de crise ainsi que 2 entreprises (Cas 5, Cas 6) pour leur évolution constante sur la capacité de résilience et une autre (Cas 7) qui semble avoir su résister face à la crise.



	CAS 1	CAS 2	CAS 3	CAS 4	CAS 5	CAS 6	CAS 7	CAS 8
STADE 1	42%	47%	63%	57%	81%	78%	42%	51%
STADE 2	24%	57%	67%	58%	84%	81%	45%	52%
STADE 3	28%	77%	86%	60%	91%	85%	57%	54%

Figure 17: Visualisation globale de l'évolution de la capacité de résilience en % sur les 3 stades pour l'ensemble des cas

2.2.3.1 Etat de la Capacité de résilience (CR) des entreprises au stade 1 : avant la crise

STADE 1	CAS 1	CAS 2	CAS 3	CAS 4	CAS 5	CAS 6	CAS 7	CAS 8
Activité	Epicerie de luxe	Fabrication Distribution de soins dermo cosmétiques	Dépannage de flexibles hydrauliques (leader en France)	Fabrication Distribution de matières plastiques de base	Matériaux de construction en terre cuite	Téléphonie	Commercialisation Equipement Sécurité Incendie	Fabrication de lait liquide et de produits frais
Bassin Emploi	IDF	IDF	OUEST	IDF	IDF	IDF	IDF	Haute-Normandie
Nature Structure	Groupe	Groupe	Groupe	Filiale	Groupe	Groupe	Filiale	Filiale
Actionnariat	Familial	Familial	Familial	Spéculatif	Bancaire	Familial	Etranger	Familial

			Entrepreneurial				Entrepreneurial	
Horizon	CT	LT	LT	CT	LT	LT	MT-LT	LT
Effectif	**207**	**380**	**300**	**300**	**2000**	**9600**	**240**	**602**
% CR	**42%**	**47%**	**63%**	**57%**	**81%**	**78%**	**42%**	**51%**

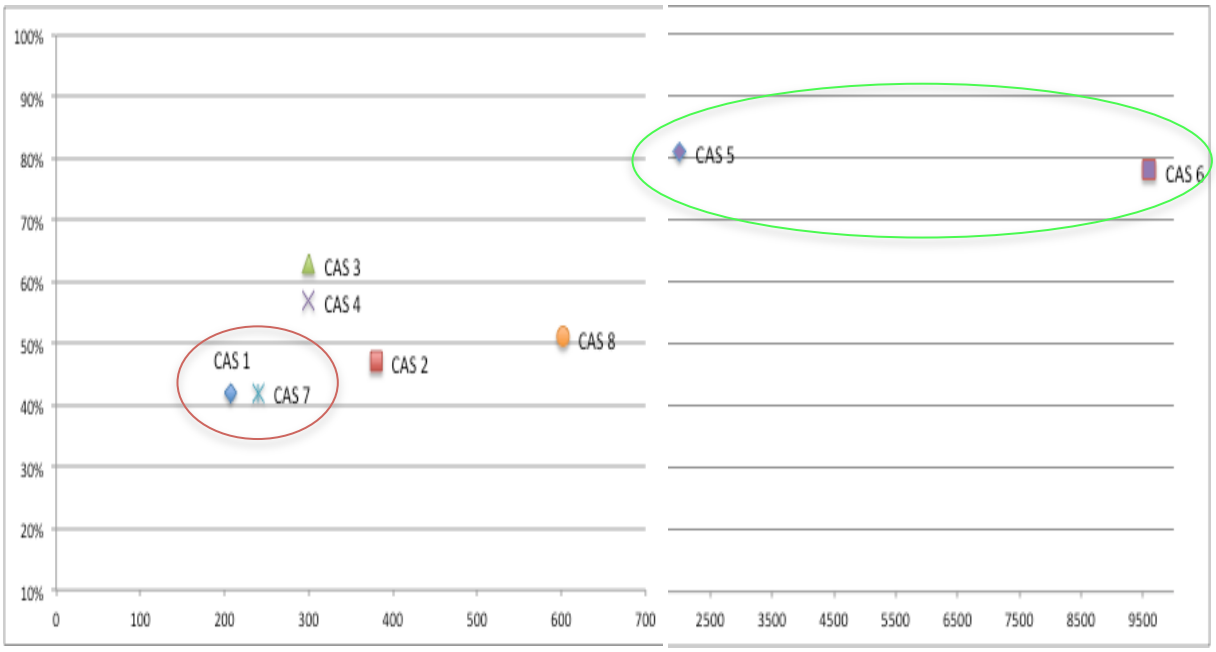


Figure 18 : Etat de la Capacité de Résilience (CR) des 8 cas au stade 1

Au stade 1, nous constatons que deux entreprises (CAS 1 et CAS 7) se distinguent des autres – ayant une CR de 42% soit moitié moins que celle présentant une CR de 81 % (CAS 5).

Une autre entreprise (CAS 6) se distingue aussi avec une CR de 78%.

Il semble intéressant au stade 1 de dégager les raisons voir les critères qui justifieraient cet écart important entre ces structures.

Les entreprises CAS 1 et CAS 7 sont diamétralement opposées sur les caractéristiques Activité, Nature de la structure, Actionnariat, Horizon d'engagement seuls leurs effectifs et bassins d'emploi sont proches.

CAS 5 et CAS 6 partagent plus de points communs, mais il est cependant trop tôt pour convenir que ces caractéristiques jouent à ce stade un rôle dans la CR.

Regardons plus finement les critères qui sont partagés ou non par ces entreprises et qui entrent en jeu dans la CR en impactant fortement voir très fortement les structures (Cf. ANNEXES Tableau : Critères les plus représentatifs ayant une pondération de 4 à 5 intervenant dans la Capacité de Résilience de la structure au stade 1).

Nous dégageons de notre analyse comparative entre les extrêmes (CAS 1 - CAS 7) par rapport à (CAS 5 - CAS 6) que, les critères suivants selon le contexte pourraient jouer un rôle dans la préparation de la CR de l'entreprise de façon Significative, Importante, Déterminante avant une crise économique.

Significatifs	– Volonté organisationnelle – Amélioration itérative des processus – Capacité d'innovation produit – Confiance du management auprès des collaborateurs – Capitalisation du savoir et transfert de connaissances – Cohésion sociale – Identité d'entreprise
Importants	– Actionnaire à l'écoute de la gouvernance d'entreprise – Capacité d'identification des risques – Efficience du circuit de communication – Politique sociale en accord avec les besoins de l'entreprise – Implication du management intermédiaire
Déterminants	– Diversification de la clientèle et des activités – Culture de la formation et de l'employabilité – Frottement créatif – Agilité créative – Résolution créative

Au sein d'une structure, nous préconisons les facteurs suivants comme étant favorables à l'émergence d'une capacité de résilience avant l'entrée en crise :

- **Au niveau de l'entreprise, la préservation de son identité, sa capacité à diversifier ses activités (et ainsi ses compétences) associée à sa capacité d'innovation (organisationnelle et produit) sont essentiels à la CR, et laissent préjuger d'une forte capacité à se transformer en période de crise, ou à résister à un contexte de transformation importante.**
- **L'entreprise qui privilégie dans sa politique, une culture de la formation et de l'employabilité en passant par une capitalisation du savoir et transfert de connaissances en maintenant la diversification de ses activités développera sa CR.**
- **Pour mener cette politique de développement, il est essentiel que l'actionnariat partage la stratégie de la gouvernance et soit à son écoute. Cette dernière doit pouvoir s'appuyer sur son management intermédiaire, et veiller ainsi à l'efficience de son circuit de communication auprès de l'ensemble du corps social.**
- **La qualité du dialogue social est fonction de la politique sociale menée et donc des négociations sociales qui correspondent aux besoins réels du collectif, favorisant ainsi une cohésion sociale.**
- **L'implication du management et la confiance qu'elle peut transmettre auprès des collaborateurs contribuent également à une identification des risques au plus près des opérationnels grâce aux remontées d'information et à une amélioration itérative des processus.**
- **L'ensemble de ces actions répond obligatoirement à une Volonté organisationnelle.**

Nous n'avons pas pris le parti au stade 1 de regarder plus en détail les autres entreprises mais nous nous sommes tout de même référées à leur CR pour établir le classement des critères (Significatifs / Importants / Déterminants) jouant un rôle dans la CR de l'entreprise partant du postulat que CAS 3 et CAS 4 partagent des critères plus impliquant que CAS 2 et CAS 8.

Il sera intéressant après avoir établi ce premier diagnostic de nous assurer que lors de l'entrée en crise, les CAS 5 et CAS 6 afficheront toujours une CR élevée.

Il sera tout aussi intéressant de « suivre » l'évolution de CAS 1 et CAS 7 et ainsi de comprendre quels facteurs peuvent influer sur la CR des entreprises qui présenteraient au départ une structure moins à même de rebondir face à la crise ou de se transformer.

2.2.3.2 Etat de la Capacité de résilience (CR) des entreprises au stade 2 : pendant la crise

STADE 2	CAS 1	CAS 2	CAS 3	CAS 4	CAS 5	CAS 6	CAS 7	CAS 8
Activité	Epicerie de luxe	Fabrication Distribution de soins dermo cosmétiques	Dépannage de flexibles hydrauliques (leader en France)	Fabrication et distribution de matières plastiques de base	Matériaux de construction en terre cuite	Téléphonie	Commercialisation Equipement Sécurité Incendie	Fabrication de lait liquide et de produits frais
Bassin Emploi	IDF	IDF	OUEST	IDF	IDF	IDF	IDF	Haute-Normandie
Nature Structure	Groupe	Groupe	Groupe	Filiale	Groupe	Groupe	Filiale	Filiale
Actionnariat	Etranger	Familial	Familial Entrepreneurial	Spéculatif	Bancaire	Familial	Etranger Entrepreneurial	Familial
Horizon	CT	LT	LT	CT	LT	LT	MT-LT	LT
Mesure	PSE Subi	PSE Imposé	PSE Imposé	PSE Choisi	Préservation des compétences	PSE Imposé	PSE Imposé	PSE Imposé
Effectif	**107**	**200**	**220**	**300**	**1800**	**8100**	**169**	**580**
% CR	**24%**	**57%**	**67%**	**58%**	**84%**	**81%**	**45%**	**52%**

Ici, il nous faut regarder les résultats obtenus selon l'évolution de la CR entre le stade 2 et le stade 1 (Cf. Tableau 7 : Evolution de la Capacité de Résilience (CR) entre les stades 2 et 1).

La différence de pourcentage de CR désignée Evolution de la CR entre ces deux états (avant la crise et à l'entrée en crise) nous permettra de dégager les critères qui favorisent majoritairement la CR d'une entreprise en période de crise.

	CAS 1	CAS 2	CAS 3	CAS 4	CAS 5	CAS 6	CAS 7	CAS 8
stade 1	42%	47%	63%	57%	81%	78%	42%	51%
Evolution de la CR	-18%	10%	4%	1%	3%	3%	3%	1%
stade 2	24%	57%	67%	58%	84%	81%	45%	52%

Tableau 7 : Evolution de la Capacité de Résilience (CR) entre les stades 2 et 1

Cas 1 est encadré en rouge car évolution négative de sa CR

Cas 2 est encadré en vert car évolution positive très importante de sa CR

Cas 7 est encadré en orange car partant au stade 1 d'un même niveau de CR que le Cas 1 il est intéressant de comprendre pourquoi sa CR évolue positivement – donc sur quoi reposent ses critères différenciant.

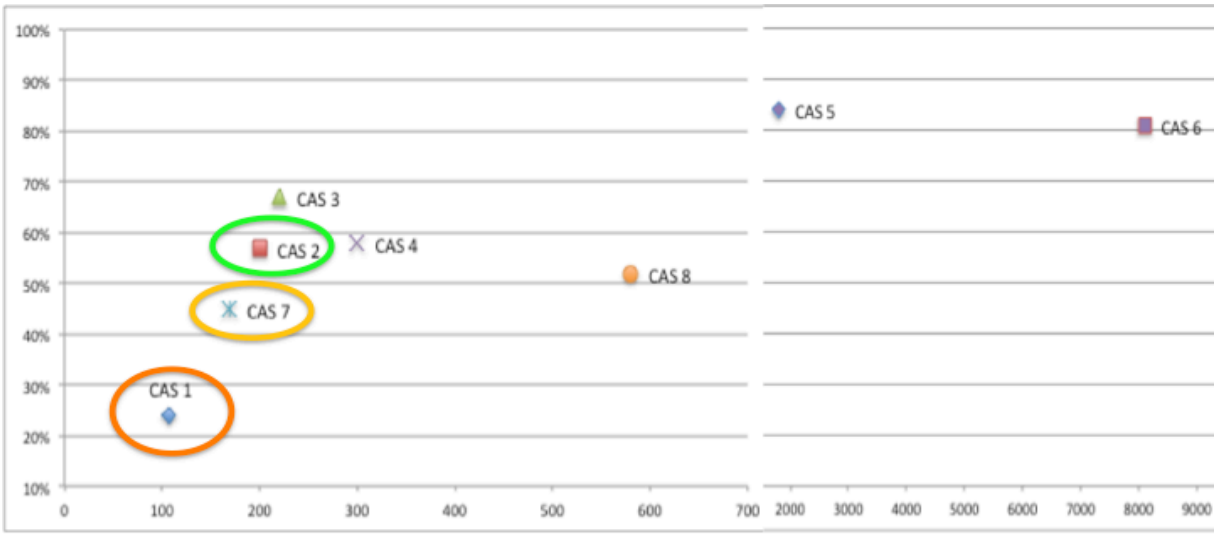


Figure 19 : Etat de la Capacité de Résilience des 8 cas au stade 2

Il sera intéressant ici de comprendre les raisons qui ont :

- Entrainé une baisse significative de 18% de la CR du CAS 1
- Alors que CAS 7 qui partageait au stade 1, 42 % de CR comme CAS 1 voit sa CR augmenté de 3%

Autre point à noter, l'augmentation de la CR du CAS 2 qui affiche la progression de CR la plus importante en entrée de crise avec une évolution de 10%.

CAS 1 en entrée de crise ne partage plus que 2 critères jugés importants – Marque Employeur et Croyance dans la marque, ces deux critères pris séparément ne permettent pas bien évidemment de maintenir une CR suffisante.

L'ensemble des autres critères affiché par CAS 1 au stade 1 a connu une chute importante de la pondération. Le changement d'Actionnaire (passage d'un Groupe familial à un Actionnaire Etranger Oligarchique Cf. CAS 1 : Un sauvetage « déchu » suite à un PSE Subi) associé à un manque de stratégie d'entreprise expliquent certainement ce résultat.

CAS 7 contrairement à CAS 1 a su « maintenir » au stade 2 ses critères majeurs à savoir :

- Confiance des clients et des marchés.
- Degré de confiance de l'actionnaire vis à vis de la Direction d'entreprise.
- Vision claire.
- Stratégie d'entreprise.
- Niveau de délégation de l'actionnaire vis à vis de la Direction d'entreprise.
- Propension à intégrer les leçons du passé.

A noter également, la totalité de ces critères est partagée par CAS 5 et CAS 6 qui affichent toujours les plus fortes CR, et partagée en partie par les CAS 3 et /ou CAS 4 qui présentent aussi des CR importantes.

Ces entreprises partagent toutes les mêmes origines de crise (crise d'ordre économique) sauf CAS 1 (crise due à un changement d'actionnariat) et CAS 7 (refus d'une harmonisation culturelle et organisationnelle au moment de la fusion) nous pouvons alors envisager que **l'origine de la crise impacte fortement des critères majeurs qui entrent dans le développement de la CR.**

Une crise d'origine purement économique permettrait de maintenir à l'équilibre une CR déjà existante ou la révélerait (voir si cela se confirme avec le CAS 2) plutôt qu'une crise qui impacterait fortement la structure de l'entreprise par un changement d'actionnariat, de culture et viendrait à redéfinir de nouvelles valeurs. Ce point reste à démontrer.

CAS 2 connaît une augmentation très importante de sa CR (10%) alors qu'elle présentait au stade 1 une CR inférieure à la moyenne.

Sa crise est d'origine économique, ce qui pourrait confirmer l'argumentaire précédent portant sur le lien entre l'origine de la crise et ses effets sur la CR.

Au stade 1, CAS 2 partageait 17 critères majeurs avec les CAS 5 et CAS 6 ce qui préjugeait d'un terrain favorable au développement de sa CR.

Seul critère jugé très significatif et propre au CAS 2 – l'esprit de collaboration.

L'entrée en crise, est marquée pour CAS 2 par :

- La disparition des critères jugés majeurs (avec pondération de 4 – 5) suivants :
  - Confiance des clients et des marchés
  - Vision claire

- Stratégie d'entreprise
- Stratégie centrée client
- Culture centrée client
- Cohésion sociale

- Le maintien des critères jugés majeurs (avec pondération de 4 – 5) suivants :
  - Marque Employeur
  - Capacité d'innovation produit
  - Degré d'engagement moral vis à vis de l'entreprise
  - Culture d'entreprise
  - Valeurs
  - Capitalisation du savoir et transfert des connaissances
  - Ressources expertes
  - Esprit de collaboration
  - Identité d'entreprise
  - Croyance dans la marque
  - Volonté organisationnelle
  - Amélioration itérative des processus
- **L'apparition des critères jugés majeurs (avec pondération de 4-5) suivants :**
  - **Degré de confiance de l'actionnaire vis à vis de la Direction d'entreprise**
  - **Actionnaire à l'écoute de la gouvernance d'entreprise**
  - **Confiance du management auprès des collaborateurs**
  - **Relation avec les partenaires sociaux**
  - **Ecoute du corps social**
  - **Politique sociale en accord avec les besoins de l'entreprise**
  - **Implication du management intermédiaire**

Nous pouvons ainsi partir du postulat que **les critères jugés majeurs qui sont apparus** lors de l'entrée en crise **ont permis de développer fortement la CR de CAS 2.**

Il est alors intéressant de voir que l'entrée en crise pour CAS 2 a permis de positionner la Qualité du Dialogue Social dans son intégralité à un niveau déterminant pour l'entreprise.

La Qualité du Dialogue Social, est commune à toutes les entreprises dépassant plus de 50% de CR, c'est donc un indicateur à ne pas négliger dans un contexte de crise.

L'origine de la crise de CAS 2 est économique, cela permet de confirmer le point soulevé précédemment à savoir **qu'une crise d'origine purement économique permet également de révéler l'entreprise dans sa capacité à rebondir en période de crise, donc la crise serait un levier de la transformation.**

Il faudra nous assurer en sortie de crise que CAS 2 maintient la croissance de sa CR.

Si nous comparons CAS1-CAS7 et CAS 2 nous notons que les critères...

- Confiance des clients et des marchés.

- Vision claire.
- Stratégie d'entreprise.

… semblent moins impactant sur la structure de CAS 2, car ces derniers diminués en entrée de crise n'affectent pas sa CR alors que la CR de CAS 1 est « lourdement » modifiée et celle de CAS 7 qui les maintient présente une évolution positive de sa CR.

Ce constat nous permet d'envisager qu'ils présenteraient un poids moindre par rapport aux critères ci-dessous :

- Degré de confiance de l'actionnaire vis à vis de la Direction d'entreprise.
- Niveau de délégation de l'actionnaire vis à vis de la Direction d'entreprise.
- Propension à intégrer les leçons du passé.

Critères détenus par CAS 7 mais pas par CAS 1 ce qui pourrait justifier de l'évolution positive de CAS 7 par rapport à CAS1 qui malgré son contexte de crise « similaire » affiche une évolution négative de sa résilience.

L'évolution négative de la CR de cas 1 est sans doute alimentée par la typologie de son PSE, un PSE subi auquel s'associe une perte de certains repères culturels impactant ainsi lourdement sa CR.

Nous pouvons ainsi dégager qu'en période de crise, les facteurs influençant négativement l'Actionnariat, la Gouvernance d'entreprise, le Management et la Qualité du Dialogue social peuvent mettre en défaut la capacité de Résilience de l'entreprise.

Autre fait intéressant, l'évolution de CAS 4 – seule structure dont la mesure mise en œuvre est un PSE choisi. Celle-ci affiche au départ une CR supérieure à 50% et malgré les PSE réguliers dont elle fait l'objet, sa CR reste favorable à un rebond.

Le fait que ce fonctionnement de réduction d'effectif soit identifié de longue date par les collaborateurs et soit devenu un outil de la politique RH et de la stratégie de l'entreprise ne perturbe pas plus que cela sa CR ; le corps social étant malgré lui rompu à l'exercice.

La CR de la structure semble hermétique et a mis en place des mesures de survie en conditions difficiles. **Il est intéressant de noter que les critères majeurs de CAS 4 sont liés à la Qualité du Dialogue Social, au Capital Humain (polyvalence des compétences), au Management, au développement des relations DG /DRH, DRH/DAF et à la Formation et l'Employabilité.**

Les CAS 5 et CAS 6 affichent toujours une CR très élevée face à la crise, bien que chacune face à une crise économique ait choisi une mesure diamétralement opposée pour surmonter l'épreuve :

- CAS 5 ayant misé sur le maintien des compétences de l'entreprise et préservé ainsi l'emploi sans réduction d'effectif,
- CAS 6 est entré dans un PSE avec une mise en œuvre totalement transparente auprès des collaborateurs et au préalable en amont une préparation du terrain opérationnel par une mesure de priorisation des projets dits stratégiques et donc une approche de la création de

valeur (Méthode Budget Base Zéro[121]).

Point communs de ces deux entreprises en période de crise au-delà notamment un dialogue social occupant une place privilégiée, un management intermédiaire très impliqué dans les démarches, ainsi qu'un appui sans faille de la gouvernance, nous notons que CAS 5 et CAS 6 en période de crise occupent une position forte sur le Capital Humain (à travers la capacité d'adaptation et la flexibilité) et la Capacité d'Innovation (frottement, agilité, résolution). Ces thématiques ayant toujours été entretenues par ces entreprises à travers le développement de leur activité, des accords d'entreprises et une politique RH soucieuse du développement des compétences.

Nous dégageons de notre analyse comparative au stade 2 que, les critères suivants pourraient jouer un rôle dans la CR de l'entreprise de façon Significative, Importante, et Déterminante et permettre de révéler les facteurs favorisant la résilience en entrée de crise et durant la crise.

Significatifs	– Marque Employeur – Croyance dans la marque – Stratégie centrée client – Culture centrée client – Cohésion sociale – Confiance des clients et des marchés – Vision claire – Propension à intégrer les leçons du passé – Stratégie d'entreprise – Niveau de délégation de l'actionnaire vis à vis de la Direction d'entreprise
Importants	– Capacité d'innovation produit – Degré d'engagement moral vis à vis de l'entreprise – Culture d'entreprise – Valeurs – Capitalisation du savoir et transfert des connaissances – Ressources expertes – Esprit de collaboration – Identité d'entreprise – Volonté organisationnelle – Amélioration itérative des processus
Déterminants	– Degré de confiance de l'actionnaire vis à vis de la Direction d'entreprise – Actionnaire à l'écoute de la gouvernance d'entreprise – Confiance du management auprès des collaborateurs – Relation avec les partenaires sociaux – Ecoute du corps social – Politique sociale en accord avec les besoins de l'entreprise – Implication du management intermédiaire

[121] Méthode qui consiste à construire son budget non pas par rapport aux résultats réalisés l'année précédente mais d'une façon théorique, par rapport à ses objectifs stratégiques : l'entreprise définit ses activités, puis détermine les ressources nécessaires ; c'est en cela une méthode de crise.

Au sein d'une structure, nous préconisons les facteurs suivants comme étant favorables à l'émergence d'une capacité de résilience lors de l'entrée en crise et durant la crise :

- **Au niveau de l'entreprise, les marqueurs positifs de cette dernière permettent de positionner favorablement la structure vis à vis des parties prenantes extérieures ; l'image de marque doit être préservée afin de conserver la confiance des clients (voir des marchés selon l'activité). Ces marqueurs permettent aussi de « conserver » un espoir de rebond auprès des collaborateurs, car au-delà la crise économique que l'entreprise traverse, la force de ses marqueurs lui confère des opportunités de reprises.**
- **L'actionnariat joue un rôle « capital » pour enclencher la stratégie d'entreprise, et bien au-delà selon son dimensionnement, sa position vis à vis de la gouvernance, il permet à celle-ci de se révéler lors de la crise ; confiance, engagement, écoute et délégation doivent habiter en permanence l'actionnariat.**
- **La gouvernance d'entreprise en entrée de crise doit disposer d'outils (organisationnels ou de pilotage) lui permettant de se poser les questions pertinentes face à la situation, et ainsi l'aider à intégrer les leçons du passé pour trouver les réponses qui favoriseront l'entrée en résilience.**
- **Culture d'entreprise et valeurs, maintiennent les collaborateurs engagés si elles sont préservées en entrée de crise. L'actionnariat et la gouvernance doivent tenir compte de ces facteurs.**
- **Le Management se doit de faire confiance aux collaborateurs. En situation de crise, le corps social a besoin de le savoir donc il important pour le management de le montrer ; tous traversent la même épreuve ainsi en adaptant un savoir-être basé sur l'écoute et la confiance réciproque, la résilience pourrait émerger.**
- **Le Management doit pouvoir mettre en place des mesures permettant une stratégie de rebond basée sur la protection des compétences et des zones de valeurs de l'entreprise par la capitalisation du savoir et le transfert des connaissances déjà engagées dans l'entreprise.**
- **Certains critères comme la croyance dans la marque, et l'identité d'entreprise apparaissent comme significatifs pour le capital humain. Ceci démontre qu'une entreprise qui a su construire sa notoriété tant en interne qu'en externe pourra trouver auprès de ses ressources humaines la force de rebondir.**
- **La cohésion sociale et l'esprit de collaboration, sont des facteurs qu'il faut avoir maintenus pour s'assurer que le capital humain s'engage collectivement dans la crise.**
- **Une entreprise dont le capital humain est constitué de ressources expertes semble disposer d'une capacité de résilience plus importante en partie due à la fierté de l'expertise développée et reconnue.**
- **La qualité du dialogue social est clairement positionnée comme un des facteurs déterminant de la résilience en phase 2 ; l'entreprise se doit dans l'entrée en crise**

d'avoir auparavant préparé le terreau du dialogue social, d'avoir inculqué au corps managérial l'intelligence du dialogue et avoir aussi le cas échéant formé les représentants du personnel.

- **Privilégier les relations de bonne entente avec les partenaires sociaux, l'écoute du corps social permet de développer une politique RH en accord avec les besoins de l'entreprise, ce qui solidifiera l'engagement du collectif qui fera corps durant la crise.**
- **L'ensemble de ces actions répond obligatoirement à une volonté organisationnelle, détenue par la gouvernance et promue par l'actionnaire.**

2.2.3.3 Etat de la Capacité de résilience (CR) des entreprises au stade 3 : après la crise

STADE 3	CAS 1	CAS 2	CAS 3	CAS 4	CAS 5	CAS 6	CAS 7	CAS 8
Activité	Epicerie de luxe	Fabrication et Distribution de soins dermo cosmétiques	Dépannage de flexibles hydrauliques (leader en France)	Fabrication et distribution de matières plastiques de base	Matériaux de construction en terre cuite	Téléphonie	Commercialisation Equipement Sécurité Incendie	Fabrication de lait liquide et de produits frais
Bassin Emploi	IDF	IDF	OUEST	IDF	IDF	IDF	IDF	Haute-Normandie
Nature Structure	Groupe	Groupe	Groupe	Filiale	Groupe	Groupe	Filiale	Filiale
Actionnariat	Etranger Spéculatif	Entrepreneurial	Familial Entrepreneurial « Salarial »	Spéculatif	Bancaire	Familial	Etranger Entrepreneurial	Familial
Horizon	CT	LT	LT	CT	LT	LT	MT-LT	LT
Effectif	**100**	**190**	**360**	**240**	**1800**	**7000**	**218**	**436**
% CR	**28%**	**77%**	**86%**	**60%**	**91%**	**85%**	**57%**	**54%**

Tout comme la démarche comparative suivie pour le stade 2 par rapport au stade 1, il nous faut regarder les résultats obtenus selon l'évolution de la CR entre le stade 3 et le stade 2. (Cf. Tableau 8 : Evolution de la Capacité de Résilience (CR) entre les stades 3 et 2)

	CAS 1	CAS 2	CAS 3	CAS 4	CAS 5	CAS 6	CAS 7	CAS 8
stade 2	24%	57%	67%	58%	84%	81%	45%	52%
Evolution de la CR	4%	20%	19%	2%	7%	4%	12%	2%
stade 3	28%	77%	86%	60%	91%	85%	57%	54%

Tableau 8 : Evolution de la Capacité de Résilience (CR) entre les stades 3 et 2

Cas 2 est encadré en vert car évolution positive la plus importante de la CR en sortie de crise

Cas 3 est encadré en vert foncé car présente en sortie de crise une forte évolution positive de sa CR comparé à son évolution précédente entre les stades 2 et 1.

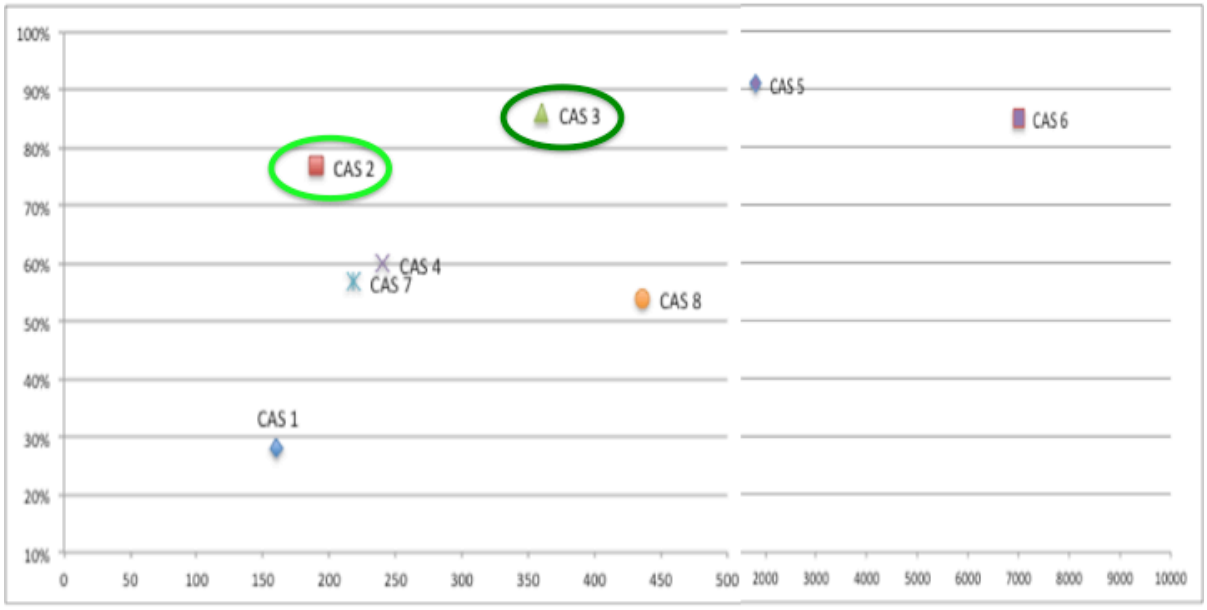


Figure 20 : Etat de la Capacité de Résilience des 8 cas au stade 3

Nous constatons en sortie de crise que le CAS 2 a poursuivie sur sa lancée, présentant une évolution de sa CR de 20%. Tâchons de dégager les indicateurs qui lui ont permis d'alimenter sa capacité de transformation entre l'état de crise et la sortie de crise, lui permettant d'afficher une CR de 77%.

Au stade 3, de nouveaux critères identifiés comme majeurs (pondération de 4-5) réapparaissent au niveau :

- **Entreprise :**
  - Confiance des clients et des marchés
- **Gouvernance d'entreprise :**
  - Vision claire
  - Stratégie d'entreprise
  - Stratégie centrée client
- **Culture entreprise et valeurs :**
  - Culture centrée client
- **Collectif :**
  - Cohésion sociale

Ceci s'explique par le contexte de l'entreprise décrit précédemment (Cf. CAS 2 : Un espoir retrouvé suite à un PSE Imposé) en effet, ces critères confirment une sorte de « paix retrouvée ». Il sera donc plus intéressant de nous attarder sur les nouveaux critères identifiés comme majeurs à ce stade, car ils permettraient sans doute de comprendre dans quelle mesure une crise pourrait

transformer l'entreprise en s'appuyant sur ces critères et favoriser ainsi selon le contexte des facteurs favorables à la résilience.

Indicateurs qui font leur apparition au niveau :

- **Gouvernance d'entreprise :**
  - Capacité de projection dans l'avenir
  - Propension à intégrer les leçons du passé
  - Binôme DG/DRH
  - Binôme DRH/DAF
- **Culture entreprise et valeurs :**
  - Culture de la communication
  - Culture du changement
- **Collectif :**
  - Capacité d'adaptation
  - Flexibilité
  - Capacité de mobilisation
- **Gestion des risques :**
  - Capacité d'identification des risques
  - Capacité d'externalisation

De l'ensemble de ces critères celui qui semble lié à un contexte « serein retrouvé» serait la capacité de projection dans l'avenir.

Les autres critères sont directement rattachés à la CR de l'entreprise CAS 2 et se sont donc développés à travers la crise :

- **Gouvernance d'entreprise :**
  - Propension à intégrer les leçons du passé
  - Binôme DG/DRH
  - Binôme DRH/DAF
- **Culture entreprise et valeurs :**
  - Culture de la communication
  - Culture du changement
- **Collectif :**
  - Capacité d'adaptation
  - Flexibilité
  - Capacité de mobilisation
- **Gestion des risques :**
  - Capacité d'identification des risques
  - Capacité d'externalisation

L'analyse croisée entre le stade 1 et le stade 3 permet ainsi de mettre en évidence les critères jugés indispensables au développement de la CR de l'entreprise. Nous constatons alors que les

thématiques Actionnariat / Management /et Qualité du dialogue social représentent des fondements piliers pour nourrir la capacité de résilience de l'entreprise ; à travers :

- **le Degré de confiance de l'actionnaire vis à vis de la Direction d'entreprise**
- **l'Actionnaire à l'écoute de la gouvernance d'entreprise**
- **la Confiance du management auprès des collaborateurs**
- **la Relation avec les partenaires sociaux**
- **l'Ecoute du corps social**
- **la Politique sociale en accord avec les besoins de l'entreprise**
- **l'Implication du management intermédiaire**

Les autres critères également jugés majeurs (avec pondération de 4 – 5) :

- Marque Employeur
- Capacité d'innovation produit
- Degré d'engagement moral vis à vis de l'entreprise
- Culture d'entreprise
- Valeurs
- Capitalisation du savoir et transfert des connaissances
- Ressources expertes
- Esprit de collaboration
- Identité d'entreprise
- Croyance dans la marque
- Volonté organisationnelle
- Amélioration itérative des processus

N'ont jamais quitté l'entreprise CAS 2, ils forment donc un terreau favorable au maintien d'un niveau de CR important (évolutions de 47% à 57% pour atteindre 77%).

Les thématiques rattachées sont l'Entreprise / L'Actionnariat / la Culture d'entreprise et ses Valeurs / le Management / le Collectif /la Capacité d'Innovation.

Le CAS 3, entreprise qui en sortie de crise, transforme « radicalement » son modèle organisationnel, partage avec CAS 2 une évolution significative de sa CR entre le stade 2 et 3.

Tentons de dégager des points communs à ces deux entreprises sur les 3 stades pour conforter nos résultats.

Il est en effet intéressant de voir que ces deux entreprises, partagent à chacune des périodes des critères communs, ceci est d'autant plus flagrant au stade 3 comme nous pouvons nous en rendre compte sur les tableaux présentant les critères les plus représentatifs (ayant une pondération de 4 à 5) intervenant dans la CR (Cf. Annexe 10 et 11).

Les peu d'écarts constatés s'expliquent par la typologie des entreprises, et leurs activités (par exemple « ressources expertes » pour CAS 2 et à contrario « polyvalence des compétences » pour CAS 3).

Ceci nous permet d'asseoir nos résultats précédents qui sont par ailleurs appuyés par des critères partagés par les CAS 5 et CAS 6 qui présentent eux une CR importante bien avant l'entrée en crise.

Nous dégageons de notre analyse comparative au stade 3 que, les critères suivants pourraient en sortie de crise jouer un rôle dans la CR de l'entreprise de façon Significative, Importante, et Déterminante, ils permettraient de faire de l'entreprise une entreprise résiliente.

Significatifs	– Marque Employeur – Capacité d'innovation produit – Degré d'engagement moral vis à vis de l'entreprise – Culture d'entreprise – Valeurs – Capitalisation du savoir et transfert des connaissances – Esprit de collaboration – Identité d'entreprise – Croyance dans la marque – Volonté organisationnelle – Amélioration itérative des processus – Confiance des clients et des marchés – Vision claire – Stratégie d'entreprise – Stratégie centrée client – Culture centrée client – Cohésion sociale
Importants	– Capacité de projection dans l'avenir – Propension à intégrer les leçons du passé – Binôme DG/DRH – Binôme DRH/DAF – Culture de la communication – Culture du changement – Capacité d'adaptation – Flexibilité – Capacité de mobilisation – Capacité d'identification des risques – Capacité d'externalisation
Déterminants	– Degré de confiance de l'actionnaire vis à vis de la Direction d'entreprise – Actionnaire à l'écoute de la gouvernance d'entreprise – Confiance du management auprès des collaborateurs – Relation avec les partenaires sociaux – Ecoute du corps social – Politique sociale en accord avec les besoins de l'entreprise – Implication du management intermédiaire

Au sein d'une structure, nous préconisons les facteurs suivants comme susceptibles de produire une résilience de l'entreprise :

- **La Qualité du Dialogue Social est l'élément indispensable qui permet à une entreprise de porter sa transformation jusqu'au terme, en effet cette thématique**

devient le socle de base de l'entreprise résiliente.

- **La résilience de l'entreprise passe par la résilience de la gouvernance qui a appris et compris l'importance d'intégrer les leçons du passé pour mieux rebondir.**
- **La gouvernance aura développé la capacité à se projeter dans l'avenir même aux périodes les plus difficiles.**
- **La gouvernance qui s'oblige à développer des relations transversales entre filières Métiers, est une gouvernance qui tisse une toile solide.**
- **Une interaction constante doit être faite entre l'actionnaire ou les actionnaires avec la Gouvernance en recherchant l'intérêt commun de l'organisation et pas seulement l'intérêt financier des derniers.**
- **L'actionnaire aura confiance en sa direction et lui permettra une plus grande liberté d'actions (niveau de délégation plus important).**
- **Un actionnariat avec un degré d'engagement moral important pour l'entreprise deviendra un actionnaire responsable en mesure de porter l'entreprise et de l'encourager jusqu'à sa pleine transformation.**
- **L'entreprise résiliente amène avec elle une culture enrichie sur la communication et favorise le changement à travers ses collaborateurs par le développement de certaines capacités :**
  - **Mobilité.**
  - **Adaptation.**
  - **Flexibilité.**
- **La résilience en sortie de crise permet au capital humain d'avoir une identification encore plus forte à la marque et un sentiment d'adhésion et d'appartenance plus important permettant la cohésion sociale au sein de l'organisation.**
- **Tout fait corps dans l'entreprise résiliente.**
- **Le corps managérial a compris l'importance de faire confiance en responsabilisant certains collaborateurs et l'intérêt de favoriser le développement des compétences, ce qui est un signe de reconnaissance du savoir-faire des collaborateurs.**
- **La gestion des risques s'intègre au modèle organisationnel non pas par du pilotage et du contrôle mais grâce à une capacité d'identification des risques au plus près du produit donc du client (proposition de formations plus adaptées).**
- **L'entreprise aura plus de facilité à externaliser une partie de ses activités pour sécuriser ses zones de valeurs car la crise lui aura fait voir des voies de développement ignorées jusqu'alors.**
- **La Capacité d'innovation se trouve dans l'esprit de l'entreprise et de ses ressources humaines, en effet c'est par la volonté organisationnelle et les pratiques qu'elle met en œuvre (amélioration itérative des processus) qu'elle nourrit l'entreprise résiliente.**

2.3 Conclusion

L'analyse croisée à la fois des réponses obtenues à travers le questionnaire qualitatif et des résultats obtenus à l'issue du diagnostic élaboré à partir de la modélisation de la CR sur les trois états nous permet de proposer deux profils d'entreprise :

- **un profil d'entreprise qui a su anticiper sa préparation à la survenance d'une crise** sur laquelle pourra s'appuyer/germer la résilience de l'organisation et du capital humain.
- **un profil d'entreprise possédant certains facteurs favorables à la Capacité de résilience**, lesquels plongés dans une situation de crise, permettront à l'organisation et au capital humain d'asseoir, de développer rapidement leur résilience.

2.3.1 Les profils d'entreprise proposés

2.3.1.1 Profil d'entreprise préparée

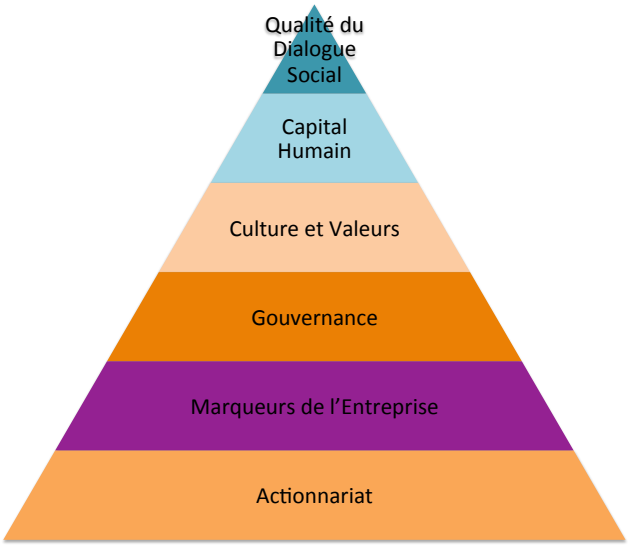


Figure 21 : Structuration par thématique d'une entreprise préparée

2.3.1.2 Profil d'entreprise dite résiliente

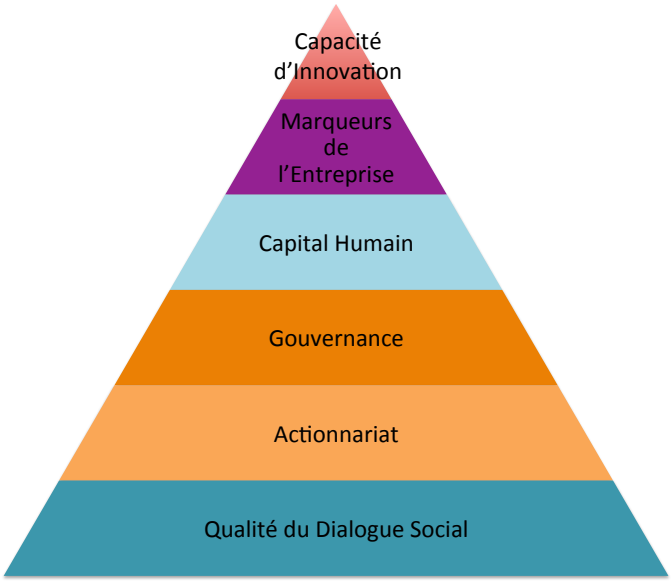


Figure 22 : Structuration par thématique d'une entreprise résiliente

2.3.2 De l'entreprise préparée à l'entreprise résiliente…

Les 6 niveaux de structuration d'une entreprise disposant de critères, lesquels soumis à un effet de crise présenteraient des facteurs (nous l'appellerons l'entreprise préparée) (1) susceptibles de favoriser la résilience (nous l'appellerons l'entreprise résiliente) (2).

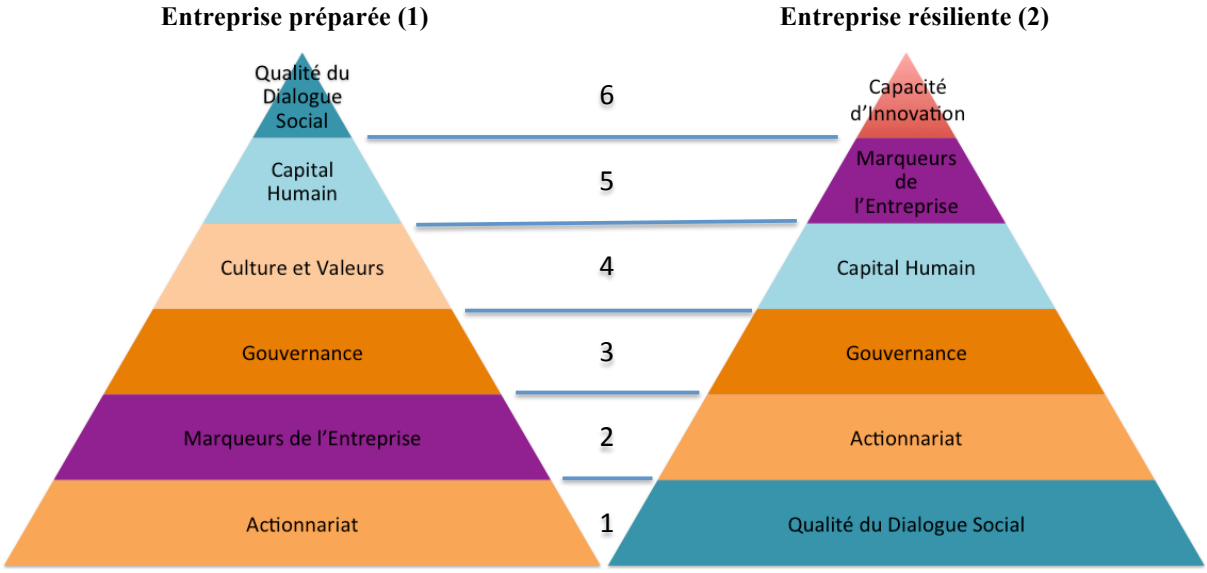


Figure 23 : Passage de l'entreprise préparée à l'entreprise résiliente

(1) L'ENTREPRISE PREPAREE

Importance de l'interaction entre actionnariat et gouvernance , en contexte dit de crise ou de transformation (1), seules les entreprises pour lesquelles, l'actionnariat est/ou devient un actionnaire centré sur l'intérêt de l'entreprise et de la gouvernance, sont en mesure de disposer d'un terrain favorable à la Capacité de Résilience.

L'actionnariat impulse dès lors la direction, donne le sens, montre le chemin vers la Résilience.

La Gouvernance devra rentrer dans un principe de persuasion de la cohérence de son projet. Le message doit être le clair possible, donc en lien avec la vision et la stratégie de l'entreprise.

Recours au marqueur de l'entreprise vis-à-vis de l'actionnariat, en effet, la gouvernance pourra recourir aux marqueurs de l'entreprise.

Un actionnariat conscient des bénéfices qu'il peut obtenir de l'entreprise deviendra un actionnaire investit et en mesure d'entrer lui-même en résilience pour poursuivre l'aventure (actionnariat entrepreneurial, spéculatif) les preuves devront lui être apportées ! La gouvernance doit entrer dans un principe de persuasion.

Un actionnariat dit familial, ou salarial aura une approche plus subjective de cet aspect sa volonté d'entrer en résilience sera de fait plus rapide.

Une gouvernance unie, la différence se fera sur la capacité de la gouvernance à se montrer unie devant l'actionnaire, en développant des relations transversales, favorisant les discussions entre DRH/DG et DRH/DAF. Celles-ci facilitent la propension à intégrer les leçons du passé, par un échange transparent et sans animosité entre ces acteurs décisionnaires.

Face à une gouvernance soudée et sûre de ses convictions, l'actionnariat aura plus de difficulté à faire barrage à la capacité de résilience qui s'installe.

Importance de l'adhésion à la culture et aux valeurs de l'entreprise car la gouvernance se sent d'autant plus investit de cette mission, si la culture d'entreprise et les valeurs qui sont siennes, sont fortement ancrées dans l'ADN de l'entreprise et de son corps social.

C'est en effet cette culture qui dicte ses pas et donne du poids face à l'actionnariat. Elle trouvera aussi à travers la culture de l'entreprise, un allié de taille, le collectif (ou capital humain), cet ensemble d'individus au cœur de l'organisation capable d'entrer en résilience pour sauver la cause en laquelle il croit et pour laquelle il s'investit (ressources expertes, polyvalence des compétences, croyance dans la marque, capacité de mobilisation…).

Un dialogue social de qualité, le capital humain trouvera écho à travers le dialogue social qui sera développé au sein de son entreprise ; c'est pourquoi il est important d'associer au

dialogue social l'ensemble du corps social. Un dialogue social « musclé » positivement (relations importantes avec les partenaires sociaux, écoute du corps social, implication du management intermédiaire) donnera au collectif la possibilité de jouer un rôle incontournable dans la capacité de résilience de l'entreprise. L'entreprise ainsi devenue résiliente, s'impose par une Qualité de son dialogue social, qui devient la base, le pilier de la structure.

La présence de ces critères, permettra en contexte de crise, d'amener l'entreprise vers un état propice à sa transformation. **Il est important de noter que la résilience qui s'opère sur le profil d'une entreprise jugée comme pouvant entrer en résilience (préparée - 1), conduit à un changement de paradigme (2).** Les thématiques essentielles se retrouvent pour la plupart dans l'entreprise résiliente mais avec une importance, un poids autre dans la structure.

(2) L'ENTREPRISE RESILIENTE

L'actionnariat devient un véritable Actionnaire, ainsi il participe activement à la résilience de l'entreprise par un soutien et une reconnaissance de la gouvernance de l'entreprise.

Il aura conscience de l'intérêt pour lui de contribuer à un climat favorable pour l'Entreprise en s'appuyant sur toutes les parties prenantes à sa disposition, sa force de frappe en interne étant le Capital humain dans son ensemble, Corps social « boosté » et maintenu par une politique sociale en accord avec ses besoins réels.

Dans ce cadre, **la Gouvernance va pouvoir définir une stratégie en toute « sérénité » vis à vis de cet actionnaire résilient**. La politique mise en place trouvera ainsi un écho favorable auprès du corps social**. L'ensemble des mesures négociées, les compétences à disposition, l'organisation de la structure, s'agrègent dans le développement de la Capacité d'innovation** ; celle-ci apporte à la société un état d'esprit contribuant favorablement au maintien d'une culture centrée sur le client et mettant à l'honneur la flexibilité, l'adaptation de toute une organisation.

Cette résilience qui habite et habille l'organisation ainsi décrite est totalement indépendante du type de mesure alternative mise en œuvre en contexte de crise ; en effet si nous nous penchons sur la typologie des PSE mise en œuvre nous pouvons conclure que la Capacité de Résilience peut naître tant face un PSE subi, imposé ou choisi du moment que l'actionnariat décide au départ de donner l'impulsion de la résilience et de s'inscrire en partenaire bienveillant en réponse au contexte de transformation dans lequel l'entreprise se trouve confrontée.

2.3.3 Proposition d'une typologie des mesures identifiées en période de transformation

L'enquête que nous avons menée auprès d'un certain nombre d'entreprises ayant vécu une ou plusieurs crises, qui les ont amenées à mettre en place soit un PSE soit des mesures alternatives, nous a permis également de faire ressortir une typologie des mesures[122] identifiées en période de transformation.

Ces mesures s'appliquant indifféremment des stades étudiés, mais restant tout de même en adéquation avec la stratégie suivie par la direction et/ou l'actionnaire.

La notion de temps est aussi très importante, elle oriente la typologie des mesures qui seront prises.

Les mesures identifiées sont soit :

- **Palliatives.**
- **Curatives.**
- **Préventives.**

2.3.3.1 Mesures dites Palliatives

Si nous devions définir les mesures palliatives, nous les décririons comme des mesures visant à atténuer ou retarder une crise, une rupture, mais sans actions suffisamment efficaces pour résoudre la situation de manière définitive. La mesure palliative ne s'inscrit pas dans la durée, comme son nom l'indique elle accompagne une fin annoncée en tentant de soulager « les souffrances » imposées par la situation de crise. Elles restent donc très limitées et ne peuvent perdurer.

Il s'agit ici pour l'entreprise d'accompagner dignement la structure vers la fin du modèle qu'elle connait mais en tentant aussi de préserver un espoir de renouveau si le peu de temps gagné permet de trouver une issue favorable. La qualité des mesures palliatives sera fonction des réelles volontés de l'actionnaire et de la gouvernance.

Exemple : Entreprise Cas N°1

> Cet exemple démontre que les mesures de l'actionnaire étaient palliatives, dans le sens où il ne s'est jamais préoccupé de solutionner le problème sur les fondamentaux de cette crise, en structurant l'organisation, en consolidant une stratégie et une vision d'entreprise afin de donner un cap de sortie de crise, en injectant des fonds financiers mesurés et ciblés – en phase avec les mesures de restructurations prises. Mesures de restructuration qui étaient finalement inexistantes, tel un déni, l'apport mensuel comblait les pertes mais ne visait pas à solutionner la survie de cette entreprise.
>
> La mesure palliative ne s'inscrivait pas dans une véritable politique de transformation, elle consistait uniquement à injecter régulièrement de l'argent, pour prolonger la survie de l'entreprise, sans régler le problème de fond. La rupture est alors inévitable.

[122] Copyright déposé 102015

Le temps gagné a juste permis de repousser l'échéance, mais sans prendre les décisions nécessaires qui auraient pu « préserver » le capital humain de l'entreprise.

2.3.3.2 Mesures dites Curatives

Sous la désignation mesures curatives nous regroupons toutes les mesures permettant à une entreprise de « soigner » ses maux.

Les mesures ainsi définies permettant d'éliminer l'origine, la source du/des problèmes, et donc de corriger, d'enrayer une situation donnée.

Chaque mesure curative est adaptée à l'entreprise, à la crise rencontrée ; elle ne peut donc pas s'appliquer telle quelle dans une autre entreprise et assurer ses dirigeants des résultats qui seraient obtenus.

Les organisations partagent des points communs mais chaque entreprise à son propre ADN donc à chaque mal son traitement, mais pour chaque patient le traitement se doit d'être adapté !

Le critère commun aux entreprises mettant en œuvre des mesures curatives est très clairement d'une part la volonté de la direction de vouloir agir face à l'adversité dans laquelle l'entreprise se trouve et d'autre part son engagement vis-à-vis des salariés.

Au départ peu importe si les résultats seront là mais ce qui compte avant toute chose est de se battre, de trouver la force de rebondir.

Exemple : Entreprise Cas N°2

Malgré les conséquences de la crise, telles de profondes « blessures » qui ont marquées l'histoire de cette maison familiale, cet exemple de transformation d'entreprise avec ses mesures curatives est particulièrement riche dans notre réflexion et notre analyse.

En effet, elle traduit la possibilité de survivre après une crise voir même poursuivre son activité mieux qu'elle ne le faisait avant.

Les mesures ont pu se mettre en œuvre en tirant leçon des erreurs du passé et en se plaçant dans un schéma de maitrise de l'avenir par l'anticipation des éventuels risques ou crises qui pourraient se produire à nouveau, en soignant l'origine du mal.

Cette réussite de la transformation repose sur l'esprit qui a animé les hommes : le dirigeant, ses équipes de direction, l'ensemble des collaborateurs et les partenaires sociaux.

La construction du collectif, par son implication motivée et positive a non seulement sauvé l'entreprise, la culture de cette maison familiale mais les a également amené à survivre d'eux-mêmes. Ils sont parvenus à réaliser leur résilience complète pour le futur.

Nous avons pris comme exemple l'entreprise Cas N°2, nous aurions pu aussi citer le Cas N°3.

2.3.3.3 Mesures dites Préventives

Les mesures préventives, visent à introduire une entreprise dans une démarche d'anticipation, de prévention des risques et donc une préservation de l'état de santé de la structure.

Nous pourrions également pousser plus loin le raisonnement et partir du postulat qu'une entreprise qui a su mettre en œuvre des mesures curatives se dirige ensuite quasi naturellement vers des mesures préventives.
Une fois le mal soigné et la santé retrouvée il est important de savoir conserver l'équilibre ainsi retrouvé. La crise laissant un souvenir amer dans les esprits et nourrissant la réelle volonté de ne plus avoir envie de revivre ça.

Exemple : Entreprise Cas N°4

Cet exemple est intéressant dans la mesure où les « crises » rencontrées ne sont pas le fait de difficultés financières ou de risques qui n'ont pas été anticipés ; mais bien le déploiement d'une stratégie d'entreprise rodée et qui fait ses preuves.

Ainsi les mesures préventives sont la résultante d'une stratégie de croissance. Certes la mesure principale de prévention reste la mise en œuvre de PSE récurrents mais ils s'inscrivent dans le souhait de pérenniser l'entreprise sur son modèle économique tout en prenant soin de ses ressources. Le fonctionnement est connu de tous c'est en cela qu'il devient un acte de prévention face à un contexte économique en perpétuel transformation.

Exemple : Entreprise Cas N°5

La mesure préventive déployée dans ce cas conduit à réfléchir sur les stratégies à adopter dans le cadre des projets de transformation :

« La force est la qualité des hommes plutôt que le coût financier qu'il représente ».

En choisissant les collaborateurs et leurs compétences comme solution de transformation pour passer la crise, cette entreprise a mis en avant une mesure qui pourrait être celle de toutes les entreprises et de toutes les crises.

Le moteur de toute entreprise étant ses hommes et ses femmes, ils en sont sa force, sa valeur ajoutée, les préserver c'est donc renforcer cette force.

Au regard de ces deux cas d'entreprise, il faut noter que la nature des mesures préventives est radicalement opposée, l'une privilégiant les réductions d'effectifs comme moyen de maintenir sa performance ; l'autre privilégiant le maintien des collaborateurs. Ce qu'il est important de retenir ici c'est que le point commun se trouve dans le développement des compétences, de l'employabilité des collaborateurs.

Au final, peu importe si les compétences, les savoir-faire seront utilisés au sein de la structure ou dans une autre entreprise, la préservation concerne le développement de l'homme et sa capacité d'adaptabilité, sa capacité à fournir une valeur ajoutée donc une performance à un moment donné.

C'est en cela que nous pouvons établir que la mesure préventive remplie deux fonctions en une car l'Homme est au cœur des organisations.

Le préserver c'est préserver l'entreprise, en préservant le pouvoir d'achat des salariés donc en leur permettant de réinjecter de l'énergie, dans le cercle de l'économie.

TROISIEME PARTIE : NOS RECOMMANDATIONS

3.1 Les facteurs clés de succès

3.1.1 Importance de l'étude d'impact : trouver sa zone de création de valeur

Nous avons vu que lorsque la prise de décision face à une crise n'est pas anticipée, ni étayée par des éléments objectifs sur l'état de l'entreprise (que ce soit sur le plan financier, stratégique, commercial, managérial ou autres) au-delà du fait que c'est parfois volontaire en raison d'un alignement par rapport à la stratégie demandée par l'actionnaire, le potentiel de résilience de cette organisation sera affaiblie, et les conséquences des décisions prises (PSE ou autres) ne permettront pas la continuité de l'activité.

De fait, s'impose à l'entreprise en difficulté, la nécessité de réaliser une étude d'impact des mesures possibles face à une situation de crise, et ce, avec plusieurs objectifs :

- Déterminer si la crise est conjoncturelle ou structurelle afin de prendre des décisions les plus adaptées : PSE et/ou mesures alternatives.
- Déterminer quel moteur (Cf. *supra* PREMIERE PARTIE) légitime l'application de telle ou telle mesure pour trouver une issue à la crise.
- Assurer qu'un équilibre financier sera recouvré.
- Asseoir une prise de décision fondée, juste et éclairée, qui donnera du sens au futur projet d'entreprise.

3.1.1.1 Qui mènera cette étude d'impact ?

L'étude d'impact reste à l'initiative d'un des membres du Comex ou du Codir.

En effet, il s'agit d'éclairer les décisions de la gouvernance tout en permettant aux membres du Comex ou Codir de fonder leurs préconisations sur des éléments factuels.

Selon le « promoteur » de cette étude, la teneur de l'étude pourra être différente :

En effet, si le DRH, comme il serait légitime, a l'opportunité d'être en charge de ce projet, l'étude d'impact s'intéressera probablement plus à l'aspect gestion des compétences, gestion humaine de l'après-crise, et risques sociaux.

Si le projet est confié au Directeur financier, la dimension coût et économie sera plus prégnante.

Enfin, si ce projet est mené par la Direction de la Stratégie (ou la Direction Générale), l'étude privilégiera les activités « rentables » et risque d'être difficile socialement pour l'entreprise.

Cependant, même si le porteur du projet est interne cette étude peut néanmoins être menée par un cabinet extérieur. Cette solution présente plusieurs avantages : ouverture sur ce qui se fait dans

d'autres entreprises comparables, vision stratégique plus large du secteur (connaissance des concurrents) et généralement, une relative indépendance face au commanditaire.

A contrario, on peut également craindre qu'un cabinet extérieur ait une connaissance moindre des spécificités de l'entreprise, et proposera des solutions moins adaptées.

Si cette étude est menée à l'interne, elle réclamera beaucoup de ressources, une maîtrise par le DRH des solutions possibles pour les chiffrer et les comparer, et peut-être un manque d'impartialité. En échange, les spécificités internes, l'histoire de la société et ses atouts seront mieux valorisés.

Cette étude devrait donc être menée, à notre sens, par une équipe projet avec un membre de chacune des directions et avec l'aide d'un cabinet extérieur.

3.1.1.2 Quels seront ses objectifs et comment sera-t-elle menée ?

Pour sortir de la crise, la mise en œuvre de l'étude d'impact poursuit plusieurs objectifs :

- **Déterminer si la crise est conjoncturelle ou structurelle**

  Il est nécessaire de déterminer en premier lieu si ***la crise est conjoncturelle ou structurelle.***

  Si la crise est conjoncturelle : dans ce cas, le PSE n'est pas forcément la bonne solution et il est alors préférable d'avoir recours aux mesures alternatives présentées précédemment.

  Il faut dans alors jouer la montre et essayer de tenir le coup : favoriser les départs volontaires, créer de la polyvalence, favoriser la mobilité interne dans la mesure du possible.

  En revanche, si la crise est structurelle, le PSE peut être la seule solution.

- **Déterminer ses besoins en fond de roulement, évaluer sa trésorerie**

  Le besoin en fonds de roulement constitue l'élément vital d'une entreprise. Sa gestion est d'autant plus importante en période de repli, compte tenu de la chute du chiffre d'affaires et de l'accès restreint à de nouvelles sources de financement.

  Une évaluation globale de la capacité d'une entreprise à accéder aux liquidités, à gérer et à libérer des fonds ainsi qu'à contrôler ses coûts est essentielle.

  Les frais de structure doivent être, en tout état de cause, dimensionnés au ***chiffre d'affaires « inéluctable »,*** le chiffre d'affaires courant. Or, si nous nous attachons seulement à la masse salariale, nous n'avons pas la vision globale des coûts de l'entreprise. Il est, donc, nécessaire de regarder le train de vie de l'entreprise et notamment ses achats, ses frais pour ramener les charges fixes à ce chiffre d'affaires inéluctable ; cela permet aussi en cas de PSE de faire baisser le nombre de salariés prévus dans le plan, ce qui présente un intérêt social.

  Il est, en tout état de cause, nécessaire de connaître de manière précise le coût réel de la production et des charges de structure afin d'identifier la production optimum à réaliser pour que l'entreprise atteigne son seuil de rentabilité. Avoir cette connaissance est une composante indispensable pour le dirigeant afin de parvenir à développer son activité.

Dans ce cadre, il est nécessaire de revenir sur des décisions de bon sens.

A titre d'exemple, si une société a plusieurs locaux en région parisienne et notamment des locaux dans la Tour Montparnasse dont le loyer est de 1 million d'euros, il nous semble opportun de favoriser des locaux moins coûteux ailleurs pour baisser les coûts fixes de l'entreprise.

- **Déterminer où se crée la valeur de l'entreprise**

Il est nécessaire, en tout état de cause, de mettre en évidence où se fait la création de valeur et la rentabilité.

C'est ainsi que Vineet NAYAR témoigne dans son livre « Les employés d'abord, les clients ensuite[123] » de l'importance de cette « zone de création de valeur » qu'il définit comme l'endroit où la valeur est pour ainsi dire créée à l'attention des clients. Cette zone doit devenir prioritaire.

Dans le cadre de son entreprise dénommée HCTL, il considère que la génération Y pris tous ensemble, compose la zone de création de valeur.

« Ces jeunes-là étaient les pivots des équipes sur lesquelles ont porté mes conversations avec les clients. C'était eux qui faisaient le vrai travail. Eux qui rencontraient les clients. Qui fournissaient les produits et services. Qui travaillaient à résoudre les problèmes. (...) Je me rendis compte qu'ils étaient, par eux-mêmes, la valeur que nous offrions aux clients. Pris tous ensemble, ils composaient la zone de création de valeur au sein de la hiérarchie de HCTL ; Sans eux, sans cette zone de création de valeur, l'entreprise n'était rien qu'une coquille vide, faite de strate de management, de contrôles et de méthodes qui n'avaient rien à offrir aux clients. (....) .

La zone de création de valeur ne se trouvait plus dans la technologie elle-même (....). La zone de création de valeur se trouvait désormais dans la manière dont les technologies étaient combinées et mises en place, le comment de notre offre bien plus que le quoi. Mais ces transformeurs n'étaient pas convenablement respectés et soutenus au sein de la pyramide archaïque conçue à l'origine pour mettre en valeur les détenteurs du pouvoir hiérarchique plutôt que les créateurs de valeur client. ».

L'une des méthodes utilisées couramment est celle du BBZ (Budget Base Zéro), qui consiste à construire un budget non pas par rapport aux résultats réalisés l'année précédente mais par rapport aux nouveaux objectifs stratégiques : l'entreprise définit ses activités, puis détermine les ressources nécessaires.

« C'est une méthode adaptée aux temps de crise car elle permet de faire table rase du passé et de miser seulement sur ce qui crée de la valeur. Quand on a réduit les coûts de façon classique, une, deux ou trois fois, il faut se poser la question d'un changement de méthode pour ajuster ses coûts à des revenus qui ont beaucoup baissé. Avec le BBZ, on obtient des résultats très

[123] NAYAR VINEET, « Les employés d'abord, les clients ensuite »123, (2011), Ed. Diateino

différents des méthodes classiques » estime Frédéric Doche, président fondateur de Décision Performance Conseil et Président de la Commission de Contrôle de gestion de la DFCG[124] (Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion).

La méthode est plus complexe à mettre en place car l'entreprise part de zéro et doit s'interroger sur sa stratégie, son business model et ses ressources. Cette méthode rencontre un succès tout particulier dans les entreprises de plus de 5 milliards de chiffre d'affaires (29% à l'utiliser) mais également dans les sociétés de moins de 250 millions de chiffre d'affaires (38%).

Cette méthode constitue un moyen très efficace pour les acteurs installés qui doivent faire face à une concurrence entrante plus agile.

Une autre méthode apparaît également : celle du « *beyond budgeting* » (littéralement *au-delà du budget*), où il n'y a plus de budget mais trois processus séparés. L'un pour fixer les objectifs, l'autre pour prévoir, et le dernier pour allouer les ressources.

Une fois les zones de création de valeurs déterminées, et les ressources nécessaires, il faut alors évaluer économiquement ce que couterait le choix d'un PSE versus d'autres mesures alternatives telles qu'un plan de volontariat autonome, un accord compétitivité emploi, etc.

Il faudra prendre en compte les mesures indemnitaires, le coût du reclassement, le coût des intérimaires ou CDD (contrat à durée déterminée) dans le cas d'un sous-effectif (PSE), la formation, les aides à la mobilité (accord de mobilité), le turn-over, l'absentéisme (accord compétitivité emploi)… pour éclairer le choix de la gouvernance.

Dans les sociétés côtés en bourse, l'évolution de la valeur de l'action en fonction des mesures choisies sera prépondérante pour les actionnaires.

- **Préserver la marque employeur**

  La marque employeur d'une entreprise se traduit à travers son identité (élément constitutif de l'entreprise comme sa mission, son secteur, ses métiers, sa culture, ses valeurs…), son image interne (représentation mentale de l'entreprise qu'ont les employés et les anciens employés) et sa réputation d'employeur (perception que le public a de l'entreprise)[125].

  La gouvernance devrait avoir pour préoccupation de préserver la marque employeur et ce, pour plusieurs raisons :

  - continuer à attirer des talents pour poursuivre et développer l'activité dans de bonnes conditions favorisant l'arrivée de sang-neuf,
  - véhiculer une image rassurante auprès des acheteurs potentiels, mais également des fournisseurs et des investisseurs.

  Cette étude d'impact peut être réalisée par le biais d'interviews ou de questionnaires auprès de la cible qui nous préoccupe.

[124] DESJARDINS C., « la méthode du BBZ fait une percée dans la crise », Les Echos, (18 décembre 2012)
[125] DURONI A., Marque employeur et nouveaux enjeux RH, thèse HEC, (2 mai 2011)

L'impact sur la marque employeur sera différent si un PSE est mis en place (est-il responsable ou non ? incidences sur les survivants).

Soulignons également l'importance de la communication de crise, il faut maîtriser tous les champs possible de détérioration tant en interne qu'en externe. Une communication réfléchie s'impose en période de crise.

- **Aligner les intérêts des parties prenantes**

  Un premier constat nous indique que plus la gouvernance est loin (voire à l'étranger) moins elle se sent concernée. L'étude devra donc prendre en compte l'alignement d'intérêts pour les différents acteurs de l'entreprise.

  Bien souvent dans les entreprises, les intérêts ne sont pas alignés entre les différents acteurs. Si les intérêts sont différents, la sortie de crise est encore plus difficile à piloter.

  Par exemple, un PSE peut être une mesure dont l'impact est positif pour les actionnaires, car le fait d'alléger rapidement la masse salariale envoie un signal positif aux marchés et aux investisseurs.

  A contrario, le PSE pourra constituer une épreuve pour le corps social de l'entreprise avec les éventuels désagréments (RPS, chômage, perte de motivation pour les survivants) et venir également dérégler les capteurs extérieurs.

  L'objectif consiste donc à mesurer ces écarts d'intérêts pour ensuite :

  - Définir un projet d'entreprise et le partager: expliquer pourquoi on veut y aller, comment chacun y va, comment on y va tous ensemble, ce que les gens vont en retirer (exemple : poursuite d'une activité possible suite à une régression, mais activité qui pourra devenir de nouveau florissante, ou bien pas de régression mais gèle des augmentations sur une durée) il est nécessaire que le corps social s'engage ;
  - Communiquer sur les résultats de l'entreprise

- **Chiffrer l'éventuel nombre de départs (contraints ou volontaires)**

  En présence d'une crise, l'entreprise doit faire face à une transformation. Celle-ci va très probablement générer du turn-over L'étude d'impact devra prévoir en fonction de ce turn-over si d'autres départs doivent être prévus, départs contraints ou volontaires.

  Par exemple, un établissement bancaire avait prévu de se séparer de 25% de ses effectifs. Avant d'engager un PSE, une bourse de l'emploi a été mise en place. Finalement, entre le fonctionnement de la bourse de l'emploi et le turn-over naturel, 2/3 des sureffectifs seraient partis en 3 ans[126]. Le PSE n'est donc plus une mesure intéressante mais coûteuse.

  Un plan de départ volontaire autonome ou de pré-retraite pourrait être plus favorable en terme de marque employeur, cours de bourse, et paix sociale.

[126] Interview de GREGOIRE MAHE le 17 Juillet 2015, ancien consultant

- **Préserver les compétences clés**

  Il est primordial de préserver les compétences fondamentales de l'entreprise, celles qui assurent son avenir compétitif et les savoir-faire particuliers.

  La guerre des talents ne connaît pas de trêve en période de repli économique, elle n'en est au contraire que plus intense.

3.1.1.3 A quel moment peut-on réaliser une étude d'impact ?

L'étude d'impact devra être faite dès que l'anticipation de la crise se fait sentir. Le temps est là aussi une variable importante dans cette gestion (voir infra chapitre le temps).

Dans le cas des entreprises qui anticipent des scenarii de crises alors que tout va bien, il conviendrait de préparer ces études d'impact qui permettront le temps venu de ne pas agir dans la précipitation.

Ainsi, nous préconisons :

- ✓ **Une étude d'impact menée par le DRH avec l'appui des autres membres du Codir ou Comex.**
- ✓ **L'intervention d'un cabinet extérieur pour préserver une certaine « neutralité ».**
- ✓ **Une étude d'impact qui balaye les 4 dimensions citées : économique, marque employeur, intérêt des parties prenantes et chiffrage réel d'éventuels départs.**
- ✓ **De travailler dans l'anticipation, lorsque « tout va bien », et de mener ces études lors de l'établissement des scenarii de crise économique.**
- ✓ **Identifier ses zones de création de valeur et d'y avoir un regard particulièrement attentif.**
- ✓ **De positionner des capteurs en interne et en externe facilitant l'anticipation de crises.**
- ✓ **Connaître ses zones de confort et d'inconfort au niveau social, économique et politique.**

3.1.2 Importance du référentiel temps

« L'entreprise du XXIème siècle est un cirque : un espace où des talents individuels passionnés se rassemblent pour produire une attraction collective, le temps d'un spectacle. Elle doit pour survivre réussir à articuler ce temps court et le temps long. »[127] *Jacques Attali Préface du livre de Daniel Cohen Comment sauver l'entreprise – Comprendre – Anticiper – Agir »*

« Le temps est ce qui se fait, et même ce qui fait que tout se fait »[128] *– Henri Bergson*

« Rien ne sert de tirer sur la tige pour la faire pousser plus [...] vite » - proverbe Chinois

Le temps c'est d'abord le temps de l'avant-crise (anticipation et préparation).

[127] ATTALI JACQUES, Préface du livre de Daniel Cohen « Comment sauver l'entreprise – Comprendre – Anticiper – Agir », Eyrolles, (2015)

[128] BERGSON, HENRY « La pensée et le mouvant : essais et conférences »

3.1.2.1 Anticiper la crise

La meilleure façon de gérer une crise est de l'avoir anticipée. Les entreprises qui ont su prendre le temps, alors que tous les indicateurs étaient au vert, d'imaginer les scenarii de crises qui pouvaient survenir, sont celles qui obtiendront une meilleure réussite dans leur résolution de crise.

Deux exemples appuient cette approche.

Exemple entreprise cas n°2 :

Dans le cas de la société n°2, il n'y avait pas d'outil de pilotage de l'entreprise permettant d'anticiper la crise et de mesurer l'ampleur des difficultés. A titre d'exemple, le suivi de trésorerie n'était effectué que tous les trimestres, un seul point annuel était effectué concernant les prévisions des ventes. Il n'y avait pas de contrôleur de gestion.

Ce manque d'anticipation n'a donc pas permis de déceler la crise au bon moment, ce qui a conduit à une restructuration et à des suppressions de poste.

La crise aurait pu être anticipée en mettant en place :

- Des outils de pilotage et de contrôle permettant aux dirigeants de prendre des décisions stratégiques dans un délai très court ;
- Des outils permettant les remontées d'information du terrain ;
- Des outils de prévision avec une approche prévisionnelle est indispensable pour donner une orientation future à l'entreprise.

Prudence tout de même, dans une gestion optimale des risques passant par la mise en place d'outils de pilotage et de contrôle, il ne faut pas pour autant étouffer la créativité, l'innovation dont pourrait faire preuve le capital humain.

Exemple entreprise cas n°5 :

En revanche, l'entreprise cas n°5 a anticipé depuis les années 2000 une éventuelle crise et un retournement du marché. Aucune suppression de poste n'a eu lieu.

Depuis les années 2000, la mobilité avait été favorisée par :

- des formations à la polyvalence (poly compétences) ;
- la mise en place de tuteurs formés et reconnus (badge, prime, interlocuteur RH) ;
- la création de formateurs internes avec un parcours de formation spécifique
- l'arrêt d'activité partiel (gestion des congés différente) ;
- la mobilité temporaire ou définitive encouragée d'atelier à atelier, d'usine à usine.

L'anticipation de la crise avait également été favorisée par un travail en amont et en profondeur de la GPEC, faisant ressortir par une cartographie précise les compétences et les passerelles métiers, les besoins de formation, l'anticipation de recrutements sur des compétences spécifiques…

A cet effet, il est nécessaire d'avoir une vision de l'activité future, d'avoir une vision à long terme, de savoir l'expliquer et la porter auprès des équipes, des collaborateurs. La Gouvernance se doit ici de jouer un rôle important.

Dès lors, il est possible de ne prendre en compte que les compétences (et non les postes occupés) qui doivent être détenues par les salariés pour mettre en place la vision et donc la stratégie future.

A partir de cette matrice Compétences, il est possible :

- soit de mettre en place les compétences en interne (forte politique de formation) ;
- soit de recruter à l'externe ;
- soit de sous-traiter la compétence mais cela répond alors à une stratégie d'externalisation de la compétence qui doit être réfléchie notamment en prévision d'une période de crise.

Le facteur clé de cette démarche est le travail avec les opérationnels sur le terrain quand les indicateurs sont bons.

3.1.2.2 Reconnaître rapidement l'entrée en crise

Il faut aussi comprendre et reconnaître rapidement une entrée en crise pour accepter cette crise et y faire face. Juste après l'événement symptomatique de l'entrée en crise, on constate généralement un temps de latence plus ou moins long avant une quelconque réaction.

Ce temps de latence aura des effets plus ou moins dévastateurs selon sa durée. Deux exemples appuient cette approche :

Dans le cadre de l'entreprise cas n°8 :

> En 2008, la consommation de yaourts a fortement chuté alors que jusque-là, ce marché était en croissance.
>
> Cette forte chute n'avait pas été anticipée. Elle est intervenue à un moment où le groupe a investi dans un nouveau site afin de faire face aux 5% de croissance de volume qui était la norme 2007-2008.
>
> Si le yaourt est un produit de consommation relevant de la culture alimentaire française, la consommation de cet aliment n'avait pas encore eu le temps de s'introduire mécaniquement dans le panier moyen de la ménagère.
>
> Il y donc eu en même temps une perte de volume et de croissance sur ces marchés ; l'entreprise s'est alors rapidement retrouvée en surcapacité de production.
>
> La première option adoptée par le groupe a été de baisser les prix pour récupérer du volume et occuper les collaborateurs. Or, cette prise de décision a entraîné un double effet négatif : une absence de reprise des ventes et une dévaluation du marché de 5 à 6%.
>
> Pendant les cinq années qui suivirent, le dirigeant a tenté de trouver de nouveaux marchés mais en vain, les pertes étant trop importantes il s'est résolu à mettre en place un PSE qui aboutira à la réduction d'un effectif correspondant à 154 salariés.

Dans le cadre de l'entreprise cas n°1 :

> Cette société française, épicerie de luxe, d'origine familiale, est rachetée par un investisseur étranger qui méconnaît le marché français.
>
> L'absence de vision, de stratégie de l'actionnaire, les carences managériales, l'absence de dialogue social conduisent à une entrée en crise (perte de chiffre d'affaires, marges érodées) en 2007. Ne voulant pas reconnaître cette crise grave que traversait l'entreprise, l'actionnaire a changé 5 fois de Directeur Général en 4 ans sans la moindre stratégie, réinjecté de l'argent pour combler les pertes sans prendre de mesures salvatrices pour l'entreprise. En 2014 un PSE est mis en place supprimant 40% de l'effectif et un dépôt de bilan pour cessation de paiement est prononcé.

Points communs des cas n°1 et n°8 :

> Un temps de réaction face à l'entrée en crise trop long de 5 à 7 ans, plus le temps de latence est court plus les effets sur le Capital Humain sont maîtrisés, et l'éventuelle hémorragie sur l'extérieur limitée, voir contenue.
>
> Un actionnaire aux méthodes autocratiques qui ne permet pas à la Gouvernance de déclencher les actions correctives ou salvatrices pouvant atténuer les effets d'une entrée en crise.

D'autres exemples pourraient être repris pour illustrer ce manque de réactivité de la gouvernance :

Frappée par la crise en 2008, SeaFrance a enregistré 20 millions de pertes cette même année ; les dirigeants de la compagnie de ferries transmanche filiale de la SNCF l'ont laissé à la dérive jusqu'en décembre 2009 date à laquelle le président du directoire s'est finalement décidé à saisir le tribunal de commerce de Paris pour demander une procédure de sauvegarde.

Le groupe Doux a souffert du manque de réactivité de son président. En difficulté économique depuis 2009, notamment en raison de lourdes dettes liées à sa filiale brésilienne, le groupe n'a été placé en redressement judiciaire que le 1er juin 2012[129].

Il est donc nécessaire à l'instar d'un coureur automobile ou d'un pilote de course de se ressaisir rapidement afin d'éviter un chaos plus grand.

Or, pour se ressaisir rapidement, il est nécessaire d'anticiper la crise et de mettre en place de bons outils de pilotage par une gestion équilibrée des risques.

Piloter n'est pas contrôler[130], il faut se montrer prudent sur cette approche et gérer les deux actions dans une bonne mesure.

Le temps, c'est ensuite le temps de la crise et son accélération

[129] COHEN DANIEL, « Comment sauver l'entreprise – Comprendre – Anticiper – Agir », Eyrolles, (2015)

[130] Cf. Entreprise Cas 3 dans laquelle avant l'entrée en crise le pilotage et le contrôle étaient sans bonne mesure, cela n'ayant pas protégé l'entreprise de la crise de 2008. En sortie de crise, la refonte complète de leur modèle d'organisation qui n'est plus basé sur un contrôle et un pilotage extrême a apporté des résultats intéressants.

3.1.2.3 Un temps différent entre les sociétés cotées et les autres

Nous avons pu constater, une différence entre les structures qui ont le temps pour elles (petites structures et/ou entreprises familiales, structures ayant une forte trésorerie) et celles qui ont une exposition immédiate aux marchés de capitaux. La question du temps n'est pas intégrée de la même manière.

Les entreprises exposées au marché doivent envoyer rapidement des signaux au marché pour montrer qu'elles sont en bonne voie : lorsqu'il y a un écart avec les prévisions, le réflexe est de supprimer des effectifs pour réduire les coûts: l'investisseur est rassuré.

Les entreprises cotées en bourse doivent rendre des comptes car les actionnaires attendent une rentabilité rapide de leur capital investit.

Le risque de pertes de repères est donc encore plus important dans les sociétés cotées et la décision de supprimer des postes vient également plus rapidement.

A contrario, dans les PME/PMI à gouvernance plus familiale, le temps de réaction est plus long car il y a un attachement aux compétences en place qui font la richesse de l'entreprise. Un effectif moins important et une plus grande difficulté à recruter conduisent les dirigeants à prendre le temps de la réflexion avant d'opter pour une décision de licenciements économiques.

3.1.2.4 Une nécessité d'organiser l'activité de crise et l'activité courante

Au moment de l'entrée en crise et de sa prise de conscience, nous avons constaté que d'une certaine manière le temps s'accélère.

L'entrée en phase de crise a une première conséquence sur le fonctionnement courant de l'entreprise : elle concentre l'attention du top management sur les effets de la crise au détriment de la gestion de l'activité courante, et cela sur une période indéterminée. Ce qui bien entendu, accentue les effets négatifs de la crise sur l'entreprise. Il est donc nécessaire de s'organiser pour pouvoir mener les deux sujets de front.

Il est dès lors recommandé :

- d'identifier les tâches à effectuer en fonction d'un plan de gestion de tous les risques, à répartir entre les tâches courantes et les tâches liées à la crise ;
- priorisation et protection des zones de valeur ;
- de décider avec les acteurs impliqués dans la résolution de la crise, y compris les éventuels conseils extérieurs ;
- de nommer les opérationnels en charge des opérations courantes et de déléguer éventuellement pour libérer du temps ;
- de faire une revue hebdomadaire afin de réunir tous les acteurs ;
- de s'appuyer sur ces partenaires sociaux, et revenir (si on l'avait perdu) à un dialogue social transparent sur les difficultés qui sont là.

Dans tous les cas, il est nécessaire de communiquer et de multiplier les points de contacts :

Ainsi, l'entreprise cas n°2, afin de limiter l'impact de la crise a mis en place une démarche d'ouverture avec une multiplication des points de contacts avec les IRP, les consultants externes, les partenaires.

L'entreprise a redonné très vite à la gouvernance une place de choix par une écoute renouée de l'actionnaire vis-à-vis des directeurs métiers.

3.1.2.5 Du temps pour les collaborateurs

Du temps doit être accordé aux collaborateurs :

- **Pour expliquer** : c'est le temps de la pédagogie.
- **Pour associer les collaborateurs à la stratégie de long terme de l'entreprise**. Les entreprises doivent également redéfinir leur relation avec leurs collaborateurs afin de mieux les associer à leur stratégie à long terme.
  Dans cette perspective, il est nécessaire de favoriser l'employabilité des collaborateurs.

Le temps c'est le temps de l'après-crise – le temps de l'apprentissage

L'organisation doit se structurer efficacement pour ne pas revivre le même cas de figure. Si l'entreprise a pu mettre en place des stratégies adéquates, une phase de régulation de la crise pourra être envisagée.

A travers les entretiens de nos différents interlocuteurs, nous avons pu constater que toutes leurs organisations ont appris de cette période de turbulence.

Dans le cadre de l'entreprise cas n° 2 :

> La société a mis en place des outils prévisionnels et de contrôle, un poste de contrôleur de gestion a été créé. Ainsi, les reportings sont plus réguliers et peuvent alerter sur des disfonctionnements qui peuvent déboucher sur une crise.

Dans le cadre de l'entreprise cas n° 3 :

> La société a repensé son système de management et remis en cause l'ensemble de son organisation. Depuis il n'y a plus d'organigramme, les décisions se prennent collectivement par un groupe de salariés au cœur du sujet, le contrôle est effectué par les salariés eux-mêmes, le management tient des fonctions de coach, ou formateur.

L'axe temps est en train de changer la façon dont les dirigeants prennent leurs décisions. Les entreprises doivent être capables de réagir à tout moment, de réviser immédiatement l'allocation de leurs ressources, de réévaluer sans cesse les risques et les opportunités à trois mois, comme ceux à trois ans.

72 % des directeurs financiers européens estiment que la maîtrise de l'horizon temps est une priorité. La question qui se pose à chaque dirigeant est la suivante : comment gérer le court terme tout en saisissant les opportunités à moyen et à long terme ?

Pour piloter leur entreprise, les dirigeants utilisent un double référentiel d'horizon de temps. Deux modes de pilotage adaptés aux différents cycles de l'entreprise doivent coexister. À court terme, un pilotage en mode réactif destiné à veiller aux risques et à sécuriser l'atteinte du résultat. À moyen et long terme, un pilotage en mode prospectif destiné à identifier de nouvelles opportunités et à gérer une trajectoire en tenant compte des éléments opérationnels et financiers.

Désormais, l'objectif des dirigeants est de se projeter au-delà de la crise et de tirer parti des mutations en cours. Les entreprises doivent répondre à l'accélération des cycles par un pilotage à court terme plus efficace et par une implication plus forte dans la stratégie à long terme. Elles doivent améliorer la qualité de leur pilotage et leur capacité d'anticipation.[131]

Le temps c'est donc pouvoir donner du temps au temps pour se préparer, pour pouvoir prendre les bonnes décisions au bon moment, pour reconstruire et fédérer.

Mais c'est également plusieurs temps en un seul : court, moyen et long doivent être pilotés de manière distincte.

Ainsi, nous préconisons :

- ✓ **D'anticiper la crise par la mise en place d'outils de pilotage et de prévention adéquats (mettre en place des indicateurs de veille, des signaux avertisseurs) ;**
- ✓ **De temporiser la crise et de différencier les tâches et activités liées à la crise des tâches régulières et de les répartir entre les parties prenantes;**
- ✓ **De communiquer vers les salariés et les IRP de façon récurrente et avoir une transparence des éléments financiers auprès des IRP .**
- ✓ **D'avoir auparavant tester la mise en place d'une cellule de crise, pour « s'entraîner » à se poser les bonnes questions, à définir une communication de crise, et surtout d'être au fait des différents temps de crise et d'apprécier ainsi la nécessité pour le corps social de les vivre pleinement pour tendre vers la résilience.**

3.1.3 Importance du réseau et du projet

Nous retiendrons la définition suivante du réseau, empruntée à Gnyawali Madhavan[132] (2001, p.433) : « *Le réseau est un ensemble de relations coopératives formalisées qui implique des flux d'échanges d'actifs, d'informations et de statuts* ».

Nous distinguerons deux sources de relations possibles :

- Celles à l'interne de l'organisation et qui se forment de collaborateurs à managers, de représentants du personnel à la Direction, mais également de la Direction vers les salariés dans le cadre du projet d'entreprise,

[131] BENSOUSSAN MARC, directeur général CSC Europe SW, la Tribune, (18 mars 2011)
[132] D.R. GNYAWALI R. MADHAVAN, "Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective", The Academy of Management Review, Vol 26, N° 3, (2001), p. 431-445

- Celles à l'externe et qui se créent en lien avec l'environnement, les concurrents ou les partenaires, et les clients de l'organisation.

3.1.3.1 En interne

En interne, le réseau commence avant tout par ses propres collaborateurs et doit s'appuyer sur un dialogue social structuré et structurant.

Le réseau c'est le lien et la communication doit fédérer ce lien.

En période de turbulences, encore plus que dans les autres périodes, le dirigeant se doit de communiquer un projet d'entreprise clair à son réseau en interne.

En tout état de cause, la collaboration ce n'est pas la **discussion c'est l'action en commun**[133]**.**

Elle est le résultat du partage par les acteurs d'une même culture c'est-à-dire :

- Une représentation commune des formes du dehors et des activités que le dedans doit réaliser pour mettre en œuvre cette solution de survie ;
- Une acceptation partagée des exigences que la solution impose à ses membres ;
- Les exigences communément acceptée sont issues d'un rapport de forces, d'une négociation entre exigences descendantes issues du dehors et exigences remontante issues du dedans.

3.1.3.1.1 S'occuper des collaborateurs : la gestion des sous-effectifs

Dans ces périodes de turbulence, les sociétés peuvent être en dans l'obligation de continuer leur activité en étant en sous-effectifs.

Or, lorsqu'une charge de travail excessive devient un mode d'organisation permanent – « l'anormalité devient la normalité »-, et s'apparente à un dysfonctionnement avec des conséquences bien connues (absentéisme, exécution défectueuse du travail, démotivation, risques psychosociaux, « *burn-out* », etc.), le coût direct et indirect ne peut alors qu'inviter à mener une démarche de prévention efficace.

Les managers devront être encore plus présents auprès de leurs équipes afin de communiquer le projet d'entreprise. Un appel à la sous-traitance de manière ponctuelle devra et/ou pourra être réalisé mais ne réglera pas la source du problème.

Tous les effets ne peuvent se sous-traiter, l'Actionnariat et la Direction devront être face à leur responsabilité et leur devoir de protection vis-à-vis des salariés restants ; pour cela un des réseaux à renforcer est celui constitué par le Dialogue Social, véritable indicateur du climat social.

3.1.3.1.2 Le dialogue social

Aujourd'hui, comme nous l'avons vu, les entreprises font face à la crise économique la plus violente depuis 1945, crise qui perdure, et nous amène ainsi à considérer que nous sommes en transformation permanente. De fait, la nécessité d'instaurer un dialogue social de qualité s'impose pour construire conjointement les stratégies de demain, et éviter les erreurs.

[133] D'HERBEMONT O. « Booster l'intelligence collective », (2012)

Par ailleurs, lors de nos interviews, nous avons constaté que la situation de crise implique de renforcer le dialogue social afin de prévenir le climat social, de favoriser et de maintenir la performance de l'entreprise ainsi que la communication dans l'entreprise et donc sa résilience.

Hubert Landier définit le dialogue social comme « *l'ensemble des formes d'échanges entre les représentants de l'employeur et les salariés ou leurs représentants permettant d'aborder les attentes respectives des uns et des autres ainsi que les moyens susceptibles de les satisfaire*»[134].

Franck Bietry précise dans son live « *Les partenaires sociaux, quelle stratégie pour quel dialogue social ?*»[135] que le terme social a des racines communes avec « société » et être sociable c'est accepter de mettre en commun, de partager « *sociare* », en latin.

De ces définitions, certaines notions nous semblent indispensables et impératives dans la construction d'un dialogue social de qualité qui favorisera le choix des bonnes solutions :

- l'échange,
- le partage,
- la mise en commun.

Ainsi, pour Peter Doyle (professeur à l'Université de Warwick (UK)[136] le problème des dirigeants d'entreprise en quête de performance globale n'est pas de maximiser un profit même à long terme, mais de rechercher par voie de négociation et de compromis le meilleur équilibre possible entre les différents acteurs et leur finalité et entre le social et l'économique.

Or, ce n'est pas un acteur qui crée la performance mas bien le jeu des acteurs et leurs échanges.

Etudes des cas :

Dans le cas n°7, le PSE est intervenu en raison d'un changement de culture d'entreprise non abouti mais aussi en raison de relations sociales tendues, qui n'ont pas permis d'harmoniser les processus fonctionnels et organisationnels au moment de la fusion.

Les relations sociales sont passées au second plan au moment de la fusion en 2010 au moment même où il était au contraire impératif de faire interagir les différents acteurs, d'échanger sur les différences de cultures entre les deux entités.

Résultat : les IRP ont bloqué et se sont opposés jusqu'au-boutisme à la fusion engagée. Aucune mesure d'accompagnement au changement n'a pu être mise en place. Un PSE était, dès lors, devenu indispensable pour pouvoir pérenniser l'activité.

Ce n'est qu'en 2015 que la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise se met en place.

Au contraire dans le Cas n°5, le 19 décembre 2013 a été signé un accord dénommé Génération Plus avec l'ensemble des partenaires sociaux.

[134] LANDIER H., Le guide des relations sociales, Editions d'Organisation Eyrolles, (2007)
[135] BIETRY F., « Les partenaires sociaux. Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ? » Ed. EMS. (2007)
[136] DOYLE PETER, « l n'y a de saine performance que dans l'équilibre », Expansion Management Review, n°74, (1994)

Cet accord accompagne le projet d'entreprise dénommé Terreal 2020 articulé autour de trois axes – l'innovation, l'excellence opérationnelle et la pérennisation du contrat social.

Génération Plus inscrit de façon volontariste ce contrat social dans son époque en montrant en quoi les engagements sociaux pris sont indissociables de l'excellence opérationnelle et de la performance économique recherchée.

Il promeut des outils et des processus RH notamment :

- Ouvrir le champ des compétences des salariés en favorisant la mobilité et l'agilité professionnelle ;
- Développer l'écoute des salariés et l'échange pour les accompagner au mieux dans l'évolution de leurs carrières au travers de nombreux entretiens. L'accord prévoit, ainsi, un entretien de troisième partie de carrière pour les salariés âgés de 57 ans afin de créer les conditions d'une fin de carrière réussie ;
- Développer les performances individuelles et favoriser l'intelligence collective, préserver et transmettre les savoirs essentiels et favoriser une dynamique intergénérationnelle de qualité avec l'appui d'un plan de formation professionnelle pluriannuel demeurant un investissement significatif ;
- Développer le lien intergénérationnel, notamment par la transmission des savoirs et la contribution de la fonction de « référent métier » ;
- Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes en misant notamment sur l'alternance ;
- Promouvoir la mixité et la réduction des écarts entre les hommes et les femmes ;
- Poursuivre les efforts relatifs à la prévention de la pénibilité et à l'intégration des collaborateurs en situation de handicap ;
- Promouvoir la qualité de vie au travail.

Cet accord n'a été possible qu'avec une collaboration étroite avec les partenaires sociaux, qui s'est effectuée sur plusieurs mois. La société a également fait appel, en lien avec les IRP, à un expert indépendant qui a exprimé sa vision en toute neutralité et qui a permis d'aboutir à un diagnostic partagé.

Outre cet accord, l'entreprise a toujours favorisé la négociation et l'échange en particulier pour sa GPEC, ses accords de mobilité et sa formation. Ces échanges lui ont permis de traverser les turbulences sans suppression de poste.

Au contraire dans le cas n°1, l'actionnaire majoritaire étranger n'a pas souhaité consulter les instances représentatives du personnel et instaurer un dialogue ouvert de qualité. Il a lui-même décidé des stratégies et des orientations de l'entreprise, alors qu'il en connaissait mal les fondements.

Il a donc été réduit à changer continuellement de directeur général, réinjecter jusqu'à un million d'euros par mois pour maintenir la société en fonctionnement, pour finir par un échec : licenciement de 40% du personnel et fermeture de presque tous les points de vente,

malgré le savoir-faire reconnu de l'entreprise et le secteur auquel elle appartient (le luxe) en croissance permanente.

Ainsi, nous préconisons :

Ayant constaté que le dialogue social permet de contribuer à la performance globale de l'entreprise et donc favorise la sortie de crise par un effet positif sur la Capacité de Résilience SI :

- ✓ **Il constitue un échange entre tous pour répondre à des besoins communs. En effet, s'il n'y a ni échange, ni partage, ni écoute, ni mise en commun, le dialogue social se réduira à un exercice formel consistant à respecter des obligations légales dans le cadre d'un jeu d'acteurs donnant souvent lieu à confrontation(s).**
- ✓ **Il repose sur la confiance.**
- ✓ **Il permet d'alimenter le sentiment d'appartenance à l'entreprise et suscite l'engagement - « La réussite durable est une réussite partagée ».**
- ✓ **Il permet de désamorcer les tensions et les réactions individuelles de désengagement en permettant l'expression collective et individuelle des salariés.**
- ✓ **Il favorise la flexibilité et l'adaptation de l'entreprise à son contexte présent et futur. Il est également impératif que les décisions des dirigeants puissent être implémentées de manière rapide et efficace. Tout conflit, toute perte de confiance réduit cette possibilité : manque à gagner, perte d'opportunités (prise de participation, externalisation, achat technologique).**
- ✓ **Dans cette perspective, les accords à durée indéterminée sont bannis au profit de ceux à durée déterminée qui imposent le renouvellement de la négociation.**
- ✓ **Il favorise la montée en compétence (pédagogie) et le partage d'informations.**
- ✓ **Valoriser le passage des salariés par une IRP en renforçant l'employabilité des représentants du personnel et en renforçant les moyens matériels des organisations syndicales et des comités d'entreprise.**

Le projet d'entreprise

Il est nécessaire de définir un projet puis de le communiquer.

Définir un projet

Le projet peut se définir au moyen de **la Balance Scorecard**[137], qui permet de traduire en actions la vision stratégique de l'entreprise. Le principe consiste à décliner les objectifs des quatre grands domaines de l'organisation (finance, client, business et collaborateurs) :

[137] KAPLAN S. ET NORTON DAVID P. « Using a balanced Scorecard as a Strategic Management System » - Harvard Business Review (janvier – février 1996):76.

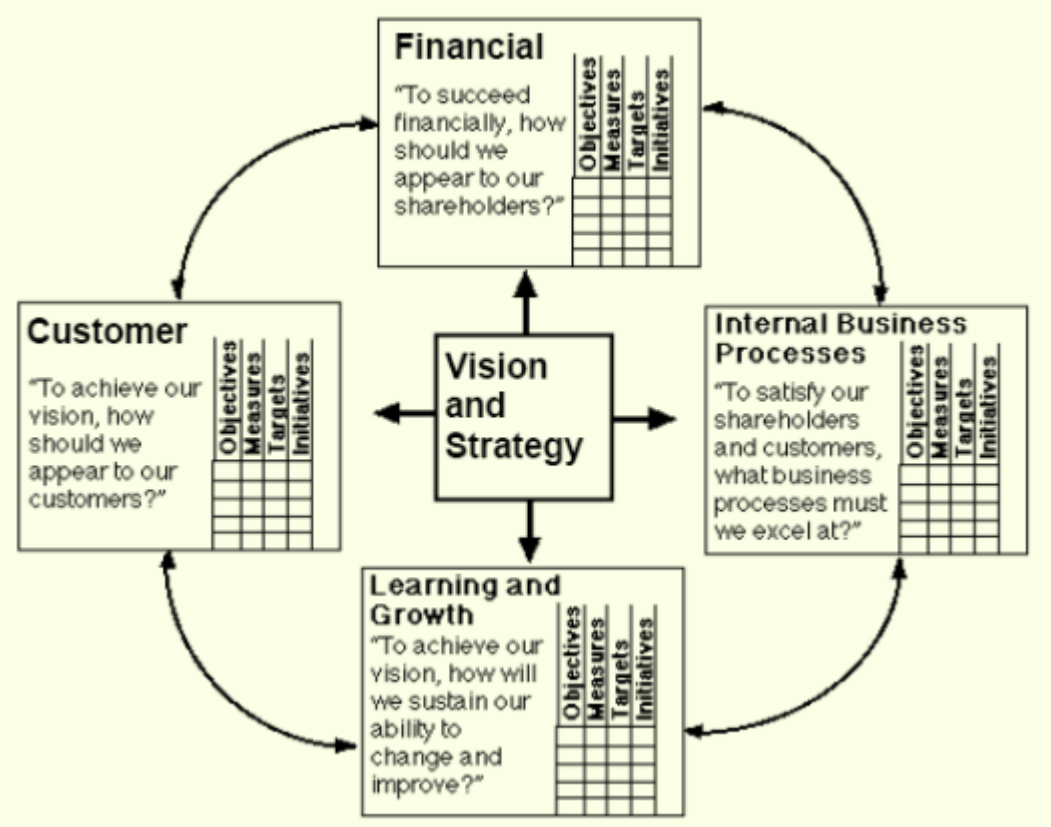


Figure 24 : La balance scorecard

Source Kaplan S. et Norton David P

Toutefois, afin que la communication ne repose pas seulement sur des indicateurs qui pourraient être perçus comme sclérosants par les collaborateurs, nous recommandons d'associer la Balanced Scorecard au ***modèle d'action de Propp***[138].

En effet, la transformation d'une organisation est un processus de recadrage collectif. Pour être efficace, il faut proposer un cadre nouveau avec des mots universels qui fassent révélation et que ce cadre émule chacun des acteurs.

Le modèle de Propp repose sur les principes suivants :

- Proposer une quête légitime à l'organisation plutôt que de lancer une idée.
- Il est nécessaire de créer un contexte autour de cette idée. Propp propose, ainsi, de développer un univers d'épopée composée d'un ensemble d'aventures locales dont l'accumulation aboutit au succès finale de l'idée ;

[138] PROPP (1885- 1970) était un folkloriste russe (conte, chant épique, chanson lyrique ...).. spécialisé dans l'étude des contes merveilleux. Fondamentalement, il considère qu'un récit, c'est un déroulement tiré par son but, aujourd'hui, on dirait que c'est un processus. Ce déroulement est structuré en épisodes, qui entretiennent le suspens.

- Distribuer des rôles de manière à mettre les actants en position de héros de cette quête puisque ce sont eux qui doivent se transformer, c'est-à-dire ramener le graal ;
- Rythmer l'adoption de l'idée en imposant des épisodes courts qui mettent l'organisation sous tension et lui permette de gagner progressivement en maturité.

Nous retiendrons surtout de ce modèle les points suivants :

- ***Générer une émotion.***
- ***Donner du sens.***
- ***Faire de son idée une aventure pour les autres et donc la partager.***

L'entreprenant doit faire de son idée un objet de désir.

Importance de communiquer

En temps de crise, les bruits de couloir vont bon train, les employés se crispent de peur de ce qui pourrait advenir de leur travail, les gestes les plus anodins peuvent être sujet à interprétation. Il est donc primordial pour les dirigeants de l'organisation ainsi que pour les collaborateurs des ressources humaines de rester maîtres de la communication.

Il est important de ne pas céder à la pression de l'environnement et de prendre le temps nécessaire à la communication de données fiabilisées, assises sur une bonne compréhension de l'origine des difficultés et des hypothèses de retournement.

Il faut s'assurer que les messages perçus par les salariés sont cohérents par rapport à la situation, surtout en situation de crise (Thévenet, 2009)[139].

Communiquer ne se limite pas aux discours, aux « mémos », aux mails ou aux affiches, tout est source d'information pour les salariés et ils seront à l'affût de moindres signes à percevoir et à interpréter. Il ne faut donc pas se limiter à la communication explicite, mais prendre en compte la communication implicite, c'est-à-dire tout ce qui n'est pas dit mais perçu. Cela s'avère très complexe car il est impossible de tout contrôler d'autant plus que la perception peut être biaisée.

On peut cependant, se concentrer sur certains points comme : **la cohérence entre « ce qui est dit et ce qui est fait** », la cohérence entre « **les valeurs prônées par l'entreprise et ce qui est fait** », la cohérence entre « **la situation économique et les actions entreprises** ».

La communication pour les dirigeants a ainsi pour but :

- de transmettre les directives de la hiérarchie et de convaincre les employés à les mettre en pratique.
  La communication permet de faire circuler les informations et de les expliquer pour qu'elles ne soient pas mal interprétées.
  La communication permet de mettre en avant le sens des actions.
  Au regard du contexte économique actuel, il est nécessaire de recréer du sens face à des situations inattendues.

[139] Thévenet, M., Manager en temps de crise. Paris: Groupe Eyrolles : Editions d'Organisation, (2009)

- de rassurer les employés sur la situation actuelle et leur expliquer les perspectives d'avenir de l'entreprise. La crise remet en cause tous les repères des salariés et ils n'arrivent plus à se projeter dans l'avenir.
- d'engager les salariés dans les actions et les interactions en donnant du sens aux actions et en rassurant les salariés.

La communication pour les managers :

Une équipe sous tension a besoin d'une amélioration quantitative et qualitative du management pour se sentir rassurée et impliquée dans l'action. Pour tout manager, la communication doit avoir des objectifs multiples :

- **recentrer le débat** à chaque fois que cela est nécessaire et possible,
- **éviter les incompréhensions et les confusions**, dues aux non-dits ou au manque de précision dans la communication,
- **inciter à prendre du recul** et baser la communication sur des faits concrets et non sur des rumeurs,
- poser les problèmes, écouter les avis des parties en présence afin de **dépassionner les débats**,
- s'assurer que **l'ensemble de l'équipe travaille de concert** pour atteindre des objectifs communs de sortie de crise,
- **capitaliser sur les premières réussites** pour motiver les équipes et leur montrer que le succès est possible.

Les meilleurs leaders savent intensifier leurs efforts de communication en temps de crise et reconnaissent la nécessité de mieux expliquer où va l'entreprise et pourquoi.

Le management des entreprises traversant des périodes de turbulence repose non seulement sur la capacité des dirigeants à maîtriser les fondamentaux de leur entreprise mais aussi leur faculté à fédérer leur équipe autour d'axes stratégiques simples et clairs.

Vers qui communiquer ?

Bien entendu, une bonne communication doit se faire à l'attention de l'ensemble des parties prenantes. Dès lors que nous souhaitons fédérer sur un projet, il est nécessaire de s'adresser à l'ensemble des collaborateurs même si en période de turbulences une attention particulière doit être portée aux « talents » susceptibles de quitter le navire plus rapidement.

A notre sens, c'est en premier lieu aux meilleurs talents que cet effort doit s'adresser. Ils développeront une loyauté et une motivation fortes s'ils ont confiance dans le projet de leur dirigeant ou de leur futur employeur, et s'ils sentent qu'ils ont un rôle décisif à jouer dans le succès futur de l'entreprise.

Ils porteront alors les valeurs du projet au sein de l'entreprise et auront un effet catalyseur sur les autres salariés.

Ainsi, il est important de ne pas céder à la pression de l'environnement et de prendre le temps nécessaire à la communication de données fiabilisées, assises sur une bonne compréhension de l'origine des difficultés et des hypothèses de retournement.

Il nous semble donc nécessaire de redéfinir la communication d'entreprise comme un projet collectif. Il faut mobiliser des personnes du réseau interne mais des gens différents, provenant de filières métiers différentes pour porter le message et qu'il soit accessible à tous.

3.1.3.2 En externe

Les changements rapides de l'environnement extérieur auxquels les organisations doivent faire face, nécessitent des structures acceptant l'adaptation, la réactivité ou encore la pro activité.

A cet effet, les firmes semblent de plus en plus utiliser les réseaux, non pas comme de simples interconnexions pour minimiser des coûts de transaction ou accéder à une information fiable, mais comme de véritables outils stratégiques permettant de gagner ou de pérenniser un avantage concurrentiel.

Ainsi, les firmes peuvent à travers le développement de ressources « réseaux », accéder à des avantages en termes d'adaptation à la structure de leur industrie, d'un meilleur positionnement à l'intérieur du secteur et des adaptations évolutives face aux changements dans leur environnement, d'une exploitation synergique des compétences et d'une diminution des coûts de coordination (Gulati et al, 2000). D'autres auteurs, associent au réseau des avantages de flexibilité et une efficacité liée au maintien du « test du marché » (Jarillo, 1988) [140] . Le réseau constitue ainsi non pas un moyen de coordination mais un outil stratégique à part entière.

Jarillo définit le réseau stratégique comme une coalition d'organismes juridiquement autonomes liés par des relations pérennes afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Intégrant les concepts de chaine de valeur de Porter et des coûts de transaction de Williamson (1975) Jarillo montre que le réseau atteint ses objectifs stratégiques en permettant à ses membres de se spécialiser dans les segments de la chaine de valeur où ils ont les plus forts avantages concurrentiels.

Les sociétés en réseau combinent les avantages des grosses et des petites structures. Elles permettent, en effet, d'associer :

- un pouvoir de négociation plus fort,
- la possibilité de mobilier des ressources plus importantes,
- la possibilité de réaliser des économies d'échelle.

Les sociétés en réseau associent les avantages des petites structures : « small is beautiful » et la solidité des grands groupes : « big is beautiful. »

3.1.3.2.1 L'entreprise dans son écosystème : le territoire

La compétitivité des entreprises est largement liée à la richesse de leur environnement en matière de ressources humaines, de technologies et de diversité de l'offre des sous-traitances et des

[140] JARILLO J.C., "On Strategic Networks", Strategic Management Journal, (1988) 9, 31-41.

partenariats potentiels, en d'autres termes aux opportunités d'économies externes selon le concept introduit par Marshall.

Dès 1890, Marshall[141] avait posé comme principe que la compétitivité des entreprises est fonction des économies d'échelle qu'elles sont à même de réaliser.

Celles-ci peuvent être d'origine interne, liées à la taille de l'entreprise ou externe, grâce à une concentration géographique qui permet de bénéficier de la proximité d'autres entreprises pour réduire le coût des ressources et en améliorer la disponibilité.

La compétence collective d'un territoire va conditionner très directement les performances technologiques de ses acteurs économiques et scientifiques : la capacité globale d'innovation est donc une caractéristique du milieu lui-même.

En ces sens, **la gestion territoriale des emplois et des compétences** (GTEC) répond directement aux enjeux spécifiques du territoire (anticipation partagée des restructurations sur un bassin d'emplois). Elle a ainsi comme priorité **le développement ou la gestion des mutations économiques et sociales sur une zone précise géographique**. Elle constitue une réponse consistante face aux restructurations d'entreprises localisées sur un territoire donné.

La résolution de ces problèmes passe naturellement par une collaboration étroite avec les entreprises, mais s'inscrit dans une vision plus large et au service du territoire.

Elle inclut une forte dimension partenariale beaucoup plus appuyée (gouvernance), fondée sur une coopération multi-acteurs, sur la prise en compte des écosystèmes du territoire et des différentes compétences en jeu, en vue d'anticiper les mutations (ou ruptures) économiques, et de parvenir au maintien des emplois sur le territoire.

Le territoire peut donc assigner à la GTEC des objectifs divers :

- anticiper les mutations économiques,
- optimiser les ajustements offre et demande d'emploi,
- lutter contre le chômage,
- mettre en adéquation les compétences des salariés et les besoins du tissu économique local,
- favoriser l'émergence d'une gouvernance socio-économique territoriale,
- renforcer l'attractivité du territoire,
- limiter les effets d'un PSE par des partenariats interentreprises appartenant au même territoire et partageant un même secteur d'activité.

3.1.3.2.2 L'importance des rapprochements d'entreprises pour favoriser les synergies

Les organisations nouent de plus en plus de partenariats entre elles afin d'aborder au mieux les spécificités des marchés et d'apporter l'offre la plus adaptée.

A titre d'exemple, les alliances :

[141] MARSHALL A., Principles of economics: an introductory volume, Londres, Macmillan, (1890)

D'un point de vue économique, les alliances stratégiques servent à créer de la valeur, en exploitant les synergies existant entre les entreprises alliées. Ces synergies peuvent être de 2 types:

1. Des synergies de coûts fondées sur des économies d'échelle ;
2. Des synergies de liens fondées sur les complémentarités entre partenaires.

Les alliances stratégiques présentent plusieurs avantages:

- En général, elles sont moins coûteuses que les acquisitions et permettent d'éviter les problèmes d'intégration liés aux fusions.
- Elles créent des opportunités d'apprentissage et de transfert de compétences entre les entreprises alliées et ceci plus facilement que les fusions.
- Elles permettent à des concurrents en position de faiblesse de former des coalitions pour améliorer leur position concurrentielle.
- Elles créent une option stratégique pour l'avenir en autorisant un certain degré de réversibilité.

Si les alliances stratégiques présentent plusieurs avantages, certains risques sont néanmoins à prendre en compte car leur taux d'échec est malgré tout élevé[142] :

- Les intérêts des partenaires peuvent facilement diverger et entrainer des problèmes d'efficiences.
- La performance des alliances est difficile à mesurer, ce qui pose des problèmes de gouvernance.
- Les alliances sont rarement des structures optimales du point de vue de l'efficience.
- Les partenaires ne coopèrent pas forcément de façon loyale.

Au-delà des termes et concepts, ce qui compte à notre sens, c'est la coopération entre les entreprises juridiquement distinctes ou non.

Ainsi, nous pouvons évoquer quelques exemples :

Exemple d'alliance réussie Renault –Nissan[143]

A travers cette alliance, les parties entendent réduire leur coût, améliorer la qualité de leur prestation, développer leur part de marché à l'international et surtout en ce qui nous concerne dans le cadre de notre étude redresser Nissan en réduisant sa dette et ses pertes.

Ou encore l'indien Tata Motors et le brésilien Marco Polo qui se sont associés pour construire des bus adaptés aux pays émergents.

[142] BLANCHOT F., GUILLOUZO R., » la rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse », Gestion Internacional, vol 15, n°2, (2011)
[143] FABIEN BLANCHOT ET MICHEL KALIKA , « le cas Nissan Renault », 2002

Exemple de prise de contrôle réussie afin de favoriser les synergies des deux entreprises – Entreprise Cas n° 2 :

Une entreprise de produits cosmétiques a pris, il y a un an à hauteur de 70%, le contrôle d'un fabricant de soins dermo-cosmétiques ; sa famille fondatrice en conservant le solde.

Le fabricant était alors en procédure de sauvegarde, après de lourds investissements. « *Notre objectif est de développer des synergies entre ces deux marques complémentaires, et pas concurrentes, même si elles ont des cibles identiques, les pharmaciens et les dermatologues* », souligne le dirigeant repreneur.

« Nous allons investir dans une machine de conditionnement en pot, alors que le fabricant que nous rachetons utilise des tubes et des flacons », précise le patron. Fin 2015, l'entreprise acheteuse intégrera aussi le site logistique du fabricant, dont le chiffre d'affaires devrait atteindre 40 millions d'euros cette année (+ 17 %). Déjà, les forces de vente et les visiteurs médicaux ont été mutualisés afin de mieux « couvrir le territoire ». Ce qui renforce aussi le poids des deux marques (100 millions d'euros à elles deux) dans les négociations avec les pharmaciens.

Ce rapprochement va aussi porter sur l'international, où les deux sociétés réalisent plus de 55 % de leurs ventes. « Nous avons déjà des filiales communes en Italie, en Espagne ou au Benelux, relève le dirigeant, et nous allons créer cette année 3 bureaux à Miami, Dubaï et Hong Kong. »

Le fabricant vient de signer un accord avec Watson (Marionnaud) pour se développer en Asie. L'entreprise qui s'est portée acquéreur vient quant à elle d'entrer en Chine, via un distributeur spécialisé dans le digital. Ses gammes seront vendues sur les grands sites comme Alibaba. La marque va aussi faire en août ses premiers pas aux Etats-Unis, après un partenariat avec la chaîne de grands magasins Nordstrom.

Cet exemple constitue une alliance réussie. Il nous semble que l'aspect équilibré des atouts de chacune des parties a fait de cette relation une relation gagnant-gagnant des deux côtés, ce qui constitue un bénéfice mutuel et engendre le succès. Les survivants retrouvent une vision porteuse de sens, la culture s'adapte, l'espoir est là car la synergie a pris.

3.1.3.2.3 Les clients

De manière étonnante, aucun de nos interlocuteurs ne nous a parlé des clients, de leurs clients comme facteur de sortie de crise. Or, il nous semble qu'être réactif et proche de ses clients n'est jamais aussi important qu'en période d'instabilité économique. Les études montrent que les phases de récession offrent une opportunité appréciable de maintenir et de renforcer la fidélité de sa clientèle, en investissant plus encore dans les relations client, et en faire ainsi autant de piliers de la croissance future.

Ainsi ajuster sa stratégie tarifaire et son offre de produits ou services en fonction de la situation nouvelle de ses clients permet à une entreprise de développer plus facilement une proposition de valeur forte.

Il nous semble donc important en période de crise de capitaliser sur le réseau clients qui a été créé, et de ne pas les décevoir, alors qu'ils ont placé leur confiance dans l'entreprise. Cela renvoie aussi vers la notion de mesures responsables et exemplaires.

L'entreprise cas n° 3, en période de crise a placé le client au centre de sa stratégie.

En sortie de crise elle en fait avec sa nouvelle organisation le maître-mot de sa stratégie « Bonheur des salariés et Bonheur des clients ».

La confiance des collaborateurs et l'écoute qu'on leur attribue aujourd'hui développe la confiance du client et favorise la prise en compte de leurs besoins.

3.1.4 Intérêt de repenser dans sa globalité le modèle économique pour mieux rebondir

3.1.4.1 Repenser le modèle économique : l'exemple des SCOP et le mouvement coopératif

Le modèle économique c'est d'abord la structure juridique et organisationnelle qui sert de socle au fonctionnement de l'entreprise. Face aux multiples restructurations qui transforment l'entreprise et perturbent les organisations, la motivation des salariés passe par de nouvelles formes de travail où le modèle économique les responsabilise et les implique dans le succès de l'entreprise. Le mouvement coopératif est l'un de ces modèles économiques dont le développement s'accélère en période de crise.

3.1.4.1.1 Quelques chiffres

L'économie sociale et solidaire (ESS) qui désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale.

Elle réunit 10% des salariés en France[144]. Elle peut également devenir une solution pour une sortie de crise qui répond à des aspirations légitimes après la violence d'une restructuration ou d'un plan de licenciement dans lesquels les salariés se sentent négligés.

Ce modèle économique leur apportera :

- une forme de lucrativité limitée,
- une gestion plus démocratique fondée sur le principe d'une personne égale une voix,
- Une activité tournée vers la satisfaction des besoins de ses membres ou la réalisation de missions d'intérêt général.

Les coopératives réunissent 13,7% des salariés de l'économie sociale et solidaire, et représentent 28% du commerce de détail en France, 40% de l'agroalimentaire et 60% des banques de détail[145].

[144] MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, Etude d'impact du projet de loi portant reconnaissance et développement de l'économie sociale et solidaire, (13 juin 2013)

Les coopératives représentent aussi un enjeu territorial : alors que 90% des 100 premières entreprises françaises ont leur siège en Ile de France, 75% des coopératives ont leur centre de décision en région.

3.1.4.1.2 Les différentes formes de coopératives

Il existe 3 formes différentes de coopératives :

- Les SCOP (Sociétés Coopératives et Participatives) sont des sociétés de forme SA ou SARL, dont les salariés sont associés majoritaires et s'organisent dans le but de vivre d'un projet commun en mutualisant risques et décisions stratégiques.

  Le salarié est un co-entrepreneur, le principe d'une personne égale une voix dans les décisions est respecté, les bénéfices sont répartis équitablement avec un minimum de 25% pour les salariés en complément de salaire, une part (avec un maximum de 33%) pour les salariés associés sous forme de dividende, et une part pour les réserves de l'entreprise (16% minimum).

- Les SCIC sont des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif dont le projet, d'utilité sociale, répond à un besoin collectif identifié sur un territoire ou une filière professionnelle. Elles respectent les mêmes caractéristiques que la SCOP, sauf que les bénéfices permettent essentiellement de constituer des réserves dédiées à l'entreprise (minimum 57,5% des bénéfices).

- Les CAE (Coopératives d'Activité et d'Emploi) sont des SCOP qui accueillent et accompagnent des porteurs de projet d'activité individuelle et qui souhaitent tester le développement de celle-ci. Les mêmes caractéristiques que la SCOP sont respectés. La CAE propose un cadre juridique, économique, social et humain dans lequel chaque entrepreneur est salarié.

3.1.4.1.3 Intérêt de cette forme d'organisation

Compte tenu du nombre important de disparitions d'entreprises (8000 PME disparaissent en raison du décès du chef d'entreprise[146]), le groupe de travail des affaires économiques du Sénat dirigé par Mme Marie-Noëlle Lienemann a souligné l'atout économique que constitue la SCOP :

- une vraie dimension territoriale en tant que pourvoyeur d'emplois non délocalisables,
- un potentiel alternatif à l'économie de marché,
- un facteur de régulation et d'humanisation de l'économie.

Ainsi, le projet de loi étudié rappelle la prééminence donnée à la personne sur le capital et à la réaffectation des bénéfices au sein de l'entreprise.

Plusieurs axes de développement sont ainsi mis en évidence :

[145] Voir référence supra
[146] Journée des experts comptables et notaires sur la transmission, Juin 2013

- Encouragement à la reprise sous forme de SCOP, en instaurant un droit d'information et de préférence prioritaire aux salariés, et en assurant la possibilité de SCOP là où les salariés sont provisoirement minoritaires.
- Création de nouveaux modes de financement du secteur via OSEO.
- Soutien à l'engagement des projets coopératifs et promotion de ceux-ci dans l'enseignement.

Le cadre de la CAE permet lui, d'offrir aux porteurs de projet de création d'entreprise un lieu d'accueil et un statut. Elles vont plus loin que les pépinières et couveuses d'entreprise car elles lui permettent d'être à la fois entrepreneur et salarié de la coopérative.

L'entrepreneur y trouve deux atouts : il est moins seul que dans un statut d'auto entrepreneur par exemple, et il y trouve d'autres entrepreneurs-salariés dont les activités sont complémentaires ou non.

Et finalement, la CAE est peut représenter la forme idéale de fonctionnement des petites entreprises alliant autonomie, responsabilisation de l'être humain, dans un cadre sécurisant.

3.1.4.1.4 Reprendre une entreprise en difficulté

Tournées vers les métiers, les hommes et le long terme, les reprises d'entreprises en difficulté par les SCOP sont un véritable succès depuis 10 ans : le taux de survie des entreprises en SCOP s'élève à 57%, au-dessus de la moyenne nationale du taux de survie des entreprises[147].

Les motivations pour reprendre une entreprise défaillante en SCOP sont nombreuses :

- La nature du projet : privilégiant l'autonomie et la responsabilisation, il offre une autre vision de l'entreprise qui était connue des salariés. C'est le moyen pour eux de suggérer les améliorations sur lesquelles la structure passée ne leur permettait pas d'agir.
- Une offre solide : en effet, la reprise en SCOP doit convaincre l'ensemble des partenaires, interlocuteurs et financiers.
- Une équipe organisée et impliquée : l'offre de reprise en SCOP doit présenter un projet économique viable avec un plan de financement adapté. Par ailleurs, les repreneurs s'engagent à maintenir et développer l'activité sur le même territoire.
- Des fonds propres suffisants : la reprise en SCOP élimine le risque de défaillance futur liée à une excessive rémunération du capital. L'affectation d'au moins 16% du bénéfice aux réserves de l'entreprise garantit un investissement sérieux pour l'organisation (dans la pratique c'est 45% des bénéfices qui sont laissés dans l'entreprise).
- L'appui du réseau des SCOP : un accompagnement global lors de la reprise, une formation pour les associés, suivi de l'entreprise, échanges de conseils et de bonnes pratiques.

Nous citerons l'exemple de Fralib pour illustrer notre propos :

[147] Centre de ressources et d'innovation européenne sur la reprise d'entreprise par les salariés en coopérative, La reprise des salariés en Scop, 2013

Après 1136 jours de combat, en mai 2014, les ouvriers de l'usine Fralib (filiale française d'Unilever de production de thés et infusions Lipton et Elephant) ont signé un accord avec la firme multinationale leur accordant 20 millions d'euros pour lancer leur SCOP (Scop-Ti) qui évitera ainsi à l'entreprise une délocalisation en Pologne[148].

En conclusion la SCOP peut être l'instrument qui permettra de sauver des emplois. Néanmoins, pour que cela fonctionne il sera nécessaire de construire un projet fiable et fédérateur.

3.1.4.2 Repenser le business modèle de son activité : l'exemple du groupe TUI

Outre la refonte du modèle économique, une organisation pourrait envisager de revoir totalement son activité à l'instar du Groupe TUI, alors même que l'activité actuelle décline et constitue un marché vieillissant.

TUI Group est une société allemande de Voyage et tourisme multinationale qui est aujourd'hui considérée comme le plus grand groupe de tourisme au monde et le premier voyagiste français.

Le groupe dénommé alors Preussag a d'abord été présent dans la sidérurgie et a entamé une reconversion totale dans le secteur du tourisme. Cette reconversion fut un véritable pari pour le groupe.

Son objectif a été de rechercher de nouveaux relais de croissance compte tenu de la crise que traversait alors le secteur de la sidérurgie.

Pour cela, le groupe Preussag a réorienté son portefeuille d'activités stratégiques en cédant ses anciennes activités industrielles pour racheter des activités leaders sur le plan européen dans le tourisme. En les rachetant, Preussag a souhaité acquérir très rapidement une taille optimale afin de bénéficier d'avantages de taille et de coûts et ainsi acquérir une position de leader.

Ce changement s'est réalisé en 3 phases :

1. **Phase 1 :**

   Du 1 er janvier 1994 au 10 juin 1997**.** La stratégie de Preussag consiste à restructurer le cœur de son activité en développant les segments profitables et en cédant ceux qui étaient déficitaires.

2. **Phase 2 :**

   En septembre 1997, Preussag réussit sa première grosse opération : le rachat d'Hapag-Lloyd, un grand groupe de logistique mais aussi de tourisme, avec des agences de voyage, des bateaux de croisière, des avions... et une participation de 30 % dans TUI, le premier tour-opérateur allemand.

   Au total, Preussag consacre 20 milliards de francs à ces acquisitions. Un effort financé à la fois par des fonds propres, un appel au marché et au financement bancaire ; sans compter les désinvestissements qui ont rapporté un peu plus d'un milliard d'euros. Dans le même

[148] JOXE N. ET MARIANI D, « documentaire collection enquêtes : le combat des Fralib, la démocratie au cœur de l'entreprise », France Culture, (24 juin 2015)

temps, Preussag a vendu ses mines, son acier, ses chantiers navals, sans qu'aucune activité n'ait été stoppée. Prêt à céder sa sidérurgie à l'autrichien Voest Alpine, Preussag y a renoncé devant les risques de licenciements... et a finalement obtenu qu'un certain Gerhard Schröder, alors ministre-président du Land, se porte au secours de Preussag Stahl, repris par la Nord LB, la banque de Basse-Saxe.

3. **Phase 3 :**

   Avec les évènements du 11 septembre 2001, la société a ensuite ralenti ses acquisitions avec quelques restructurations internes.

Cette transformation, pensée bien en amont, peut être qualifiée de stratégie du changement permanent. Dans ce cadre, les salariés ont donc été transférés à d'autres entités juridiques qui ont racheté les activités de sidérurgie.

Deux voies de résilience

Dans l'objectif de conserver la majeure partie des collaborateurs de l'activité d'origine, nous vous proposons l'approche de Gilbert Clark, Richard N. Foster et Matthew Eyring[149] *« Two routes to Resilience »* (deux voies de résilience).

Elle repose sur l'idée suivante : **Repenser son modèle économique doit faire l'objet de deux efforts différents qui doivent se dérouler en parallèle.**

- **La "transformation A"** doit permettre de repositionner le cœur de métier de l'organisation ; Cette transformation répond à la question suivante : Que faisons-nous que les clients veulent encore ?
- **La "transformation B"** doit permettre de créer, une entreprise distincte développant les ***innovations*** qui deviendront la source de la croissance future. Cette transformation répond à la question suivante : Quels sont les besoins non satisfaits de nos clients ?

Dans ce cadre, les ressources peuvent être partagées mais chaque entité conserve sa mission.

Cela permet à l'activité innovante d'avoir du temps pour grandir. Ce qu'un seul effort de transformation pourrait rarement accomplir seul, la combinaison des deux transformations faites ensemble dans le même temps leur permet d'avoir une meilleure chance d'aboutir.

Cette organisation requiert la mise en place d'un processus en 5 étapes :

1. Mettre en place un leadership.
2. Identifier les ressources que les deux organisations peuvent ou doivent partager.

[149] HARVARD BUSINESS REVIEW – (Décembre 2012)
- GILBERT CLARK : ancien professeur de Harvard ; Actuel président de l'Université de Brigham Young dans l'Idaho.
- RICHARD N. FOSTER Managing Partner de Millbrook Management Group LLC et ancien Directeur de McKinsey & Company.

3. Créer des équipes polyvalentes pouvant travailler sur les deux transformations en même temps.
4. Protéger les frontières de chaque activité : chacune des organisations doit fonctionner comme si l'avenir de la Société ne dépendait que d'elle.
5. Développer et promouvoir la nouvelle activité qui doit être la source de la future croissance.

IBM et Apple ont toutes les deux adoptées cette approche que l'on peut qualifier de *« double transformation ».*

Au milieu des années 1990, **IBM** a repensé son activité mainframe (que sont les ordinateurs centraux). Dans le même temps, elle a construit une organisation distincte : Global Services qui est devenu la source de sa croissance future.

En 1993, IBM enregistre la plus grosse perte de son histoire : 8 milliards de dollars. Suite à ces pertes, IBM réagit et les années suivantes lance un emprunt *à cent ans* (totalement souscrit par le public en quelques jours) et vend une bonne partie de son patrimoine immobilier. Des milliers de produits sont abandonnés ou revendus (Lexmark est l'ancienne division imprimantes d'IBM), et le développement du système d'exploitation OS/2, concurrent de Windows, est arrêté.

Toute l'organisation commerciale a été revue pour pouvoir répondre de manière globale et unifiée aux demandes des grands comptes internationaux. C'est encore à ce moment qu'IBM se lance de manière novatrice dans les activités de services avec en particulier les débuts de l'infogérance.

Le développement de ces activités de services a notamment permis de reconvertir une partie des employés dont les postes avaient été supprimés à la suite de la réorganisation.

Dans les années 1990, ***Apple*** a repositionné son offre de PC et s'est concentré sur la conception, le design. Peu de temps après, il a lancé l'iPod et l'iTunes Store c'est ouvert, ce qui a conduit à une croissance phénoménale de la Société.

Repenser son modèle économique requiert une certaine prise de risque qui doit être en partie amorti par la transformation. C'est-à-dire par un recentrage sur son cœur de métier tout en se diversifiant. Cette prise de risque associée à un projet à long terme que l'on pourrait qualifier d'innovant a permis aux entreprises mentionnées ci-dessus non seulement de survivre mais également de se développer.

3.2 Qui contribuent à favoriser la résilience de l'organisation en période de transformation ?

« S'il n'étudie pas, le sage devient sot ; en étudiant, le sot devient sage... Étudie comme si l'étude jamais ne te suffisait, comme si tu pouvais passer à côté de quelque chose »

Confucius (551-479BC)

3.2.1 L'intelligence collective et l'organisation apprenante

Selon le principe du cygne noir de Nassim Taleb[150] tout système va forcément un jour faire face à un événement qu'il n'aura pas prévu. Comment s'y prendre alors pour réagir intelligemment, pour survivre lorsque nous n'avons aucun moyen pour le faire ?

A notre sens, la véritable intelligence consiste à savoir décider dans l'incertain c'est-à-dire sans avoir toutes les données en mains.

Ainsi, nous définirions l'intelligence comme la capacité à s'adapter aux événements tout en progressant vers son but.

Un système intelligent réduit la complexité de son environnement en focalisant l'attention sur les informations pertinentes pour atteindre son but.

Selon Olivier D'Herbemont[151], cinq fonctions font l'intelligence d'une organisation :

- **Une fonction identitaire** qui définit le but collectif : la stratégie de l'organisation catégorise le dedans et le dehors et focalise l'attention de ses membres en organisant le regard collectif c'est-à-dire les capteurs utilisés.
- **Une fonction opérationnelle** qui organise de manière proactive l'action collective dans une logique « PDCA » au moyen d'un apprentissage par le développement concurrentiel des succès[152]. L'idée étant de répéter les 4 phases :
  - **Plan** *(Planifier et préparer le travail à effectuer. Etablir les objectifs, définir les tâches à exécuter)*,
  - **Do** (*Faire, réaliser. Executer les tâches prévues. Il peut être intéressant de limiter l'ampleur et la portée des tâches à exécuter afin de disposer d'un meilleur contrôle (processus répétitif)*),
  - **Check** (Vérifier les résultats. Mesurer et comparer avec les prévisions),
  - **Act** *(Agir, corriger, prendre les décisions qui s'imposent. Identifier les causes des dérives entre le réalisé et l'attendu. Identifier les nouveaux points d'intervention, redéfinir les*

[150] LE CYGNE NOIR : La puissance de l'imprévisible (« The Black Swan:The Impact of the highly improbable »), Les Belles Lettres, (2010)

[151] D'HERBEMONT OLIVIER, "Booster l'intelligence collective. La stratégie agile de transformation durable des organisations", Armand Colin, (2012)

[152] La roue de Deming (de l'anglais Deming wheel) est une illustration de la méthode de gestion de la qualité dite PDCA (Plan-Do-Check-Act), ou encore PDSA (Plan-Do-Study-Act). Son nom vient du statisticien William Edwards Deming. Ce dernier n'a pas inventé le principe du PDCA (la paternité en revient à Walter A. Shewhart), mais il l'a popularisé dans les années 1950 en présentant cet outil (sous le nom de cycle de Shewhart, the Shewhart cycle) au Nippon Keidanren, l'organisation patronale japonaise. La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'une œuvre, d'un service, etc.

1. **P**lan : Préparer, planifier (ce que l'on va réaliser) ;
2. **D**o : Développer, réaliser, mettre en œuvre (le plus souvent, on commence par une phase de test) ;
3. **C**heck : Contrôler, vérifier ;
4. **A**ct (ou **A**djust): Agir, ajuster, réagir (si on a testé à l'étape *Do*, on déploie lors de la phase *Act*).

processus si nécessaire. Boucler, c'est une roue. tant que le niveau attendu n'est pas atteint).

- **Une fonction de génération d'erreurs** qui permet à l'organisation d'innover.
- **Une fonction de réorganisation** certains parleront de gouvernance qui à rythme constant resynchronise les processus mis à mal par le chaos venu du dehors ou des erreurs issues du dedans.
- **Une fonction de mémorisation dynamique** qui en permanence délivre aux autres fonctions l'histoire du futur envisagé, résultat d'une accumulation continue d'apprentissages nouveaux et d'oublis de fonctionnement anciens. Cette fonction de référence permanente, de réceptacle de la culture qui fait action collective est souvent dissimulée, disséminée dans le tréfonds des organisations alors qu'elle est le rôle essentiel du « chef suprême ».

Selon Olivier D'Herbemont, une organisation a une intelligence collective c'est-à-dire une capacité collective à adopter des idées nouvelles quand elle a le sentiment qu'elles peuvent être utiles à la survie du collectif.

Ce système intelligent doit, à notre sens, s'associer à un système apprenant.

P. Senge[153] (*The Fifth Discipline, 1990*), fut le premier à définir l'organisation apprenante (*Learning Organization*). Il définit les organisations apprenantes comme *« des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble ».*

Une organisation apprenante constitue dès lors, une organisation qui tente de développer ses ressources humaines à leur plein potentiel et qui fait appel à l'apprentissage pour améliorer ses résultats.

Selon A. Riboud, PDG de DANONE, « *les entreprises performantes sont celles qui pensent **solidairement** le changement technologique, le contenu du travail et le changement des rapports sociaux internes à l'entreprise* ». Le niveau de l'apprentissage individuel est alors dépassé pour atteindre un niveau d'apprentissage collectif, divers et variés, entre équipes, entre sites de production, reliés par les réseaux. Ainsi, la communauté, l'équipe, l'organisation est assimilée à ***un système vivant, ouvert en interaction*** avec son environnement.

Son émergence est liée à la critique des formes traditionnelles de l'organisation du travail : la rigidité des procédures, le ritualisme des méthodes, la fuite de responsabilité des acteurs, etc.

Un ensemble de dysfonctionnements a démontré les limites « lourdes » du modèle bureaucratique et de ses grandes standardisations. Le concept d'organisation apprenante apparaît, dès lors, dans un contexte particulier : l'émergence de la « société du savoir », appuyée sur les technologies de l'information et des communications qui provoque des changements profonds dans le monde du travail et induit la nécessité de l'apprentissage tout au long de la vie.

[153] SENGE, P. « La Cinquième Discipline. L'Art et la manière des organisations qui apprennent », First Editions, (27 novembre 1992)

Selon Belet**,** professeur de management au groupe Sup de Co La Rochelle et auteur du livre "Devenir une vraie entreprise apprenante"**,**[154] l'entreprise apprenante passe par l'intégration de trois niveaux d'apprentissage :

- l'apprentissage individuel ;
- l'apprentissage collectif ;
- le dernier niveau correspond à l'apprentissage organisationnel. Le côté organisationnel de l'apprentissage se définit avant tout par le degré de partage et d'appropriation des objectifs globaux par tous les membres de l'entreprise.

La structure organisationnelle de l'entreprise devient un vecteur au service de l'apprentissage des hommes, leur permettant de remettre de la créativité et de la valeur, de façon continue, dans les processus.

La question est alors de savoir « comment cette organisation peut devenir apprenante ?».

Pour David A. Garvin[155], professeur à la Harvard Business School, une organisation apprenante est *«Une organisation capable de créer, acquérir et transférer la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances ».*

Garvin estime que pour devenir apprenante, l'organisation doit développer les cinq activités suivantes :

1. **La résolution de problèmes en groupe :** qui s'appuie sur des méthodes scientifiques. Il s'agit par exemple d'outils statistiques simples comme les histogrammes, la loi de Pareto et le diagramme cause/effet, la roue de Deming (1986), etc. ;
2. **L'expérimentation :** Ce sont des occasions d'apprentissage au moment du lancement d'un projet pilote ou la réalisation des programmes d'amélioration continue 'Kaizen', etc. ;
3. **Tirer les leçons des expériences :** prendre le temps d'analyser les succès comme les échecs. Ce processus se base sur le principe de « Santayana », du nom du célèbre philosophe George Santayana, connu par sa fameuse citation : *« Ceux qui ne peuvent se rappeler le passé sont condamnés à le répéter »* ;
4. **Apprendre avec les autres :** Clients, partenaires, fournisseurs, etc. C'est le principe du « *benchmarking* » qui permet d'identifier les meilleures pratiques « *best practices* » exploitées par d'autres organisations et de les adapter au contexte spécifique de l'entreprise.
5. **Transférer les connaissances :** ce qui nécessite la mise en place des procédures de collecte et de partage des connaissances utiles.

[154] BELET, D, "Devenir une vraie entreprise apprenante**",** Editions d'Organisation – (Année 2003)

[155] GARVIN in "Harvard Business Review"(juin-juillet 1993)

Autres outils de management pour une organisation apprenante :

Pratiques managériales	Auteurs
Modifier les conceptions antérieures du travail	Senge (1990)
Inciter les salariés à se fixer des objectifs de progression motivants	Senge (1990)
Favoriser le travail en équipe	Senge (1990) et Garvin (1993)
Construire une vision partagée	Senge (1990) et Garvin (1993)
Appliquer le principe de l'amélioration continue	Garvin (1993)
Encourager la résolution de problème en groupe	Garvin (1993)
Apprendre au contact des clients, fournisseurs (…)	Garvin (1993)
Encourager les retours d'expérience	Garvin (1993)
Favoriser l'expérimentation	Garvin (1993)
Encourager la résolution de problèmes en groupe	Garvin (1993)
Diversifier les méthodes de travail	Nevis[156] (1995)
Développer une pensée systémique	Nevis (1995) & Senge (1990)
Mettre en place une structure de communication décentralisée	Philips (2003), Pool 2000
Valoriser l'apprentissage par un système de récompenses	Philips [157](2003),
Mettre en œuvre le knowledge management	Garvin (1993) Selen (2000)
Multiplier les actions de formation	Goh (1998) Robinson (1999)
Evaluer les performances	Nevis (1995)
Impliquer le leadership	Nevis (1995)
Accepter l'erreur, l'échec	Nevis (1995)

Tableau 9 : Présentation de pratiques managériales facilitant l'organisation apprenante

L'organisation apprenante est avant tout un état d'esprit qui exige à long terme un travail de longue haleine sur les mentalités. Elle doit avoir pour but de nourrir, protéger et développer le capital intellectuel de la société. L'apprentissage ne s'acquiert pas uniquement par des injections de formation, l'échange des bonnes pratiques sur le terrain et le retour d'expérience sont tout aussi précieux pour fonder l'entreprise apprenante.

[156] NEVIS E.C. ET alii, "Understanding organisations as learning systems", Sloan Management Review, p.73-84, (1995)

[157] SHELLEY E. PHIPPS, "Transforming Libraries into Learning Organizations-The Challenge for Leadership", Journal of Library Administration, Vol 18, n°3-4, pp19-37

Nos recommandations

Le temps encore et toujours. Le rapport au temps est omniprésent dans notre travail.

- ***l'acquisition des compétences demande du temps, à titre individuel tout d'abord.***
- ***Deuxième idée, le temps de la transmission est également un temps long.*** Ceci tient à plusieurs raisons. Tout d'abord, rappelons que pour qu'il y ait transmission encore faut-il que quelqu'un accepte ou mieux, ait envie de transmettre. Or ceci ne peut pas se faire à « la va vite » et repose sur un minimum de confiance ou tout au moins de relations humaines positives. Si celles-ci peuvent parfois être instantanées, elles demandent dans la majeure partie des cas le temps de la connaissance, le temps de la compréhension et de la découverte.
- ***De manière beaucoup plus prosaïque, le temps de la transmission est un temps d'échange,*** un temps d'explication, un temps où celui qui sait faire, perd du temps pour montrer à celui qui ne sait pas. Perdre du temps, c'est faire baisser la production, la performance immédiate pour une meilleure réussite collective différée. C'est faire le pari du futur proche, c'est sacrifier quelque chose du présent pour qu'un autre devienne performant demain. Encore faut-il que ces pertes de temps soient acceptées, voire incitées et récompensées. Sinon on voit mal comment les uns et les autres trouveront le temps de la transmission.

La Fonction RH doit dès lors :

✓ **Prendre du temps pour faire du conseil professionnel.**

Dans le cadre de l'organisation intelligente et apprenante, la Fonction RH doit :

✓ **Passer d'une gestion de stock à une gestion de flux.**

Elle doit favoriser la mise en relation – « le *meetic* de l'emploi » – La mise en relation n'est pas si intuitive que ça. Cette mise en relation doit favoriser la créativité, chaque collaborateur pouvant exposer ses idées, ses projets à ses « supérieurs » et faciliter l'émergence de l'innovation. Dans ce cadre, elle doit favoriser le recours à des applications internes de mise en relation.

✓ **Accompagner les managers dans l'écoute des salariés.**

Apprendre à écouter mais aussi à susciter l'envie d'innover, d'avoir des idées et de les partager, et surtout apprendre à construire le collectif.

✓ **Impliquer les partenaires sociaux.**

Pour qu'ils adhérent au projet et soient de vrais messagers auprès du capital humain.

✓ **Faciliter les synergies avec l'IT.**

Permettre à tous d'être dans une société apprenante (exemple : création d'applications dédiées à la formation).

✓ **Mettre en place des stratégies d'émulation.**

Emuler les différents corps de l'organisation afin qu'ils se saisissent de l'enjeu et s'auto-organisent pour y faire face.

✓ **Favoriser la polyvalence des collaborateurs et donc leur employabilité.**

✓ **Décloisonner l'entreprise.**

Permettant l'ouverture des portes des dirigeants aux collaborateurs.

✓ **Responsabiliser les collaborateurs.**

Michel Crozier soutient l'idée qu'il est nécessaire de responsabiliser les collaborateurs en mettant en avant trois principes :[158]

- Le principe de simplicité : « la meilleure réponse à la complexité des rapports humains, c'est la simplicité de l'organisation »
- « Il faut donner à l'individu la liberté et la responsabilité d'agir »
- « une organisation réduite à la simplicité et fondée sur l'autonomie des personnes et des unités ne peut plus se gouverner par les règles de procédure dont la réflexion sur le premier principe montre les limites sur les ordres hiérarchiques qui tendent à nier l'autonomie des personnes »

De nombreux livres et articles nous parlent actuellement de l'entreprise libérée, de l'agilité….

Le modèle des entreprises libérées, en quoi cela consiste ?

Ce modèle repose sur le fait que les structures organisationnelles des entreprises pyramidales sont à la fois couteuses et peu flexibles. L'entreprise libérée met en avant les collaborateurs, les opérationnels qui possèdent une véritable connaissance des clients, des produits et des processus de fabrication.

Les principes :

- La pyramide managériale est inversée, Le management est au service du terrain. Comme l'a instauré Vineet Nayar dans son entreprise, HCL technologies, le management est au service des employés qui sont eux-mêmes au service des clients[159].
- Au sein d'une entreprise libérée, les salariés se voient retirés un certain nombre de processus qui leur génèrent une charge de travail au profit d'un pouvoir et de responsabilité qui leurs sont confiés.
- Quant aux managers, leurs rôles sont modifiés, ils n'ont effectivement plus ce rôle de « chef » mais celui de coach, leader ou de facilitateur. Ils sont élus par leurs pairs.

Les objectifs :

- Allier le bien-être au travail avec la productivité, en mettant en avant la motivation et l'engagement. Cet objectif serait une solution de pérennité de l'entreprise.
- La vision* de l'entreprise doit être claire et partagée par les collaborateurs.

[158] MICHEL CROZIER, « L'entreprise à l'écoute », (1994), p.53
[159] Cf. note supra

- Il en est de même pour les valeurs* de l'entreprise.
- Par la confiance transmise aux collaborateurs, ces derniers deviennent autonomes et assurent les trois composantes essentielles que sont : l'auto-organisation, l'auto-direction et l'autocontrôle.

> **** D'un commun accord, les collaborateurs de l'entreprise du Cas n°3 ont construit « une vision commune et des valeurs partagées : assurer la performance par le bonheur, cultiver l'amour des clients, constituer des équipes respectueuses et responsables et enfin conjuguer esprit d'ouverture et ouverture d'esprit ». C'est ainsi que le PdG décrit aujourd'hui son « entreprise libérée » du fardeau de la pyramide hiérarchique.***
> ***Cette nouvelle organisation a été encensé par les collaborateurs a un tel point que la performance a augmenté de 30% par rapport à son CA d'avant crise.***

Responsabilisés, motivés, animés par le sentiment d'existence dans l'organisation et la reconnaissance, les employés responsabilisés ***seraient*** ainsi plus attachés à leur travail, à leur entreprise, à leurs collègues, à leurs clients.

Certaines entreprises, comme Favi ou le cas n°3, qui communiquent sur cette responsabilisation des collaborateurs, mettent en avant cette réorganisation comme la réussite et l'élément de survie de l'entreprise.

Toutefois, nous souhaitons nuancer ces propos.

Effectivement, bien que la responsabilisation motive un certain nombre des collaborateurs, pour d'autres, qui l'acceptent dans un premier temps, cette responsabilité peut être difficile à tenir, cela consiste à prendre des engagements et du stress, rentrer et s'imposer dans un collectif. Tous les collaborateurs ne sont effectivement pas en mesure d'adhérer à cette organisation.

D'autre part, en référence ou non à la crise, il est important de rappeler que *« les organisations se métamorphosent donc activement autour de la question du travail. Il serait naïf de croire que ces transformations n'ont pas de conséquences sur le contenu des activités, qui seraient simplement "libérées" des contraintes normatives passées. Redonner de l'autonomie au travail et aux salariés entraîne une responsabilisation accrue et suppose, de ce fait, une plus grande latitude dans l'usage des ressources de l'entreprise. Sinon, le travail et ceux qui le réalisent seront pris dans des jeux pervers de doubles contraintes - devoir gérer davantage sans accès aux moyens adaptés - dommageables à la santé. Cela créera forcément des tensions entre les différents détenteurs des ressources, qu'il faudra apprendre à gérer. Les systèmes délibératifs permettant le dialogue sur le travail »*[160]

Par ailleurs, des entreprises comme celle du cas n°2 et du cas n°5, n'ont pas renversé leur pyramide managériale et ont su mettre en avant les collaborateurs, non pas en leur confiant l'entière responsabilité mais en misant sur leur compétences et leur valeur ajoutée.

Tout aussi reconnus, motivés par leur direction qui les a soutenu et préserver dans la période de crise (refus d'un PSE et de réduire l'effectif), les collaborateurs ont apportés leur expertise métier,

[160] Article « Egis France, une entreprise libérée ou presque » Alternatives économiques, (octobre 2015)

ils ont préservé l'esprit de cohésion du collectif. La résilience en a été tout aussi honorable, et pourtant les collaborateurs n'ont pas pris plus de responsabilités. Ils ont été entendus pour leur savoir-faire et leurs connaissances. Et dans cet exemple, le dialogue social a tenu une place importante, la volonté d'avancer avec un climat collectif et constructif entre la direction-les collaborateurs et les partenaires sociaux.

Pour le cas n°5, l'anticipation de la crise avait également été favorisée par un travail en amont et en profondeur de la GPEC, faisant ressortir par une cartographie précise les compétences et les passerelles métiers, les besoins de formation, l'anticipation de recrutement sur des compétences spécifiques, etc.

A cet effet, il est nécessaire d'avoir une vision de l'activité future, d'avoir une vision à long terme et de savoir l'expliquer et la porter auprès des équipes, des collaborateurs. La Gouvernance se doit ici de jouer un rôle important.

Dès lors, il est possible de ne prendre en compte que les compétences (et non les postes occupés) qui doivent être détenues par les salariés (donc celles qui seront nécessaires pour mettre en œuvre la vision.) pour mettre en place la stratégie future.

A partir de cette matrice Compétences, il est possible :

- soit de mettre en place les compétences en interne (forte politique de formation) ;
- soit de recruter à l'externe via une politique de recrutement ciblée ;
- soit de sous-traiter la compétence mais cela répond alors à une stratégie d'externalisation de la compétence qui doit être réfléchie notamment en prévision d'une période de crise.

✓ **En conséquence, sans être dogmatique et sans vouloir prôner l'esprit de l'entreprise libérée, nous sommes, convaincues de l'importance de responsabiliser ses collaborateurs pour favoriser leur motivation et donc leur engagement mais nous sommes encore plus convaincues de l'importance de la reconnaissance, notamment des compétences, que l'entreprise par l'intermédiaire de ses dirigeants et de ses managers doit apporter aux collaborateurs.**

Selon Bill Gore, « *le rôle d'un manager-leader c'est d'obtenir des salariés qu'ils s'auto-animent et arrivent à assurer eux-mêmes la bonne marche de leurs activités.* ». L'actuel PDG de l'entreprise W.L. Gore[161], Terri Kelly, déclare : « *En encourageant un environnement où les employés se sentent motivés, engagés et passionnés par le travail qu'ils font, nous pouvons mieux puiser dans notre potentiel et créer des produits innovants qui font vraiment la différence au niveau mondial.* »

✓ **Responsabiliser signifie pour nous favoriser les prises d'initiative autonome pour résoudre les différents problèmes auxquels les collaborateurs sont confrontés.**

[161] GORE-TEX, est arrivée à la 4ème place sur la liste 2014 des Meilleures entreprises multinationales où il fait bon travailler dans le monde

A titre d'exemple, même si je suis opérateur téléphonique, je suis responsable de mon attitude, de ma voie, de contrôler l'agressivité du client et je peux donner mon avis sur le script communiqué.

✓ **Responsabiliser c'est donc aussi questionner nos collaborateurs.**

Par exemple « que vous pensez du script, à votre avis pourquoi le gens raccrochent ~~à~~ au bout de 3 minutes ? ».

✓ **Pour cela, l'erreur doit être acceptée et non sanctionnée.**

Jiro Kawakita[162] illustre cette « autonomie responsabilisante » par cette image : « *Si tu veux faire traverser une rivière aux gens, d'abord, fais-les rêver sur la beauté de l'autre rive, puis veille à ce que personne n'ait peur de l'eau, apprend-leur à nager et alors ils traverseront tout seuls.* »

3.2.2 L'accompagnement des restants : les survivants

3.2.2.1 Quelques repères

Brockner[163] lors de ses premières études sur le « downsizing » (littéralement « minimisation de la masse »), emploie le terme de « survivants » pour rendre compte des réactions comportementales des salariés qui demeurent au sein de l'organisation à la suite d'une réduction d'effectifs.

Dans leur livre sur les restructurations d'entreprise, Rachel Beaujolin Belet et Géraldine Schmidt[164] définissent les « survivants » de la façon suivante :

« 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 à un accident collectif et qui présentent, immédiatement ou à retardement, une série de syndromes ».

Deux besoins naissent, ainsi, en situation de post-crise :

Le besoin de sécurité et le besoin de justice.

- **Le besoin de sécurité**

  Certains auteurs, à l'instar de Maslow ont montré que le besoin de sécurité constitue l'une des composantes de base de la motivation des salariés. La réduction des effectifs est dès lors perçue comme une menace pour la sécurité de son propre emploi, le survivant appréhendant de subir le même sort que ces collègues. Selon Greenhalgh (1983)[165], cette situation d'insécurité transitoire devient beaucoup plus insoutenable car elle se caractérise par une confusion des tâches et des responsabilités.

- **Le besoin de justice**

[162] Ethnologue japonais, premier personnage de l'ethnogéographie au Japon et ancien chercheur au Népal, inventeur du diagramme KJ.
[163] BROCKNER J. "Organizational Behavior and Human Decision Process", (1985)
[164] Cf. note supra
[165] GREENHALG L,"Managing the job insecurity crisis", Human Resource Management, Winter 22, p. 431-444., (1983)

Brockner montre, quant à lui, que la productivité d'un « survivant » après la restructuration baisse s'il juge injuste le traitement réservé à la victime. Ce désengagement peut se traduire par des comportements dysfonctionnels des salariés et entraîner une baisse de la performance générale de l'entreprise.

Kets de Vries et Balazs[166] précisent, par exemple, que les collaborateurs décisionnaires auront tendance à ne prendre que des décisions de court terme.

Le syndrome du survivant est donc une réalité à intégrer dans la phase « post crise ».

3.2.2.2 Comment amener les survivants à être résilients ?

Au regard de nos lectures et interviews, nous avons constaté que **la crise doit jouer le rôle d'un catalyseur du groupe :** l'entreprise doit pouvoir capitaliser en termes d'image et d'expérience pour montrer que le groupe a su faire face à l'adversité.

Ainsi, nous préconisons les principaux axes de travail suivants :

✓ **Donner du temps aux collaborateurs**

Si au préalable, il était nécessaire d'agir vite pour réduire la durée d'incertitude, dans la phase post-restructuration et comme vu précédemment, il faut donner du temps aux collaborateurs, du temps pour les écouter, pour qu'ils expriment leurs ressentis. Aussi, la mise en place d'une cellule de résilience à l'instar d'une cellule de crise pourrait s'avérer utile.

✓ **Formaliser le futur projet d'entreprise et la future organisation.**

Comme d'ores et déjà indiqué, il nous semble primordial de communiquer régulièrement auprès des différents acteurs de l'entreprise sur son projet et sa future organisation. Cette communication demande du temps et de la proximité avec ses collaborateurs. Il nous semble impératif d'aller à leurs rencontres soit individuellement, soit à minima en groupe. En s'appuyant sur les forces vives restantes pré-identifiées (partenaires sociaux, managers confirmés et engagés…). De ce fait, il est nécessaire de :

- les consulter et les associer le plus en amont possible,
- Fournir les indications sur les buts stratégiques et les objectifs organisationnels poursuivis,
- Proposer et mettre en place des actions d'accompagnement : communication, groupes d'échanges, coaching, formation.

✓ **Accompagner les managers par un discours, des actes et des valeurs communes.**

Les managers ont souvent été les « exécutants » du PSE, sans parfois être préparés. Une fois la crise passée, il est urgent d'accompagner efficacement et de manière pragmatique ces mêmes managers qui devront soutenir les équipes restantes, réorganiser le travail et parfois

[166] KETS DE VRIES ET BALAZS, « The downside of downsizing", (1997)

faire face à un sous-effectif, être le vecteur de la nouvelle stratégie de l'entreprise qu'ils devront soutenir et expliquer.

✓ **Mettre en place des actions concrètes pour améliorer la santé au travail et suivre les RPS.**

Les salariés survivants font souvent face à un sentiment d'injustice, voire un préjudice et un sentiment d'enfermement .Cela peut conduire à des situations d'absentéisme, violence verbale au travail, ou effondrement des personnes. Ces situations nuisent fortement à la résilience de l'organisation et à son rebond.

Il s'agit donc de renforcer les dialogues avec la Médecine du Travail et le CHSCT, mais aussi de former les managers à l'écoute des salariés et à l'approche des RPS.

✓ **Développer l'employabilité des salariés.**

Réduire le sentiment de «subir», leur proposer des leviers d'action pour qu'ils s'affirment comme acteurs de leur carrière,

Préserver leur droit au choix, que leur avenir ne dépende pas uniquement de celui de l'entreprise.

✓ **Trouver l'intérêt commun.**

Les crises nous invitent à jeter les bases d'une économie positive.

Au niveau de l'entreprise, par une redéfinition de l'intérêt social pour que celui-ci prenne en compte l'ensemble des parties prenantes, au-delà des seuls dirigeants et actionnaires.

Et au niveau de l'économie toute entière, par un capitalisme plus patient, fondé sur la prise en compte du capital humain et de l'intérêt des générations futures.

L'interrogation sur la gestion des « restants » à chaque étape d'une restructuration[167].

Les trois phases de l'accompagnement des « restants »

La mise en œuvre d'un plan de licenciement se structure schématiquement en trois phases, chacune devant être l'occasion de mettre en œuvre un accompagnement spécifique des salariés « restants ».

1 - EVEIL : Phase d'anticipation amont	
Enjeux :	Diminuer l'impact d'une restructuration sur les « restants » nécessite d'avoir pris en compte cette catégorie de population dans l'anticipation du plan. Cela passe par : - la formalisation du futur projet d'entreprise et de la future organisation ; - la réflexion sur les emplois et les compétences : répertorier les compétences sur le point de quitter l'entreprise du fait du PSE, mais aussi les potentiels départs de salariés « restants » suite au PSE ; - l'idée est de mesurer les risques de perte de compétences rares ; - anticiper la répartition de la charge de travail sur les salariés restants ; - prévenir les risques psychosociaux, d'abord pour les salariés concernés par le PSE, mais aussi pour les « restants ».

[167] Institut du leadership : les dossiers de l'institut – Février 2015.

2 - TRANSITION : Phase de déploiement du PSE	
Enjeux :	Durant cette phase, les managers ont un rôle clé : ce sont eux qui devront porter la restructuration, être acteurs de sa mise en œuvre, accompagner leurs collaborateurs et porter le projet de nouvelle organisation. La réussite de la restructuration repose en partie sur eux. Il s'agit donc de les consulter le plus en amont possible et de les accompagner au mieux au management dans l'incertitude. Un certain nombre d'actions peuvent être mises en œuvre, devant être adaptées à chaque contexte : actions de communication, formation, groupes d'échanges, coaching.

3 - RITUALISATION : Phase aval « Nouvelle Organisation »	
Enjeux :	Une restructuration, de par son caractère déstabilisant, touche directement à l'identité professionnelle et à la valorisation de l'individu au travail. Une fois un PSE achevé, l'entreprise doit agir sur trois plans, afin de remobiliser le nouveau collectif : **(i) communiquer** : s'il est fondamental de travailler la communication durant la mise en œuvre d'un PSE, c'est tout autant le cas une fois celui-ci achevé. La communication doit alors véhiculer toute l'attention et les attentes positives portées sur les « restants », de manière à les rassurer et à leur apporter de la visibilité sur la nouvelle organisation ; **(ii) remobiliser le collectif** : la mobilisation des individus, dans un contexte incertain où l'organisation tâtonne encore quant à son nouveau fonctionnement, passe avant tout par une première étape de clarification des rôles de chacun. Chacun doit pouvoir être en mesure de connaître ce qui est attendu de lui, au moins à court terme. Sans cela, les salariés n'adhéreront pas à la nouvelle organisation et au nouveau projet d'entreprise ; **(iii) développer l'employabilité des salariés** : l'anxiété des salariés quant à leur destin professionnel s'accroît dans des contextes de restructurations, d'autant plus dans les cas de PSE successifs. S'affirmer comme acteur de sa carrière permet de réduire le sentiment de subir un contexte incertain sans avoir aucun levier d'actions. En offrant au salarié « restant » la possibilité de développer son employabilité, l'entreprise replace celui-ci au centre de son destin professionnel et réduit ce sentiment d'incertitude : ce n'est plus seulement l'entreprise qui choisit de garder ou non un salarié.

Les survivants sont les forces vives sans lesquelles, en tout état de cause, l'organisation ne pourra pas poursuivre sa résilience. Dans cette phase de résilience, il est encore plus important, que dans les autres, de donner du temps au temps pour redonner la confiance aux collaborateurs et l'envie de s'engager dans un nouveau projet.

CONCLUSION

Notre questionnement d'origine nous a conduit à un voyage à travers la résilience de l'organisation alors même que ce concept s'applique habituellement aux individus. Nous avons finalement déterminé que l'association de la résilience à l'organisation n'était pas incompatible, mais qu'elle ne s'accompagnait pas obligatoirement de la résilience du capital humain.

En effet, certaines organisations pour lesquelles la valeur de l'action prime sur le capital humain pratiquent régulièrement des licenciements économiques via des PSE au nom de la performance économique. Dans ce cadre, la résilience n'aura que pour seul but la poursuite de la continuité de l'activité.

Toutefois, si cette organisation a pour objectif de continuer de manière pérenne son activité en dépit de la crise toute en souhaitant satisfaire les trois sphères suivantes : *« People, Planet, Profit »* (3 P) (c'est-à-dire les collaborateurs, l'actionnariat et l'environnement), elle devra s'y préparer pour pouvoir associer résilience de l'organisation à celle de l'individu ou du capital social.

Une campagne de publicité pour un jeu de hasard annonce que « 100% des vainqueurs ont tenté leur chance ». Dans le cas des crises économiques que traversent les organisations, nous pourrions affirmer que « 100% des crises anticipées ont été réglées ».

Cette anticipation, que nous pressentons comme impérative, fait écho au concept d'agilité d'entreprise. Pour qu'il y ait résilience, il faut que l'organisation et le corps social aient vécu une transformation traumatisante. Or, tant que celle-ci n'a pas eu lieu nous ne pouvons à proprement parler de résilience. Nous évoquerons alors plutôt le concept d'agilité se rapportant aux entreprises qui préparent de manière continue et permanente une éventuelle entrée en crise et sa résilience future.

A travers notre analyse, nous avons constaté que plus les entreprises étaient préparées à la crise, plus la résilience serait rapide. Cette préparation (ou prévention) se manifeste notamment par certains facteurs favorables à la résilience :

- recourir aux outils juridiques existants de façon pertinente en fonction des situations,
- favoriser un dialogue social éclairé et partagé entre les parties prenantes,
- proposer un projet d'entreprise déterminé, porteur de sens et communiqué de manière à emporter l'adhésion de tous vers un but commun,
- développer la capacité d'innovation pour pouvoir répondre à la demande et réagir aux changements des marchés,
- veiller sur les zones de valeurs de l'entreprise créées par l'activité,
- améliorer les outils de pilotage sans étouffer les collaborateurs par un contrôle dictatorial mais bien en favorisant une capacité d'identification des risques au plus près du client,

- faire de son territoire un atout pour saisir toutes les opportunités en termes d'activité mais aussi de main d'œuvre (prêt de main d'œuvre ou recours à des compétences externes),
- accompagner les collaborateurs pour les faire progresser de manière continue dans leur employabilité et leur adaptabilité.

Bien entendu cette préparation requiert du temps : du temps pour la gouvernance, du temps pour la communication, du temps pour les collaborateurs. Cette temporalité aura un impact fondamental sur la construction de la résilience. En effet, plus les décisions seront brutales et vécues dans un temps court, moins la résilience aura le temps de s'installer. A contrario, laisser la crise s'installer trop longtemps impactera négativement le corps social et le management, rendant difficile la résilience.

En tout état de cause, les conditions de réussite de la résilience des organisations passent par un travail sur les qualités suivantes :

- innovantes pour se créer de nouvelles opportunités,
- novatrices dans leurs processus de production,
- économes en ressources naturelles et énergétiques,
- respectueuses de leur capital humain,
- éthiques du point de vue « business »,
- en un mot sociétales.

En ce sens, le rôle de l'actionnariat est primordial dans ce travail. Il devra être à l'initiative des mesures permettant de concilier l'ensemble des 3P, et être porteur au niveau du corps social de celles-ci. Nous sommes convaincues que la force de la relation et de la communication entre l'actionnariat et le corps social en période de transformation est l'un des éléments qui conditionne la résilience de l'organisation en sortie de crise.

Cette communication impactera les différents acteurs de l'organisation : le management opérationnel, les relais des représentants du personnel, les membres du comité de Direction, la gouvernance (en particulier DG, DRH et DAF) qui doivent travailler en synergie. Le corps social et sa motivation, et plus particulièrement les talents et leur émulation à rester, seront les acteurs des transformations.

Enfin, dans certains cas, la crise reste l'occasion de repenser l'entreprise à l'instar des entreprises dites libérées qui ont fait leur la citation suivante « il ne faut pas sortir du cadre mais changer le cadre »[168].

[168] Paul Watzlawick (Membre fondateur de l'ecole de PaloAlto) dans D'Hebermont O., Krob D., Bloch A. « Booster l'intelligence collective »

En effet, la transformation, et donc la résilience pourra aboutir, si l'ensemble des parties prenantes de l'organisation y participent et font évoluer les schémas organisationnels habituels dans lesquels le capital humain prend toute sa place.

Le capital humain, constitué des talents, des énergies, des potentiels et des compétences des collaborateurs d'une organisation constitue l'actif stratégique de toute entreprise, garant de la création de valeur d'aujourd'hui et de demain. Il nous semble donc difficile de porter un projet d'entreprise sans envisager, en situation de transformation permanente telle que nous le vivons, une résilience commune de l'organisation et de son capital humain, véritable investissement long terme de l'organisation, et garantir ainsi le rebond de demain.

Enfin, nous ne pouvons considérer qu'il existe un modèle général permettant la résilience. La résilience est un processus de développement positif c'est-à-dire une capacité dont le développement n'est pas linéaire et fixe. Cette perspective développementale implique la présence de ressources latentes pouvant être activées au moment opportun. Elle implique un processus adaptatif mais également de préparation à l'adversité. Chaque organisation devra, dès lors, trouver la combinaison optimale de ces facteurs (ressources) tels que nous les avons exposés ci-dessus lui permettant ainsi de trouver sa propre voie de résilience.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

ATTALI JACQUES, Préface du livre de Daniel Cohen « Comment sauver l'entreprise – Comprendre – Anticiper – Agir », Eyrolles, (2015)

AUBERT JP, « FAUT-IL SUPPRIMER LES PSE ? », ENCYCLOPEDIE DES RESSOURCES HUMAINES, VUIBERT, (2003)

BEAUJOLIN R., « LES VERTIGES DE L'EMPLOI, L'ENTREPRISE FACE AUX REDUCTIONS D'EFFECTIFS », GRASSET, (1999)

BEAUJOLLIN-BELLET RACHEL & SCHMIDT GERALDINE, "LES RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISES", COLL. LA DECOUVERTE, (2012), P.7-9

BECKER GARY S., "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis", (1964, 1993) 3e éd.

BELET, D, "DEVENIR UNE VRAIE ENTREPRISE APPRENANTE**",** EDITIONS D'ORGANISATION, (2003)

BENNASAR M, ET VUITTON R., « LIVRE BLANC SUR LA RESILIENCE DES ORGANISATIONS », (2012)

BENNASAR MATTHIEU ET KEAT LEONARD - Livre blanc LEXSI : Plan de Continuité d'Activité : le chemin de la maturité, (2010)

BESSON P., HECKMANN H., PETITBON F., J.RODRIGUEZ J., TESSIER E., « CONDUIRE LA TRANSFORMATION - FAUT-IL « METTRE LE FEU » POUR TRANSFORMER SON ENTREPRISE », DUNOD, (2011), P.6 & P.14

BIETRY F., « LES PARTENAIRES SOCIAUX. QUELLE STRATEGIE SYNDICALE POUR QUEL DIALOGUE SOCIAL ? » ED. EMS., (2007)

BLOCH A., KACHANER N., MIGNON S., « LA STRATEGIE DU PROPRIETAIRE : ENQUETE SUR LA RESILIENCE DES ENTREPRISES», P48

BOWMAN E.H. et Singh H., Corporate restructuring, reconfiguring the firm, Strategic Management Journal, (1993), vol. 14, p 5-14

BRILMAN & HERARD, « MANAGEMENT : CONCEPTS ET MEILLEURES PRATIQUES », (2006)

BROCKNER J. "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESS", (1985)

CAHIERS MEDICAUX SOCIAUX, (2001), 13-2

CAMERON, "Strategies for successful organizational downsizing, Human Resource Management", vol. 33 n°2, (1994), p 189-211

CAPPELLETTI L., « LE CONTROLE DE GESTION DE L'IMMATERIEL : UNE NOUVELLE APPROCHE DU CAPITAL HUMAIN », DUNOD, (2012)

CASCIO, W. F., "Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned? ", Academy of Management Executive, vol. 7, no. 1, (1993), pp. 95-104.

CHRISTIANSON M. K., FARKAS M. T., SUTCLIFFE K. M., WEICK K. E., "Learning through rare events : significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum", *Organization Science*, vol. 20, n° 5, (2009), p. 846-860

COHEN DANIEL, « Comment sauver l'entreprise – Comprendre – Anticiper – Agir », Eyrolles, (2015)

CORNOLTIC C. ET MOULIN Y., « POURQUOI LES SUPPRESSIONS D'EMPLOIS NE PRODUISENT-ELLES PAS UNE HAUSSE DE PERFORMANCE ? », MANAGEMENT ET AVENIR, (2007), N°11, PP 63-92

CROZIER MICHEL, « L'entreprise à l'écoute », (1994)

CYRULNIK BORIS, « UN MERVEILLEUX MALHEUR » (1999), « LES VILAINS PETITS CANARDS » (2001)

D'HERBEMONT OLIVIER, "BOOSTER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE. LA STRATEGIE AGILE DE TRANSFORMATION DURABLE DES ORGANISATIONS", ARMAND COLIN, (2012)

DICTIONNAIRE ECONOMIQUE ET FINANCIER, 6EME EDITION, SEUIL, PARIS, P.494

DIETRICH A., « LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES », ENCYCLOPEDIE DES RESSOURCES HUMAINES, VUIBERT, (2003)

FUSALBA THIERRY, « L'ART DE LA CRISE – PREVENIR, CONTENIR ET SORTIR D'UNE SITUATION SENSIBLE », P. 13

FUSALBA THIERRY, « l'Art de la crise », (2013)

G. Schmid, "The dynamics of full employment. Social integration through transitional labour markets," (2003)

GETZ I., « L'ENTREPRISE LIBEREE », FAYARD, (2012)

GETZ I., « LIBERTES ET CIE », CHAMPS ESSAIS, (AOUT 2013)

GREENHALG L, "MANAGING THE JOB INSECURITY CRISIS", HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, (1983) P. 431-444.

HOHMANN C., "Lean management", Eyrolles, (2012)

J.BURART, « CONSIDERATIONS SUR L'HISTOIRE UNIVERSELLE », PAYOT, (1972), P.216-217

JARILLO J.C., "ON STRATEGIC NETWORKS", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 9, (1988), P.31-41.

KETS DE VRIES ET BALAZS, « THE DOWNSIDE OF DOWNSIZING", (1997)

KONINCKX GUY& TENEAU GILLES, "LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE : REBONDIR FACE AUX TURBULENCES", (2010), P.54 – P.70

KONINCKX GUY, « LES TRAJECTOIRES DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE DANS UN CONTEXTE DE CRISE », 2011

LANDIER H., « LE GUIDE DES RELATIONS SOCIALES », EDITIONS D'ORGANISATION EYROLLES,

(2007)

LAURENT PHILIPPE, « LE BONHEUR AU TRAVAIL : PARTITION POUR UNE FOURMI » BROCHE, (JUIN 2010)

M. BENNASAR & R. VUITTON, « LIVRE BLANC SUR LA RESILIENCE DES ORGANISATIONS", P.7

MAC GREGOR D., « LA DIMENSION HUMAINE DE L'ENTREPRISE », GAUTHIER-VILLARS, (1974)

MANCIAUX M., VANISTENDAEL S., LECOMTE J. ET CYRULNIK B., « LA RESILIENCE : ETAT DES LIEUX »

MARSHALL A., "PRINCIPLES OF ECONOMICS: AN INTRODUCTORY VOLUME", LONDRES, MACMILLAN, (1890)

Matthew Eyring : Directeur de la stratégie et de l'innovation chez Vivint.

Mayo Elton, "The Human Problems of an industrial civilization", New York, Macmillan Co, (1933)

MERCK B. ET SUTTER P., « GESTION DES COMPETENCES, LA GRANDE ILLUSION », DE BOECK SUPERIEUR COLLECTION MANAGER RH, (2009)

MINTZBERG HENRY, « LE MANAGEMENT VOYAGE AU CENTRE DES ORGANISATIONS », (1989)

MURIEL GARCIA ET NADEGE DE PEGANOW – « INNOVATION PARTICIPATIVE », (2012), P.81

NAYAR VINEET, « LES EMPLOYES D'ABORD, LES CLIENTS ENSUITE »[1], ED. DIATEINO, (2011)

NORBERT ALTER, « L'INNOVATION ORDINAIRE », (2013), P.9-10-11- 213-223

OCDE - Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3ème édition, (2005)

Pauchant T.C., « An Annotated Bibliography in Crisis Management », Cahier de Recherche, Québec, HEC Montréal, (1988)

PETERS T., « L'ENTREPRISE LIBEREE », DUNOD, (1993)

PINEL, (2009), P. 71

ROBERT HARRIS FRANK , " The Winner-Take-All Society", (1995)

SANSEAU P.Y., MATMATI M., CALAMEL L., « LES DRH DANS LA CRISE, DES DRH EN CRISE ? », GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT ET UPMF, (2009)

SCHUMPETER J., « Capitalisme, Socialisme et Démocratie », (1942)

SENGE, P. « LA CINQUIEME DISCIPLINE. L'ART ET LA MANIERE DES ORGANISATIONS QUI APPRENNENT », FIRST EDITIONS, (NOVEMBRE 1992)

SHELLEY E. PHIPPS, "TRANSFORMING LIBRARIES INTO LEARNING ORGANIZATIONS-THE CHALLENGE FOR LEADERSHIP", JOURNAL OF LIBRARY ADMINISTRATION, VOL 18, N°3-4, NOVEMBER, PP19-37

THEVENET, M., « MANAGER EN TEMPS DE CRISE », PARIS: GROUPE EYROLLES : EDITIONS D'ORGANISATION, (2009)

TRIST E.L. ET EMERY F.E., « LA TRAME CAUSALE DE L'ENVIRONNEMENT DES ORGANISATIONS », SOCIOLOGIE DU TRAVAIL, (1964), N°4 PP 337-350

Revues / Articles

EFIGIP, « LA GPEC TERRITORIALE », (MARS 2011)

A LEFEBVRE ET D MEDDA, « PERFORMANCES NORDIQUES ET FLEXICURITE : QUELLES RELATIONS ? », TRAVAIL ET EMPLOI N°113, (JANVIER-MARS 2008)

ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL (DU 11 JANVIER 2013)

AGGERY F. ET PALLEZ F., « RESTRUCTURATIONS, DELOCALISATION, LES NOUVELLES FORMES DE L'ACTION TERRITORIALE », REVUE DE L'IRES N°47, PP 235-258, (2005)

ALTERNATIVES ECONOMIQUES, ARTICLE « EGIS FRANCE, UNE ENTREPRISE LIBEREE OU PRESQUE », (OCTOBRE 2015)

ASSEMBLEE NATIONALE, « COLLOQUE SAUVEZ LES EMPLOIS », EN CREER D'AUTRES, (25 JUIN 2015)

BEAUJOLIN R., « LES ENGRENAGES DE LA DECISION DE REDUCTION DES EFFECTIFS », TRAVAIL ET EMPLOI N°75, (1998), P 19

BEAUJOLIN-BELLET R. « LE TERRITOIRE, LABORATOIRES D'INNOVATIONS EN MATIERE DE GESTION DES CONSEQUENCES DES RESTRUCTURATIONS », REVUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES N°70 PP17-29, (2008)

BEAUJOLIN-BELLET R., MOULIN Y., « RESTRUCTURATIONS ACCOMPAGNEES DE SUPPRESSIONS D'EMPLOI : QUAND LES MANAGERS LOCAUX PROMEUVENT ET CONDUISENT UN SCHEMA ALTERNATIF A LA DECISION PRISE PAR LA DIRECTION DU GROUPE », CONGRES DE L'AIMS, (27-30 MAI 2008)

BEGIN C. ET CHABAUD D., « la résilience des organisations », Revue Française de gestion, (2010) n°200

BENSOUSSAN MARC, DIRECTEUR GENERAL CSC EUROPE SW, LA TRIBUNE, (18 MARS 2011)

BERGSON, HENRY « LA PENSEE ET LE MOUVANT : ESSAIS ET CONFERENCES » (ARTICLES ET CONFERENCES DATANT DE 1903 A 1923)

BLANCHOT F., GUILLOUZO R., « LA RUPTURE DES ALLIANCES STRATEGIQUES : UNE GRILLE D'ANALYSE, GESTION INTERNACIONAL », VOL 15, N°2, (2011)

BLANCHOT F.&. & KALIFA M., « LE CAS NISSAN RENAULT », (2002)

C.D. Zatzick C.D, Marks M.L. & Iverson R.D., "which way should you downsize in a crisis?", (2009)

CAMPINOS-DUBERNET M., « DES RESTRUCTURATIONS DISCRETES : RECONSTRUIRE L'EMPLOI FACE A LA MONDIALISATION », TRAVAIL ET EMPLOI N°95, (2003/7), PP 41-57

CAMPINOS-DUBERNET M., « LA GESTION DES SUREFFECTIFS, LA FIN DES ILLUSIONS DES RESSOURCES HUMAINES ? », TRAVAIL ET EMPLOI N°64, (MARS 1995)

CENTRE DE RESSOURCES ET D'INNOVATION EUROPEENNE SUR LA REPRISE D'ENTREPRISE PAR LES SALARIES EN COOPERATIVE, « LA REPRISE DES SALARIES EN SCOP », (2013)

CHARREAUX G., « L'ACTIONNAIRE COMME APPORTEUR DE RESSOURCES COGNITIVES », REVUE FRANÇAISE DE GESTION, N°141, P77-107, (2002)

Chroniques d'experts, Dyer Lee et Schafer Richard Alen, from human resource strategy to organizational effectiveness: lessons from research on organizational agility, Strategic human resource management in the 21th century, Research in Personnel and Human Resource Management, supplement 4, (1999)

CONSEIL DES MINISTRES, « REFORME DU LICENCIEMENT ECONOMIQUE ET CREATION D'UNE CONVENTION DE RECLASSEMENT PERSONNALISE », (MERCREDI 20 OCTOBRE 2004)

Coutu L. D., "How resilience works", Harvard Business Review, vol. 80, n° 5, (2002), p. 46-55.

D.R. Gnyawali R. Madhavan, "Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective", The Academy of Management Review, Vol 26, N° 3, p. 431-445. (2001)

DARES, « LES DISPOSITIFS PUBLICS D'ACCOMPAGNEMENT DES RESTRUCTURATIONS EN 2011 », ANALYSES N°076, (OCTOBRE 2012)

DARES, LES PSE : ACCOMPAGNER LES SALARIES LICENCIES SANS GARANTIE D'UN RETOUR VERS L'EMPLOI, PREMIERES SYNTHESES N°28.2,(JUILLET 2006)

DELOITTE : ETUDE DE 2012, REALISEE PAR LE CABINET DELOITTE

DEON E., « GPEC 2EME GENERATION POUR UNE GESTION STRATEGIQUE DE L'EMPLOI ET DES COMPETENCES », SEMINAIRE DE BRUXELLES DU CABINET ALGOE, (28 MARS 2013)

DESJARDINS C., « LA METHODE DU BBZ FAIT UNE PERCEE DANS LA CRISE », LES ECHOS, (18 DECEMBRE 2012)

DOYLE PETER, « IL N'Y A DE SAINE PERFORMANCE QUE DANS L'EQUILIBRE », EXPANSION MANAGEMENT REVIEW, N°74, (AUTOMNE 1994)

DURONI A., « MARQUE EMPLOYEUR ET NOUVEAUX ENJEUX RH », THESE HEC, (2 MAI 2011)

FAYOLLE, J., "LES RESTRUCTURATIONS, UN ENJEU DE SOCIETE", LETTRE DE L'IRES, N° 58, (2004)

FOURNIER I., « LE RECOURS AU CHOMAGE PARTIEL », LE NOUVEL ECONOMISTE, (5 AVRIL 2012)

FUSACQ, « LA PHASE D'INTEGRATION : UN ELEMENT DETERMINANT POUR LE SUCCES D'UN PROJET DE FUSION / ACQUISITION », (ARTICLE 26/01/2015)

Gnyawali D.R & R. Madhavan R., "Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective", The Academy of Management Review, Vol 26, N° 3, p. 431-445. (2001)

GUEUZE F., « L'ENTREPRISE LIBEREE ENTRE COMMUNICATION ET IMPOSTURE, BLOG INTERNET », (MAI 2015)

Harvard Business Review – (Décembre 2012)

HENNEVELLE I., « COMMENT LE PATRON DE CHRONO FLEX A LIBERE SES SALARIES », L'EXPRESS, (24 FEVRIER 2015)

JEAN CLAUDE VESSILIER , ARTICLE 1 « L'AUTOMOBILE DE CRISE EN RESTRUCTURATION », (14/12/2011)

JEROME GASQUET, "LA RESILIENCE, UN ENJEU CRUCIAL POUR L'ENTREPRISE EN CONTEXTE DE CRISE", (10.2014)

JOXE N. ET MARIANI D, DOCUMENTAIRE COLLECTION ENQUETES : LE COMBAT DES FRALIB, LA DEMOCRATIE AU CŒUR DE L'ENTREPRISE, FRANCE CULTURE, (24 JUIN 2015)

Kaplan S. et Norton David P. « Using a balanced Scorecard as a Strategic Management System » - Harvard Business Review (janvier – février 1996)

LAURENT A., « LA GRANDE LOTERIE DES DEPARTS VOLONTAIRES », USINE NOUVELLE N°3057, (MAI 2007)

Le cygne noir : La puissance de l'imprévisible (« The Black Swan:The Impact of the highly improbable »), Les Belles Lettres, (2010)

Madni, A. M. et Jackson S., « Towards a Conceptual Framework for Resilience Engineering », IEEE Systems Journal, vol. 3, (2009), n° 2, p. 181-191

McManus, S. et autres, « Facilited Process for Improving Organizational », (2009)

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, ETUDE D'IMPACT DU PROJET DE LOI PORTANT RECONNAISSANCE ET DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, (13 JUIN 2013)

MIT SLOAN, MANAGEMENT REVIEX, (OCTOBRE 2009)

MOIZARD N., « LA MOBILITE A CHAUD, L'ECHANGE SECURITE CONTRE FLEXIBILITE, COLLOQUE MOBILITE DANS L'EMPLOI ET TRANSITIONS PROFESSIONNELLES », (27 SEPTEMBRE 2013)

NEVIS, E.C., DIBELLA, A.J. & GOULD, J.M., "UNDERSTANDING ORGANIZATIONS AS LEARNING SYSTEMS", SLOANE MANAGEMENT REVIEW, (1995), P.73-84.

OUCHI, WG et JAEGER, AM, Type Z Organizations: Stability in the Midst of Mobility,

Academy of Management Review, (1978)

PETER LINDHOLM - EURONEWS, « L'INNOVATION ET LA CRISE » (4 NOVEMBRE 2013)

RAMUS V., « SE TRANSFORMER POUR AVANCER : LES RESTRUCTURATIONS DES GROUPES D'ENTREPRISE », INSEE METHODES N°95- 96, P 33, (NOVEMBRE 2000)

RAVEYRE M., " L'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL DES GRANDES ENTREPRISES COMME OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT CURATIF ET PREVENTIF DES EFFETS SOCIAUX DES RESTRUCTURATIONS", (2003)

REVUE FRANÇAISE DE GESTION, « L'ENTREPRISE FAMILIALE, LE CHOIX DE LA CONTINUITE », ED. LAVOISIER, (2010/1) N°200

SLAMTI FAHID, « L'INNOVATION EN TEMPS DE CRISE : AGIR AUTREMENT », LES ECHOS.FR, (15.03.2013)

STETA A., « LES ACCORDS COMPETITIVITE EMPLOI OU LA FIN DU DROIT DU TRAVAIL », LE MONDE, 26 (MARS 2012)

TAVISTOCK INSTITUTE, EMERY F., « CARACTERISTIQUES DES SYSTEMES SOCIOTECHNIQUES », (1959)

Taylor Frederick Winslow, "The Principles of Scientific Management, WW Norton et Company", (1967)

Teerling et Lee Ozley, "More than a motorcycle", HBS Press, (mai 2000)

TURUBAN PAULINE, « LE MONDE –EMPLOI », (9 FEVRIER 2011)

WIM K., « L'EMPLOI, L'EMPLOI, L'EMPLOI, CREER PLUS D'EMPLOIS EN EUROPE, RAPPORT DE LA TASK FORCE POUR L'EMPLOI », (2003)

Sites Internet

www.horizons-decisionnels.fr/Le-concept-de-resilience-gagne-du-terrain_a85.html

www.goodwill-management.com

www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1420

www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/alter.html

Euronews, 4 novembre 2013, « l'innovation et la crise »

www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1420

www.astrees.org/fic_bdd/article_pdf_fichier/1234171701_Note_de_synthese_et_recommandations.pdf

LA ROUE DE DEMING (de l'anglais Deming wheel) est une illustration de la méthode de gestion de la qualité : www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm

Article paru dans Trandemic « Développer une culture de l'innovation réaliste »

http://trendemic.net/developper-culture-innovation.html

Garvin, "Harvard Business Review" (juin-juillet 1993)

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figures

Figure 1 - Le cycle de vie de la crise selon G.Koninckx, G.Teneau - p14

Figure 2 - La pyramide à six degrés pour durer – p26

Figure 3 - La notion de la GPEC- p29

Figure 4 - Objectifs de la GPEC- p31

Figure 5 - Le capital immatériel et humain dans le bilan- p48

Figure 6 - Analyse du capital humain – p49

Figure 7 - Evaluation des critères sur l'échelle de pondération (de 1à5) intervenant dans la CR du cas n°1- p99

Figure 8 - Evolution du pourcentage de la CR du Cas n°1- p102

Figure 9 - Evaluation des critères sur l'échelle de pondération (de 1à5) intervenant dans la CR du cas n°2- p105

Figure 10 - Evolution du pourcentage de la CR du Cas n°2- p108

Figure 11 - Evaluation des critères sur l'échelle de pondération (de 1à5) intervenant dans la CR du cas n°3- p111

Figure 12 - Evolution du pourcentage de la CR du Cas n°3- p114

Figure 13 - Evaluation des critères sur l'échelle de pondération (de 1à5) intervenant dans la CR du cas n°4- p117

Figure 14 - Evolution du pourcentage de la CR du Cas n°4- p119

Figure 15 - Evaluation des critères sur l'échelle de pondération (de 1à5) intervenant dans la CR du cas n°5- p122

Figure 16 - Evolution du pourcentage de la CR du Cas n°5- p125

Figure 17 - Visualisation globale de l'évolution de la CR en pourcentage sur les 3 stades pour l'ensemble des cas- p128

Figure 18 - Etat de la CR des 8 cas au stade 1- p129

Figure 19 - Etat de la CR des 8 cas au stade 2- p132

Figure 20 - Etat de la CR des 8 cas au stade 3- p139

Figure 21 - Structuration par thématique d'une entreprise préparée - p144

Figure 22 - Structuration par thématique d'une entreprise résiliente - p145

Figure 23 - Passage de l'entreprise préparée à l'entreprise résiliente - p145

Figure 24 - La Balance Scorecard - p167

Tableaux

Tableau 1 - Une typologie des restructurations – p21

Tableau 2 - Typologie des mesures alternatives – p62

Tableau 3 - Classification des mesures alternatives au PSE – p71

Tableau 4 - Récapitulatif des cas d'étude – p74

Tableau 5 - Liste des experts rencontrés – p75

Tableau 6 - Recensement des critères intervenant dans la CR – p96

Tableau 7 - Evaluation de la Capacité de Résilience entre les stades 2 et 1- p132

Tableau 8 - Evaluation de la Capacité de Résilience entre les stades 3 et 2 - p138

Tableau 9 - Présentation des pratiques managériales facilitant l'organisation apprenante - p183

ANNEXES

Le livret ANNEXE est proposé séparément du mémoire « Résilience de l'organisation en période de transformation permanente : Quelles conditions pour réussir ? »

A la demande de nos interlocuteurs merci de ne pas diffuser le livret Annexe en raison des informations confidentielles qu'il contient