



Restructurations d'entreprise :
quels rôles et contribution
de la fonction RH ?

SOUS LA DIRECTION DE JEAN-FRANÇOIS CHANLAT

ANNA BUYANKINA

JUSTYNA CHARLES

ISABELLE MALATRAY

CORALIE ROUCHON

OCTOBRE 2012



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier Monsieur Jean-François Chanlat, pour son soutien et ses conseils avisés ainsi que toutes les personnes qui ont contribué à l'aboutissement de cette aventure :

Nos interlocuteurs DRH, dirigeants, responsables de projets et acteurs RH qui, au travers de leurs témoignages, ont accepté de partager leur expérience des restructurations, leurs vécus et leurs émotions et dont nous garderons l'anonymat pour respecter la confidentialité demandée.

Nous remercions particulièrement Monsieur Jean-Marie Schmitz, ancien Directeur de Lafarge Maroc, qui nous a exposé avec humilité un projet de restructuration vertueux mené dans le respect des valeurs humaines.

Nos collègues de promotion, pour leur solidarité, leur bienveillance, les moments de partage et de doutes.

Enfin nous témoignons toute notre reconnaissance à nos proches pour nous avoir soutenues tout au long de la réalisation de cet exercice.

RESUME MANAGERIAL

Sous l'influence d'un environnement économique très changeant, les organisations sont soumises à de multiples processus de restructuration. Ces phénomènes désignent des processus diffus de transformation des organisations dans une recherche de flexibilité et d'avantages compétitifs, comme les réductions d'effectifs, les fusions acquisitions, ou encore les refontes de processus et les réorganisations internes. Dans un contexte de crise, elles prennent un relief particulier en raison de leur ampleur. Les restructurations tendent pourtant à devenir un phénomène permanent et protéiforme. Dans de nombreux cas, elles résultent de décisions stratégiques et de choix de gestion. Cet objet polémique est difficile à cerner. Il interpelle sur ses effets sociaux et humains.

La mission de la fonction RH est de faciliter la mise en œuvre de ces restructurations en considérant l'intérêt de l'entreprise et des individus et de permettre une certaine flexibilité en adaptant la force de travail. Cependant nos observations basées sur notre vécu professionnel ainsi que la littérature abondante sur les effets sociaux des restructurations nous interpellent sur les problèmes de management humain posés par ces changements. Les comportements des acteurs concernés montrent qu'il leur semble difficile de s'extraire du mode « crise », ne permettant pas une régulation sociale continue. Les restructurations ont des effets complexes sur l'identité collective et les individus. Elles affectent le collectif de travail dans sa dimension organisationnelle et managériale, dans lequel l'ensemble des parties prenantes est concerné.

Leur contingence à l'environnement économique et social a amené les pouvoirs publics à se préoccuper du phénomène. Ainsi, le rapport Lachmann, Larose et Penicaud¹, remis au Premier Ministre en février 2010, mentionne que « tout projet de réorganisation ou de restructuration devrait mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement ».

Nous nous sommes donc interrogées sur les rôles et la contribution de la fonction RH dans les différents types de restructurations, ainsi que sur la prise en compte du facteur humain lors de ces restructurations.

L'abondance de la littérature sur les processus de restructuration montre que les contours de ce concept sont difficiles à cerner. Les travaux des chercheurs ont permis de définir des caractéristiques pour ces phénomènes, d'en observer les pratiques de gestion ainsi que leurs effets.

Nos investigations sur le terrain auprès d'interlocuteurs de la fonction RH et également de dirigeants ou de responsables de projets offrent un éventail des principaux types de restructuration par référence aux travaux de Cameron. L'étude a été menée dans des entreprises de taille et de secteurs variés, confrontées à des difficultés ou des enjeux économiques et organisationnels allant

¹« Bien-être et efficacité au travail, 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » – Lachmann H, Larose Ch, Penicaud M rapport fait à la demande du Premier Ministre, remis en février 2010

de la fermeture dans un contexte de crise à l'adaptation organisationnelle la plus proactive. Nous avons examiné l'intensité des différents rôles joués par la fonction RH à partir de la typologie d'Ulrich. Nous avons également constaté que la prise en compte du facteur humain reste un domaine difficile à appréhender, alors qu'elle représente un facteur influent dans la réussite ou l'échec des restructurations.

Au terme de ce parcours exploratoire et dans l'idée d'un retour d'expériences, modeste au regard de l'ampleur de la tâche, nous formulons un recensement de pratiques et de points de vigilance pour faire face aux situations de restructurations.

Les mots clé : Fonction RH, restructuration(s), facteur humain, acteurs des restructurations, rôle de la fonction RH, conduite du changement

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	8
PREMIERE PARTIE – REVUE DE LITTERATURE.....	11
Chapitre 1 -Le phénomène des restructurations	11
1.1. Quelles sont les définitions des restructurations des chercheurs ?.....	11
1.2. Historique des mouvements de restructurations	14
1.3. Quels sont les moteurs des décisions de restructuration ?.....	14
1.4. Quels sont les discours des dirigeants ?	16
1.5. Approche macro-économique des restructurations	17
1.5.1. <i>Quelles sont les limites de ce modèle ?</i>	18
1.5.2. <i>Quels sont les effets des restructurations sur la performance</i>	19
1.5.2.1. restructurations et performance financière.....	19
1.5.2.2. les facteurs de risques liés aux restructurations	21
Chapitre 2 - Les impacts humains des restructurations	23
2.1. Les victimes.....	23
2.1.1 <i>Stratégies d'adaptation</i>	23
2.1.2 <i>Inégalités des victimes</i>	24
2.2 Les survivants.....	24
2.2.1 <i>Les réactions possibles</i>	25
2.2.2 <i>Les conséquences</i>	25
2.3. Les exécutants.....	26
2.4. Les partenaires sociaux	27
2.5. Les risques psychosociaux.....	28
2.5.1. <i>Le concept de RPS</i>	28
2.5.2. <i>Une multitude de rapports</i>	29
2.5.3. <i>Impact sur la santé au travail</i>	31
2.6. Les impacts des restructurations sur les trajectoires professionnelles.....	31
2.6.1 <i>Les impacts en terme de carrière</i>	32
2.6.1 <i>Restructurations, trajectoires professionnelles, et discours managériaux</i>	32
2.6.2 <i>Restructurations et employabilité</i>	33
Chapitre 3 - Rôle « prescrit » de la fonction RH dans les restructurations.....	35
3.1. Qu'est-ce que la fonction RH ?	35
3.2. Les modèles de GRH	36
3.2.1 <i>Les modèles proposés par la littérature</i>	36
3.2.2 <i>La contingence de la GRH aux configurations organisationnelles</i>	37
3.3. Le changement de la fonction RH.....	39
3.4. La DRH en évolution permanente : un agent de changement.....	40
3.5. Le rôle de la fonction RH dans les restructurations	42
3.5.1 <i>Le concept de restructuration</i>	42
3.5.2 <i>L'émergence d'un nouveau modèle de DRH</i>	43

3.5.3 La mise en perspective du modèle de Dave Ulrich	45
3.6. Les rôles attendus par les parties prenantes : gestion des paradoxes et jeux d'acteurs	46

DEUXIEME PARTIE – CADRE METHODOLOGIQUE ET ANALYSE DES RESULTATS 49

Chapitre 1 – Cadre méthodologique..... 49

Chapitre 2 - Analyse des cas de restructurations 52

2.1. Restructurations numériques (« downsizing »)	55
2.1.1. Le cas A1 – cas de réorganisations successives, liées à la réduction des coûts suite à la crise des subprimes	55
2.1.2. Le cas A2– cas de PSE suite à la crise des subprimes avec le focus sur une externalisation d'activité.....	56
2.1.3. Le cas A3 – cas d'un PSE lié a une baisse de l'activité suite à la crise de 2008	58
2.1.4. Analyse des résultats - les pratiques RH identifiées	58
2.2. Analyse des situations de restructurations fonctionnelles (« ré-engineering »)	60
2.2.2. Le cas B1 – cas d'une réorganisation interne suite à un changement de système d'information – secteur de la distribution en Pologne	60
2.2.3. Le cas B2 – cas d'une réorganisation industrielle d'une cimenterie au Maroc	62
2.2.4. Le cas B3 – fonction publique hospitalière – réorganisation interne de l'activité de restauration	64
2.2.5. Le cas B4 – la restructuration d'une usine du secteur agro-alimentaire en Belgique	65
2.2.6. Analyse des résultats - les pratiques RH identifiées	66
2.3. Analyse des situations de restructuration structurelles (« restructuring »).....	68
2.3.1. Le cas C1 : une entreprise industrielle en réflexion sur une restructuration pour maintenir sa compétitivité	68
2.3.2. Le cas C2 : une fusion préalable à une transformation pour acquérir un avantage stratégique et proposer une offre compétitive.....	69
2.3.3. Le cas C3 : un projet d'intégration de plusieurs entreprises fusionnées pour adapter l'organisation dans une logique industrielle	72
2.3.4. Le cas C4 : la préparation d'une scission d'activité pour recentrage sur le cœur de métier de l'entreprise	74
2.3.5. Le cas C5 : la dissolution d'une structure subie par un changement de gouvernance	76
2.3.6. Le cas C6 : un PSE avec fermeture de site suite à une fusion acquisition	79
2.3.7. Analyse des résultats - les pratiques RH identifiées	81
2.4. Synthèse des pratiques RH identifiées	82
2.4.1. Le dialogue social.....	82
2.4.2. La compétence RH.....	84
2.4.3. La gestion du changement	85

Chapitre 3 - Rôles « vécus » par la fonction RH lors des restructurations 86

3.1. Analyse des rôles de la fonction RH par typologie de restructuration	86
3.1.1 Les rôles de la fonction RH dans les cas de restructurations numériques	86
3.1.2. Les rôles de la fonction RH dans les cas de restructurations fonctionnelles.....	88
3.1.3. Les rôles de la fonction RH dans les cas de restructurations structurelles	90

3.2. La conduite du changement lors des restructurations	91
3.2.1. <i>Travailler en amont de la restructuration : Anticiper – Préparer</i>	91
3.2.2. <i>Le professionnalisme des acteurs RH en question</i>	92
3.2.3. <i>Analyser la situation de départ et identifier les jeux de pouvoir</i>	93
3.2.4. <i>Définir le projet</i>	93
3.2.5. <i>Communiquer, un leitmotiv tout au long du processus d'accompagnement</i>	94
3.2.6. <i>Le lien avec les parties prenantes</i>	97
3.2.6.1. Les managers	97
3.2.6.2. Le binôme DG/ DRH	99
3.2.6.3. Les représentants du personnel	100
3.2.7. <i>Conclusion</i>	101
Chapitre 4 - La prise en compte du facteur humain dans les restructurations	104
4.1. L'engagement et la motivation des salariés : la nécessité de maintenir le sens	105
4.2. Les victimes et les survivants : la complexité des effets	107
4.3. La santé au travail et les risques psycho-sociaux.....	108
4.4. Le rôle des managers : une double contrainte	110
4.5. Les relations sociales : une anticipation indispensable pour créer de la confiance	111
4.6. Les dimensions oubliées	112
NOS PRECONISATIONS	114
CONCLUSION	119
BIBLIOGRAPHIE	121

INTRODUCTION

Le changement est une réalité omniprésente, il est devenu une constante dans la vie des entreprises, sous l'influence de l'environnement bousculé par des facteurs financiers, technologiques, géopolitiques. Les années 1970 marquent la fin des Trente Glorieuses, toutes les entreprises sont aujourd'hui confrontées à une concurrence mondiale. En Europe des pans économiques entiers ont été dérégulés, les facteurs de succès ne sont plus les mêmes et les avantages compétitifs sont de moins en moins pérennes.

Dans cette période turbulente, le seul avantage sur lequel se reposer est une capacité à réinventer son modèle de fonctionnement, avant d'être forcé à la faire (Gary Hamel, Harvard Business review, septembre 2003).

Les effets de cette turbulence sont très nombreux pour les entreprises qui se doivent d'innover, être réactives, se recentrer sur leur cœur de métier, créer des alliances stratégiques et les faire vivre.

Cette dynamique de changement qui fait la nouvelle économie impacte tous les secteurs.

Les experts s'accordent sur le fait que les entreprises qui s'adaptent continuellement et gèrent efficacement leurs compétences en intégrant cette vision dynamique sont performantes, ce qui impose aux acteurs organisationnels de devenir davantage productifs et mobilisés. Les stratégies de restructuration des organisations sont une réponse en adaptation à ces nécessaires mutations.

C'est pourquoi nous nous intéressons sous l'angle social aux répercussions durablement présentes des processus de restructuration sur les organisations

Sous l'effet d'une médiatisation intensive, les phénomènes de restructurations sont souvent synonymes de suppression d'emplois, de montée du chômage et sur fond de crise financière sont associés à une connotation négative. Le mot « restructuration » est un mot qui fait peur, au singulier comme au pluriel. Au singulier, il est couramment associé à un plan social, à des suppressions d'effectifs dans une entreprise donnée. Au pluriel, il est associé à l'évolution de l'économie mondialisée, qui pousse les entreprises à adapter sans cesse leur organisation pour maintenir leur compétitivité, voire à modifier leurs périmètres d'activité.

Les restructurations désignent des processus très divers de transformation des organisations, depuis les réductions d'effectifs aux fusions acquisitions, en passant par les refontes de processus et les réorganisations internes. Qualifiées de « diffuses, permanentes, protéiformes, omniprésentes » par les chercheurs, les restructurations sont un objet à la fois polémique, complexe et souvent douloureux. La dimension sociale de leurs effets n'a pas échappé aux experts qui s'intéressent à l'optimisation de ces changements tout en minimisant les impacts négatifs. Paradoxalement, tandis que les restructurations sont lourdes de conséquences pour les individus, le facteur humain nous semble encore aujourd'hui insuffisamment pris en compte. Nous avons tous en mémoire des cas où la négligence de la dimension sociale et humaine a entraîné des situations d'échecs.

Pourtant ce sujet est une préoccupation des pouvoirs publics nationaux et européens, en liaison avec de nombreux chercheurs et nombreux groupes de travail. La chaire « MAI - Mutations Anticipations Innovations » est une structure permanente de réflexion, de discussion sur les pratiques des entreprises dans ce domaine, en vue d'en tirer une réflexion construite et formalisée, qui puisse conduire à des solutions innovantes et également produire des connaissances tant académiques que managériales. Le projet « MIRE - Monitoring Innovative Restructuring in Europe », soutenu par le Fonds Social Européen, par des entreprises privées ainsi que des instances publiques, a permis de développer une approche transnationale à partir des différentes approches nationales et des pratiques des acteurs des restructurations. De nombreux rapports ont également été produits, mettant en évidence les difficultés dans le déroulement des restructurations et leurs conséquences.

Ainsi, le rapport Lachmann, Larose et Penicaud², remis au Premier Ministre en février 2010, mentionne que « tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement ».

Nos parcours professionnels respectifs se sont déroulés dans des entreprises ayant elles-mêmes vécu des restructurations de formes diverses et variées. Nous avons été interpellées par les problèmes de management humain posés par ces changements. Nous avons constaté que ces projets ont considérablement modifié notre champ d'action et de gestion RH ; en effet, nous avons été amenées à appréhender des situations nouvelles qui nécessitaient un ajustement subtil entre l'économique et le social et pour lesquelles nous sommes allées chercher des solutions dans des domaines autres que ceux habituels de la GRH, pour compenser une dimension humaine trop souvent négligée dans la conception des projets.

Ce sujet ne semble par ailleurs pas abordé en détail dans les formations initiales en ressources humaines. Il ne fait par ailleurs pas plus partie intégrante des politiques RH alors qu'il semble une constante dans la vie de l'entreprise et que ses conséquences sociales sont significatives avec un impact sur la performance de l'entreprise, en termes d'image employeur, de motivation et d'engagement, de productivité. L'implication stratégique de la RH dans les changements organisationnels ne semble pas a priori une évidence. Cependant la dimension humaine en situation de restructuration ne peut être occultée et la fonction RH est la seule dans l'entreprise qui peut aider dans cette transformation.

Face à ce constat, nous nous sommes interrogées sur les rôles et la contribution de la fonction RH dans les restructurations :

- Quel est le rôle prescrit, le rôle réel et le rôle souhaitable de la fonction RH lors des restructurations ?
- Comment la fonction RH pense-t-elle la gestion du changement dans le cadre d'une restructuration ?

² (Lachmann, Larose et Penicaud, 2010)

- Comment la dimension humaine du changement est-elle pensée et prise en compte ?
- Dans quelle mesure les RH peuvent-ils faciliter le processus de restructuration et de gestion du changement ?
- Quels sont les leviers d'action de la fonction RH ?
- Les restructurations modifient-elles les pratiques RH ?
- Quels sont les facteurs clefs de succès d'une restructuration ?

Notre questionnement porte donc à la fois sur les pratiques RH d'accompagnement du changement et sur la prise en compte du facteur humain lors des opérations de restructurations.

Dans un premier temps, nous avons considéré qu'il était nécessaire de revenir sur le phénomène des restructurations, afin de mieux cerner l'objet de notre étude et de comprendre les mécanismes qui sous-tendent la prise de décision.

Nous avons ensuite cherché à décrire, à travers une revue de la littérature, ce que disent les auteurs sur les impacts humains des restructurations d'une part, et d'autre part sur les rôles prescrits de la fonction RH dans ce type de contexte.

Puis, dans une seconde partie, nous nous sommes appuyées sur une enquête terrain qualitative, afin d'identifier les rôles effectifs de la fonction RH, et si ces rôles varient en fonction des types de restructurations. Nous avons également tenté d'identifier quels sont les leviers utilisés par la fonction RH dans l'accompagnement du changement liés aux restructurations, ainsi que le degré de prise en compte du facteur humain.

Nous terminons par une présentation des recommandations qui représentent à nos yeux des « points de vigilance », en espérant que ceux-ci apporteront une prise de recul utile et une meilleure prise en compte du facteur humain, comme une condition de réussite des changements liés aux restructurations.

PREMIERE PARTIE – REVUE DE LITTERATURE

CHAPITRE 1 -LE PHENOMENE DES RESTRUCTURATIONS

Diffuses, permanentes, protéiformes, omniprésentes... tels sont les principaux qualificatifs attribués par les chercheurs aux restructurations. Cet objet, brûlant, qui fait débat, souvent au cœur de l'actualité économique et sociale, recouvre des logiques de décision, des modalités et des impacts complexes.

Aussi il nous semble nécessaire de nous arrêter dans un premier temps sur ce que désigne la notion de restructuration. Nous reviendrons ensuite sur l'évolution historique des restructurations, afin d'en comprendre l'évolution des enjeux et des motivations. Enfin, nous tenterons de comprendre le lien entre restructuration et performance.

1.1. QUELLES SONT LES DEFINITIONS DES RESTRUCTURATIONS DES CHERCHEURS ?

D'après Rachel Beaujolin-Bellet et Géraldine Schmidt³, 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 nous amène à identifier deux catégories de définitions des restructurations.

La première tend à souligner l'aspect décisionnel du phénomène. Ainsi, Bowman et Singh⁴, qui sont souvent cités comme référence, considèrent 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 ». Cameron⁵, en 1994, définit quant à lui 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 ».

La seconde approche souligne davantage les impacts de ces décisions sur l'entreprise et ses salariés. Ainsi, Cascio⁶ (1993) affirme que dans une restructuration, il s'agit essentiellement de procéder à « la destruction planifiée de positions ou d'emplois ». Selon Moulin⁷ (2001), « la restructuration correspond à la stratégie intentionnelle d'une entreprise qui considère les réductions de la main-

³ (Beaujollin-Bellet et Schmidt, 2012, p.7.)

⁴(Bowman et Singh, 1993, Strategic Management Journal, vol 14, p 5-14)

⁵(Cameron, 1994, Human Resource Management, vol 33, n°2, p 189-211)

⁶ (Cascio, 1993, Academy of Management Executive, vol 7, n°1, p 95-104)

⁷(Moulin, 2001)

d'œuvre comme un moyen d'augmenter l'efficacité organisationnelle. Elle vise la réduction des coûts salariaux (en réduisant le nombre des salariés), la réorganisation du travail (en éliminant certaines positions) mais aussi les changements systémiques (améliorations continues)».

Selon Rachel Beaujolin-Bellet et Géraldine Schmidt, les restructurations d'entreprises sont souvent assimilées aux suppressions d'emplois, voire aux plans sociaux. Pourtant, les deux auteurs indiquent que ces deux phénomènes ne sont pas synonymes, même si les restructurations peuvent s'accompagner, comme c'est souvent le cas, de suppressions d'emplois. Elles soulignent par ailleurs le foisonnement de termes qui sont couramment utilisés pour désigner des formes de décisions en matière de restructurations, et sur lesquels il est utile de revenir dans un premier temps afin de clarifier les concepts.

Thierry⁸ associe, tout en les différenciant, les notions de restructuration et de reconversion. Selon Thierry, les restructurations consistent en un changement radical lié à une évolution importante de la stratégie et engendrent une modification dans les besoins en qualifications, appelant alors différentes formes de *reconversions* :

- reconversion *d'activité* (changements significatifs d'activité),
- reconversion *économique* (reconstitution de tissu économique local affecté),
- reconversion *sociale* (actions visant à la réinsertion professionnelle interne ou externe).

Toujours selon Thierry, la reconversion sociale peut donner lieu à des actions de reclassement (réinsertion dans un emploi proche de celui perdu) ou de reconversion (réinsertion dans un emploi aux contenus très différents).

D'autres termes sont souvent assimilés à celui de restructuration, et il convient d'en clarifier les définitions. Selon un rapport du Bureau International du Travail [Rogovski et al, 2005]⁹, les termes de *downsizing* et *restructuring* sont les deux termes les plus couramment utilisés dans le monde anglo-saxon. Moulin, en 2001, précise que le *restructuring* peut être de trois ordres : une restructuration du portefeuille d'activités, une restructuration financière, ou une restructuration organisationnelle.

Le terme de *downsizing* a, quant à lui, été utilisé à l'origine aux Etats-Unis après la crise pétrolière de 1973, afin de désigner les efforts faits par l'industrie automobile pour réduire la taille des voitures et leur consommation d'essence. Par la suite, il est ensuite devenu synonyme d'éliminations planifiées d'emplois [Cascio, 1993]¹⁰, et est entré dans le vocabulaire managérial à partir des années 80.

Dans la continuité du *downsizing*, la montée en puissance du « *business process redesign* » et du *reengineering* dans les années 90, synonymes de réorganisation complète des processus de production d'une entreprise, visant à construire un nouvel avantage concurrentiel pour l'entreprise,

⁸(Thierry, 1995)

⁹(Rogovski et al, 2005, *Restructuring for Corporate Success. A socially sensitive approach*, Genève, OIT)

¹⁰(Cascio, 1993, *Academy of Management Executive*, vol 7, n°1, p 95-104)

se sont trouvés de facto souvent associés à des réductions d'effectifs. Davenport, dans «The Fad That Forgot People (1996)¹¹ reconnaît cet effet: « *When I wrote about "business process redesign" in 1990, I explicitly said that using it for cost reduction alone was not a sensible goal. And consultants Michael Hammer and James Champy, the two names most closely associated with reengineering, have insisted all along that layoffs shouldn't be the point. But the fact is, once out of the bottle, the reengineering genie quickly turned ugly* ».

En France, la diversité des vocables utilisés atteste bien elle aussi des nombreuses situations que recouvre le concept de restructurations : réorganisation, refonte des processus, externalisation, délocalisation, fermeture de site, fusion-acquisition, liquidation, cession, reconversion, reclassement, dégraissage, redéploiement...

Cette diversité des termes employés témoigne de la difficulté, mise en évidence par Séverin¹² (2006), à s'accorder sur une théorie de la restructuration.

Finalement, nous retiendrons la définition donnée par Beaujolin-Bellet et Schmidt. Selon ces deux auteurs, les restructurations désignent les transformations de structure, de l'organisation interne et de l'emploi, lesquelles s'opèrent par des transactions. Les modifications de structure concernent les frontières externes d'une organisation et peuvent par exemple, revêtir, la forme d'opérations de croissance externe par fusions ou acquisitions. S'agissant des modifications de l'organisation interne, les restructurations peuvent prendre la forme de mise en place de structures matricielles, de diminution des niveaux hiérarchiques... Enfin, les modifications relatives à la relation d'emploi peuvent être soit quantitatives (compression des effectifs et/ou création de nouveaux emplois) soit qualitatives (évolution des qualifications et/ou des compétences).

Une restructuration implique par conséquent un changement organisationnel beaucoup plus important que des changements courants. Elle affecte au minimum tout un secteur de l'organisation ou au plus l'ensemble de l'entreprise, et ne se limite pas à des modifications secondaires de l'activité. Les changements opérés peuvent se traduire par une fermeture, une réduction d'effectifs, l'externalisation, l'« offshoring », la sous-traitance, la fusion, la délocalisation de la production, la mobilité interne ou toute autre réorganisation interne complexe.

¹¹ (Davenport, <http://www2.rotman.utoronto.ca/~evans/teach363/fastco/reengin.htm>)

¹² (Séverin,2006)

1.2. HISTORIQUE DES MOUVEMENTS DE RESTRUCTURATIONS

Les restructurations ne sont pas un phénomène nouveau. Fayolle¹³ qualifie les restructurations de « diffuses », et de « permanentes ».

Plusieurs travaux historiques, comme ceux de Lescure¹⁴, montrent que le phénomène est ancien, tout en prenant des formes nouvelles.

Globalement on identifie depuis les années 30, deux types de mouvements de restructurations :

- Des restructurations de crise ou « défensive » dans les années 30 puis dans les années 70-80. Les restructurations sont associées à des opérations de sauvetage d'entreprise, ou de secteurs d'activités en déclin, tels que la sidérurgie ou le textile. Pour Beaujolin-Bellet et Schmidt, elles sont alors « *visibles, radicales, et particulièrement douloureuses pour les salariés et les bassins d'emplois concernés* ».
- Des restructurations de compétitivité ou « offensives », qui ont émergé dans les années 1990-2000. Ces restructurations s'inscrivent soit dans une recherche de compétitivité économique et financière des entreprises, soit dans une recherche d'anticipation sur l'avenir. Selon Aggeri et Perez¹⁵, « *les restructurations sont devenues un outil permanent d'adaptation des entreprises à la recherche d'une compétitivité croissante, souvent pensée à une échelle transnationale* ». Ce constat d'une recherche d'adaptation permanente est également partagé par Marie Raveyre¹⁶, pour qui « *l'économie et les entreprises tendent à entrer dans un état durable d'instabilité : la recherche de flexibilité et d'adaptation conduit à des redéfinitions récurrentes des contours des activités et des frontières de la firme, ce qui s'accompagne de la montée de modèles organisationnels en réseaux* ».

Depuis 2008, la crise économique et financière se traduit par une forte accélération des restructurations, les causes évoquées mêlant souvent des raisons de compétitivité et un contexte de crise qui agit comme un accélérateur.

1.3. QUELS SONT LES MOTEURS DES DECISIONS DE RESTRUCTURATION ?

V. Ramus¹⁷ distingue 7 moteurs :

- la « course chaînée à la croissance » que se livrent les grandes entreprises entre elles. Cette dynamique, à la fois menée et subie par les grandes entreprises, serait guidée par l'obligation de maintenir un rapport de force lié à la taille. Elle conduirait à des mouvements

¹³ (Fayolle, 2005, Revue de l'Ires, volume 47, n°1, p. 335-360)

¹⁴ (Lescure, 2010, in Didry et Jobert, p. 27-30)

¹⁵ (Agerri et Pallez, 2005, Revue de l'IREs, n°47, p.235 – 258)

¹⁶ (Raveyre, 2005, in Raveyre (coord.), Revue de L'Ires N° 47)

¹⁷ (Ramus, 1999, in Insee Méthodes n° 95-96, novembre 2000, p. 33)

de concentration qui sont eux-mêmes de puissants leviers de réorganisation interne des groupes ;

- la recherche de création de valeur, soit « par le haut » dans le cadre d'une stratégie de différenciation, leur permettant d'acquérir des positions dominantes sur les marchés, soit « par le bas », en cherchant à diminuer les coûts et grâce à des économies d'échelle. Elle conduirait à engager des démarches continues de sélectivité des marchés et de recherche d'économies ;
- le recentrage sur le « cœur de métier », visant à assurer une meilleure lisibilité de l'activité ainsi qu'à externaliser les contraintes, surtout de productivité et de gestion des aléas conjoncturels, notamment pour les segments d'activité banalisée ou à moindre valeur ajoutée. Cette démarche conduirait à des mouvements de désengagement d'activités, d'outsourcing ou d'externalisation d'activités, de délégation à des partenaires ou de travail en réseau ;
- l'évolution des modèles et des dispositifs de management avec, surtout, la diffusion des méthodes 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. Ces méthodes auraient permis de dépasser le pilotage par le site, l'établissement ou le pays est ouvert à de nouveaux gisements de productivité au travers de la gestion par les processus ;
- la normalisation des systèmes de gestion et d'information à l'échelle des groupes internationaux qui autorise une forte dissociation entre la géographie et la totalité des outils de pilotage et de contrôle. La mobilité interne des facteurs de production s'en trouverait favorisée à l'échelle mondiale ;
- l'impact des nouvelles technologies sur le transfert d'information, indépendamment des flux physiques. Ici encore, la mobilité des facteurs de production, interne et externe, au niveau mondial, s'en trouve facilitée ;
- la levée des appréhensions sur les risques géopolitiques, du fait de l'inscription d'un nombre croissant de pays dans l'économie de marché.

De cette revue des « moteurs » des restructurations, il ressort que la question de la localisation des activités des grandes entreprises forme un facteur-clé dans la détermination des mouvements de restructuration. Toujours selon Ramus, les mouvements initiés par les groupes prennent en compte trois critères, dans des termes variables selon les secteurs :

1. des critères stratégiques, concernant par exemple les modalités de prise de position et de couverture du marché mondial ;
2. des critères économiques, concernant surtout la gestion des coûts dans les différentes composantes du compte de résultat ;
3. des critères techniques, concernant surtout l'optimisation de la gestion des actifs, surtout immobiliers.

Il en résulte ce qu'il appelle « l'entreprise éclatée », c'est-à-dire une entreprise dont « la localisation des activités est optimisée sur des critères spécifiques, attachés à la production de la valeur de chacun des composants des processus ». Cette entreprise, toujours mobile, entraîne derrière elle les

réseaux de prestataires, de sous-traitants et d'activités induites qu'elle suscite localement et qui sont eux-mêmes amenés à se restructurer selon ses mouvements.

1.4. QUELS SONT LES DISCOURS DES DIRIGEANTS ?

Jacquot et Point¹⁸(2001) ont fait une analyse lexicographique des discours de dirigeants dans les rapports annuels d'activités d'entreprises françaises et allemandes. A partir de cette analyse, ils mettent en évidence l'utilisation de **4 rhétoriques types** :

1. La contrainte économique externe (contexte économique dégradé)
2. Les conséquences des restructurations (stratégies d'optimisation des coûts)
3. La planification de la compétitivité
4. La négociation d'accompagnement social (les réductions d'effectifs négociées).

Les dirigeants parlent plutôt des stratégies de mise en œuvre des restructurations que de leurs motivations.

D'autres recherches, telles que celles de Boyer¹⁹(2005), ont confirmé la référence à une causalité externe, avec des argumentaires du type : « le contexte économique ou le marché ont engendré de mauvais résultats pour entreprise ; il faut donc rechercher des moyens d'améliorer la productivité ; et les licenciements en constituent un moyen, certes difficile, mais incontournable pour assurer la survie de l'entreprise ».

Bourguignon et Guyonvarc'h²⁰ (2010), ont de leur côté constaté que la crise économique servait d'argument dans 30% des 140 cas de PSE relevés de septembre 2008 à novembre 2009.

Boltanski et Thevenot²¹(1991) font le lien entre les discours des dirigeants et la théorie des mondes. Les justifications relèvent principalement de 3 types de justification :

- Une justification « marchande » (dégradation de contexte économique)
- Une justification « industrielle » (calcul d'un ratio productivité et/ou de rentabilité)
- Une justification « civique » (les licenciements visent la survie de l'entreprise en tant que bien commun).

Dans le même ordre d'idées, Mallet et Teyssier²², (1992) opposent « logique financière » (retrouver les moyens de recouvrer ou améliorer des résultats financiers et économique) et « logique industrielle » (dessiner une nouvelle organisation).

¹⁸ (Jacquot T et Point S, 2001)

¹⁹ (Boyer T, 2005)

²⁰ (Bourguignon et Guyonvarc'h,2010)

²¹ (Boltanski L et Thevenot L, 1991)

²² (Mallet L. Teyssier , 1992)

Pour comprendre les logiques qui sous-tendent le processus de décision des restructurations, il nous semble nécessaire de revenir sur les cadres théoriques, en particulier sur la vision néo-classique.

1.5. APPROCHE MACRO-ECONOMIQUE DES RESTRUCTURATIONS

La vision néo-classique continue d'influencer fortement les décisions en matière de restructurations. Roland Perez en rappelle les principaux postulats²³ :

1. La firme est un « nœud de contrat » : les différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés...) sont engagées par des contrats qui régissent les prestations et les prix, définis par les marchés auxquels ces agents participent.
2. Le salarié ne constitue qu'une des parties prenantes parmi d'autres. Il échange son travail contre un salaire, dans le cadre d'un contrat librement consenti.
3. Le seul agent spécifique est le propriétaire – entrepreneur, qui portant le risque résiduel, bénéficie, en retour, de la richesse acquise après avoir payé au prix des marchés concernés, toutes les autres parties contractantes.
4. La prise en compte des situations de dissociation entre la position de propriétaire et celle de dirigeant a été « normalisée » par le recours à la théorie de l'agence, qui pose comme principe que l'ayant-droit propriétaire, voire exclusif, est celui qui prend le risque résiduel sur son patrimoine.
5. Les principes de Corporate gouvernance ont codifié ces relations actionnaires-managers dans de nombreux pays et tendent à se généraliser sous la pression des fonds d'investissement institutionnels et de leur internationalisation progressive (cf. les rapports Cadbury en Angleterre, Vienot 1 et 2 en France).
6. Les opérations de restructurations, dans ce contexte, ne sont que des adaptations naturelles aux différents marchés sur lesquels la firme intervient. Ainsi, l'entrepreneur est fondé à optimiser en permanence l'organisation de ses facteurs de production, que ce soit en substituant du capital au travail (automatisation), en organisant différemment son système de production (externalisation), ou en allant s'installer ailleurs, là où par exemple, le travail est moins coûteux (délocalisation).
7. Les conséquences de ces décisions, même si elles sont dommageables aux intéressés, ne sont pas imputables à la firme. Celle-ci contribue globalement à la collectivité sous la forme des impôts qu'elle acquitte.

Ce modèle de gouvernance d'entreprise fondé sur la théorie de l'agence, prônant le primat absolu de l'actionnaire, est considéré par de nombreux analystes comme étant appelé à se généraliser au fur et à mesure de la mondialisation et de la financiarisation de l'économie. Pourtant, plusieurs de ces postulats font l'objet de critiques.

²³ (Perez, 2006, in L'encyclopédie des Ressources Humaines, p. 1154)

1.5.1. QUELLES SONT LES LIMITES DE CE MODELE ?

Tout d'abord, la firme n'est pas seulement un nœud de contrats. Les salariés en particulier ne sont pas de simples prestataires de services, sans tenir compte des compétences et des avantages concurrentiels qu'elles représentent. Le risque résiduel n'est pas uniquement porté par l'actionnaire principal ou par l'entrepreneur. Les autres parties prenantes, qu'il s'agisse des salariés, des fournisseurs, des créanciers, des collectivités locales, peuvent également porter une part importante de ce risque.

Par ailleurs, la théorie de l'agence et les principes de gouvernance qui en découlent, règlent les tensions liées aux situations de dissociation entre propriétaires et dirigeants, sans tenir compte des autres parties prenantes.

Enfin, les choix managériaux consécutifs aux points 6 et 7 ne peuvent faire abstraction des impacts sur les autres parties prenantes (les stakeholders), et de façon globale, la société ou sur l'environnement.

Cette approche critique sur l'existence d'autres parties prenantes a donné naissance au terme de « stakeholder », néologisme utilisé pour la première fois en 1963 lors d'une réflexion stratégique menée au sein du Stanford Research Institute par Ansoff et Stewart, par opposition au terme de « stockholder ». Ansoff²⁴ théorise l'idée de partie prenante dans sa définition des objectifs organisationnels, expliquant que l'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfactions.

L'idée de « partie prenante » a ensuite été rendue célèbre par Freeman en 1984, qui en a donné une acception plus large. Il s'agit selon lui « d'un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».

Souvent complémentaires aux théories des parties prenantes, des contestations de la logique interne de l'approche néo-classique ont donné lieu à l'émergence de l'approche « ressources based » et « competencies based » de l'organisation.

Selon cette approche, développée notamment par Hamel et Prahalad d'une part, puis par Teece, les facteurs essentiels de compétitivité sont à rechercher au sein de l'organisation elle-même, dans son aptitude à innover, tant en termes de produits offerts que de process mis en œuvre, et pour cela, dans l'implication et l'engagement de ses différents agents.

Les visions opposées de la dimension ressources humaines se trouvent ainsi confrontées, l'une s'inscrivant dans une vision à court terme, et considérant les dépenses de personnel comme une charge pesant sur les coûts de revient, l'autre plaçant les RH comme un facteur de compétitivité dans une vision à long terme.

²⁴ (Ansoff, 1998)

Ce détour par les cadres théoriques nous permet de mieux comprendre les représentations qui entraînent les décisions de restructurations. Nombre d'entre elles ne sont-elles pas menées dans l'optique de réduire les coûts fixes, et par là même d'améliorer de coût de revient et les taux de marge ?

Cette conception traditionnelle atteint rapidement certaines limites, car elle marginalise les facteurs de compétitivité qui portent de plus en plus sur les savoirs et les compétences. Celles-ci sont de plus en plus souvent associées à la notion de capital organisationnel. Selon Amherdt, F. Dupuich-Rabasse, Y. Emery, (2002), « alors que l'avantage compétitif des organisations a longtemps été exprimé en termes de parts de marché et de portefeuille de clients, soit des caractéristiques externes à l'organisation, il est aujourd'hui réintroduit dans l'organisation pour se focaliser sur des savoir-faire spécifiques ».

Après avoir analysé le cadre macro-économique, nous proposons d'étudier, les effets micro-économiques des décisions de restructurations, et notamment, d'examiner les résultats des études menées par les chercheurs concernant les effets sur la performance des restructurations.

1.5.2. QUELS SONT LES EFFETS DES RESTRUCTURATIONS SUR LA PERFORMANCE

Beaujollin-Bellet et Schmidt²⁵ qualifient les effets des restructurations de « complexes et contingents ». Les effets des restructurations s'avèrent d'une part complexes à apprécier, tant au plan de l'organisation prise dans son ensemble, qu'au niveau des équipes et des individus. Il est également difficile de mesurer les effets produits sur le plan économique, social, psychologique... D'autre part, les effets sont contingents, car ils vont dépendre du contexte de l'entreprise, des choix stratégiques, des moyens à disposition, des parties en présence, des jeux d'acteurs, etc.

Des études ont cependant été réalisées pour tenter d'évaluer le lien entre restructurations et performance. Mais de quelle performance parle-t-on ? Performance boursière, économique, sociale, globale ? Quels sont les indicateurs retenus ?

1.5.2.1. RESTRUCTURATIONS ET PERFORMANCE FINANCIERE

Une enquête de la Society for Human Resource Management (2002) menée en 2001 auprès de 572 professionnels de la gestion des ressources humaines fait apparaître que seules 32% des restructurations amènent à un progrès du résultat net et 25% à un progrès de la productivité. Ces résultats sont légèrement inférieurs à ceux produits par l'American Management Association dans les années 1990, qui font état, selon les années, d'un progrès des résultats dans 35% à 50% des cas, mais également de problèmes de qualité des biens et des services, seules 35% des entreprises

²⁵ (Beaujollin-Bellet et Schmidt, 2012)

restructurées l'ayant perfectionnée sur le long terme selon l'enquête de 1996²⁶. Ces résultats sont cependant contestés, surtout par une étude de De Meuse, Bergmann, Vanderheiden et Roraff (2004)²⁷ qui observent, à partir d'une analyse sur longue période (12 ans), que d'une part, les entreprises qui ont restructuré présentaient en moyenne des performances financières inférieures à celles qui ne l'ont pas fait et que d'autre part, au-delà de trois ans, les performances des entreprises restructurées rejoignent celles des entreprises qui ne l'ont pas été. Plus exactement, dans le contexte français, Reynaud et Degorre²⁸ (2007) concluent, à partir d'une analyse comparative sur la période 1994 à 2000 des entreprises qui ont supprimé des emplois en 1996, en distinguant entreprises cotées et non cotées, que :

- Les entreprises cotées restructurent afin d'éviter une baisse de leurs performances financières alors que les entreprises non cotées restructurent en dernier recours afin d'éviter une situation de faillite ;
- La rentabilité économique (Return on assets) moyenne ne se perfectionne que particulièrement faiblement après restructuration (1,8% entre 1995 et 2000) ;
- Tant pour les entreprises cotées que pour les entreprises non cotées, la performance financière (Return on equity) moyenne ne se perfectionne pas après restructuration.

La question des effets des restructurations sur la performance reste donc un sujet controversé sur lequel la recherche n'est pas parvenue toujours à une conclusion simple.

Une étude réalisée par Cascio et Young (2001) à partir de l'analyse des entreprises figurant dans le S&P 500 entre 1982 et 2000²⁹ n'a trouvé aucune corrélation entre les suppressions d'emplois massives et la rentabilité ultérieure des actifs. De même, une étude de Bain & Company (2001) tente de faire le lien entre les effets attendus des restructurations et leurs résultats³⁰. Elle montre que les entreprises du S&P 500 qui ont supprimé plus de 10% de leur effectif entre août 2000 et août 2001 ont enregistré une chute de 38% de leur cours de Bourse et que celles qui en ont supprimé 3 à 10% ont vu leur cours stagner alors que la totalité des autres entreprises enregistrait une hausse de 9%. Cet écart ne serait pas seulement dû à la situation intrinsèque des entreprises : parmi celles qui ont vu leur activité baisser d'au moins 5%, celles qui ont diminué leur effectif enregistrent une baisse moyenne de 8% du cours de leurs actions alors que celles qui ne l'ont pas fait connaissent une hausse de 19%. L'étude en conclut que les réductions d'effectif peuvent coûter plus qu'elles ne rapportent : l'entreprise devra faire face à des frais de licenciement, d'outplacement, à une perte de confiance et de crédibilité, à des pertes de compétences.

²⁶ (American Management Association (enquêtes annuelles) Survey on corporate downsizing, job elimination and job creation)

²⁷ (De Meuse, Bergmann, Vanderheiden, Roraff, 2004, Journal of Managerial Issues, Summer 2004)

²⁸ (Reynaud et Degorre, 2007, Ecole d'économie de Paris, workingpaper N°2007-20)

²⁹ (Cascio et Young, 2001, in De Meuse et Marks)

³⁰ (Rigby, 2001)

Finalement, Allouche et al.³¹ (2008), au terme d'une analyse portant sur 52 études empiriques testant le lien entre restructurations et performance (économique et boursière) concluent que « les restructurations ne se révèlent positives qu'à long terme et lorsque l'opération s'inscrit dans une reconfiguration de l'organisation » ; « leur incidence sur les marchés boursiers est plutôt négative, les marchés marquant leur méfiance à l'égard d'opérations trop simplistes et potentiellement révélatrices de difficultés ».

Ces résultats viennent remettre en cause l'idée selon laquelle les restructurations se traduisent par une amélioration des performances de l'entreprise. Quelles peuvent être les raisons de cette absence de lien ?

Cornolti et Moulin³² (2007) ont mis en évidence quelques facteurs explicatifs. Selon ces deux auteurs, si les coûts directs peuvent facilement être évalués, il n'en va pas de même pour les coûts indirects ni pour les coûts cachés. Selon Fabre (1997)³³, ces derniers renvoient à des risques de contre-performance à moyen terme.

1.5.2.2. LES FACTEURS DE RISQUES LIES AUX RESTRUCTURATIONS

Beaujollin-Bellet et Schmidt mettent l'accent sur trois types de risques :

- La remise en cause des équilibres en termes de compétences et de savoirs ;
- Les effets en termes de réputation et d'image de l'entreprise ;
- Les impacts sur le contrat psychologique qui lie les salariés à leur entreprise.

A force de réduire les effectifs les entreprises courent un risque de perte de leurs capacités sociocognitives : capacité à réfléchir, à apprendre, à agir. A contrario un trop grand nombre d'effectifs et d'investissements en R&D empêchent aussi l'innovation de croître. Cette relation est une relation curvilinéaire (U inversé). Aussi longtemps qu'un niveau optimum de *slack* des ressources humaines (Rust et Katz, 2002³⁴ ; Love et Nohria, 2005³⁵) est conservé (pour pouvoir s'adapter aux changements de l'environnement), la capacité à innover augmente jusqu'au point à partir duquel cette tendance s'inverse. De même un *downsizing* décidé trop rapidement sans le temps de réflexion agit au détriment de la capacité d'innovation.

- Le départ d'un membre du réseau engendre non seulement la perte de ses compétences individuelles mais aussi la capacité de l'apprentissage de toute l'organisation (Fisher et White, 2000³⁶). Nous pouvons parler alors en empruntant le terme à Littler et Innes³⁷ (2003) d'un phénomène de l'entreprise « désapprenante » (*deknowledgingou deskillling*).

³¹ (Allouche, Laroche et Noël, 2004, Finance-Contrôle-Stratégie, vol.11, n°2, p.105-146)

³² (Cornolti, Moulin, 2007)

³³ (Fabre, 1997)

³⁴ (Rust et Katz, 2002)

³⁵ (Love et Nohria, 2005)

³⁶ (Fisher et White, 2000)

³⁷ (Littler et Innes, 2003)

- « Le contrat psychologique désigne les obligations mutuelles perçues par des individus entre eux, obligations qui peuvent évoluer dans le temps et en fonction du contexte, des événements etc., et qui peuvent être explicites (voir formalisées dans un contrat) mais aussi et surtout implicites ». ³⁸ Le concept du contrat psychologique s'emploie parfaitement aux relations de travail, aux relations employeur – employés. L'un des termes de ce contrat était dans un passé pas si lointain encore la garantie de l'emploi en échange d'un investissement de l'individu dans l'exercice de sa fonction. Dernièrement cet échange réciproque a été bouleversé par un rythme, de plus en plus accru, des changements.

Tout en étant inscrites dans des processus permanents de transformation des organisations, « les restructurations introduisent une rupture par rapport à une organisation antérieure, une localisation antérieure, à une stratégie antérieure, ou dans la relation que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes » ³⁹. Comment les organisations, et au premier plan les DRH, pensent-ils la prise en compte des impacts humains liés aux restructurations ? Quel est le degré de conscience de ces impacts ?

³⁸(Beaujollin-Bellet et Schmidt, 2012, p.76.)

³⁹(Beaujollin-Bellet et Schmidt, 2012, p.23.)

CHAPITRE 2 - LES IMPACTS HUMAINS DES RESTRUCTURATIONS

Il y a 25 ans, Antoine Riboud⁴⁰, le PDG de Danone, exprimait sa vision en ces termes : « Les entreprises les plus performantes seront celles qui penseront solidairement le développement technologique, le contenu du travail et le changement des rapports sociaux dans l'entreprise. »

Comment les chercheurs aident-ils les praticiens à mieux comprendre les impacts humains liés aux restructurations ?

Au-delà des incidences liées à la modification du contrat, les études effectuées par les chercheurs nous permettent de mieux cerner les conséquences sociales, professionnelles, voire « psychosociales » sur les « victimes », mais aussi les « survivants » et les « exécutants » des restructurations. Nous allons nous pencher sur ces acteurs des restructurations ainsi que sur l'acteur incontournable des relations en entreprise – les partenaires sociaux. Après avoir fait le tour des acteurs nous vérifierons ce que les chercheurs disent de l'impact des changements sur la santé mentale et physique. Finalement il nous paraît convenable de faire un court arrêt sur les carrières et sur l'évolution des trajectoires professionnelles.

2.1. LES VICTIMES

Malgré le discours managérial qui essaie de positiver le fait d'être licencié et de le situer dans le cadre de la mobilité, pour la plupart des salariés cette expérience reste très douloureuse et affecte les salariés d'une charge émotionnelle très lourde au moment de son annonce et pis encore change fondamentalement le cours de leurs vies.

Les parcours professionnels de ces employés licenciés et le plus souvent peu qualifiés ne sont pas très bien connus faute de travaux de recherche à ce sujet. Beaujolin-Bellet et Schmidt parlent « des trajectoires professionnelle chaotiques » des salariés licenciés suite à l'exploitation des fichiers historiques de Pôle emploi concernant les victimes de deux PSE bien connus. Roupnel-Fuentes à son tour définit quatre types de carrières à l'issue d'un licenciement : fragilisées, déstabilisées, continues et fragmentées⁴¹. Ces auteurs indiquent que les salariés plus âgés et les moins qualifiés sont plus souvent sujets au chômage, aux emplois précaires et bénéficient des mesures sociales.

2.1.1 STRATEGIES D'ADAPTATION

Les stratégies d'ajustement ou de coping sont en revanche bien décrites dans la littérature du sujet. Pearlin et Schooler ont identifié en 1978 deux grands types de stratégies d'adaptation : focalisées

⁴⁰ (Riboud, 1987)

⁴¹ (Beaujollin-Bellet et Schmidt, 2012, p.76.)

sur les problèmes (l'individu cherche à éliminer la cause du stress) ou focalisées sur les symptômes (l'individu cherche à en éliminer les effets symptomatiques). Ensuite Leana et Feldman, en 1992, développent cette typologie pour les situations de pertes d'emploi et en définissent six : celles centrées sur les problèmes comme : chercher un nouvel emploi, chercher une nouvelle formation et changer de région pour avoir plus d'opportunités d'emploi et celles centrées sur les symptômes : chercher un soutien social auprès de sa famille et/ou de ses amis, chercher une aide financière pour résoudre les problèmes financiers immédiats et finalement s'impliquer dans les programmes collectifs d'aide aux chômeurs.

Les raisons pour lesquelles les individus optent pour une et pas pour l'autre stratégie sont liées à des prédispositions individuelles des acteurs et au contexte. Curieusement les aides financières dont bénéficient les salariés licenciés ont un effet négatif sur leur comportement et ne les conduisent pas vers les stratégies d'adaptation centrées sur les problèmes.

2.1.2 INEGALITES DES VICTIMES

Les auteurs du rapport « Les mutations industrielle, vecteurs de la modernisation publique ? »⁴² soulèvent la question de l'inégalité des traitements des victimes des mutations industrielles. Ces inégalités peuvent être d'ordre juridique d'une part: les lois ne s'appliquant essentiellement qu'aux grandes entreprises, la prise en charge financière des salariés licenciés peut aller de quelques milliers d'euros pour les entreprises en mauvaises conditions économiques à plusieurs dizaines de milliers d'euros dans les cas des entreprises plus prospères.

D'autre part, à l'inégalité financière s'ajoute l'inégalité sur le plan du traitement médiatique. Les médias nous relatent les conflits les plus violents qui ont lieu dans les entreprises où « les salariés ont une certaine capacité d'organisation et d'action collective. Or ce n'est pas forcément lorsque le conflit s'exprime le plus violemment que la souffrance est la plus forte : bien souvent, la réaction des salariés les plus durement touchés consiste à se replier sur eux-mêmes. » De plus cet écho médiatique impacte le niveau des moyens financiers affectés à la gestion de ces événements.

2.2 LES SURVIVANTS

« Il est largement admis que la réduction des effectifs a un effet drastique sur le moral des employés et laisse souvent les organisations peuplées de survivants déprimés.⁴³ »

⁴² (Aggeri, Pallez et Aubert, 2002)

⁴³ (Travaglione et Cross, 2006, Strategic change 15, 1-13)

Les employés épargnés par les restructurations sont appelés des «restants» ou des « survivants »⁴⁴. L'image qui accompagne cette terminologie est celle des survivants d'une catastrophe. Utilisant le même registre, le terme de « syndrome du survivant » est couramment employé quand on parle des effets des restructurations.

2.2.1 LES REACTIONS POSSIBLES

Une typologie des réactions possibles des survivants aux restructurations a été dressée par Mishra et Spreitzer (1998). Cette typologie contient quatre types de réactions selon le caractère constructif ou destructeur, passif ou actif :

- Obligation : calme, soulagement, implication, loyauté, obéissant aux ordres, comportement routinier. Les suiveurs fidèles.
- Espoir : espoir, excitation, optimisme, résolution des problèmes, prise d'initiative. Les supporteurs actifs.
- Crainte : inquiétude, crainte, anxiété, sentiment d'impuissance, repli sur soi, procrastination. Les blessés légers.
- Cynisme : colère, dégoût. Indignation, cynisme, médisance, vengeance. Les critiques malveillants.

2.2.2 LES CONSEQUENCES

Les conséquences selon Bourguignon et al. (2008) peuvent être placées dans trois types d'effets :

- psychologiques et émotionnels,
- les effets sur l'attitude au travail,
- les effets sur le comportement.

Les effets psychologiques et émotionnels sont assimilés à ceux observés lors d'un deuil. Les individus en deuil passent par des étapes différentes : le refus, la colère ou la dépression pour à la fin passer à la phase de reconstruction dans un nouveau contexte. Leurs sentiments varient du sentiment de culpabilité à l'égard de ceux qui sont partis à l'anxiété et au stress. Ces sentiments se reflètent dans les relations professionnelles et le climat de travail. Le niveau d'implication au travail diminue et peut même amener les employés à une volonté de quitter l'entreprise. L'augmentation de l'absentéisme, une baisse de motivation ou encore le présentéisme passif ou le micro-absentéisme sont des exemples de comportements des survivants.

Les comportements diffèrent selon les individus et leur personnalité, selon la position dans la hiérarchie (les managers réagissent différemment) et évoluent dans le temps.

⁴⁴(Beaujollin-Bellet et Schmidt, 2012, p.85.)

Les organisations qui restructurent se trouvent dans une situation paradoxale à cause du syndrome du survivant. Les effectifs réduits (les « survivants déprimés ») sont censés effectuer un volume de travail plus important et le résultat attendu est l'augmentation de la performance et de la productivité. D'où l'importance de bien mener les opérations de restructurations.

Même si les effets négatifs sont très courants et occupent une grande partie dans la littérature du sujet, des effets positifs sont aussi observés. Notre recherche littéraire sur le sujet nous a menées vers un article d'Anthony Travaglione et Bernadette Cross.

Les auteurs ont conduit une étude en support de celles existantes déjà pour examiner les effets de downsizing sur les survivants et pour contre-argumenter et démontrer que la littérature traditionnelle sur le syndrome du survivant est dominée par un mythe⁴⁵. Ils démontrent à la base de leurs études et de celles conduites par d'autres chercheurs que les effets négatifs peuvent être considérablement diminués grâce à une gestion qui prend en compte plusieurs dimensions. Le succès d'un downsizing peut considérablement augmenter si la stratégie de la réduction est préparée en amont, si la communication sur l'aide à ceux qui partent est claire et transparente (les salariés qui restent observent comment sont traités ceux qui partent) et si l'aide apportée aux survivants dans la prise en charge d'un volume de travail plus important. « Les managers doivent tout simplement remettre l'élément « humain » à sa place dans le management des ressources humaines ».

2.3. LES EXECUTANTS

Le rôle d'exécutant est un rôle extrêmement difficile. Nous avons plutôt tendance à concentrer notre attention sur les victimes, plus rarement les survivants, et à oublier le troisième acteur des restructurations qui est chargé d'une tâche difficile et très éprouvante psychologiquement. Les directeurs d'usines, les managers intermédiaires, à qui est demandé de mener ce changement, sont des personnes pour qui la décision de restructurer a été le plus souvent annoncée, sans oublier le fait que le lieu de prise de décision est très souvent éloigné du lieu d'exécution. Ils se retrouvent dans une situation difficile, où il leur est demandé d'effectuer le licenciement de personnes qu'ils connaissent bien, qu'ils côtoient tous les jours.

Baujollin-Bellet et Schmidt citent les travaux de Linda Rouleau et de Leo McCann et al. qui ont analysé les pratiques de gestion des managers intermédiaires : « ils sont à la fois interprètes et promoteurs du changement stratégique induit par les restructurations. Rarement impliqués dans la décision même de restructurer, ils doivent néanmoins l'appliquer au mieux souvent avec les objectifs explicites et précis à remplir, tout en maintenant la qualité de l'activité au sein de leur équipe, en faisant face à une inévitable intensification du travail, en aidant leurs collaborateurs à

⁴⁵ (Travaglione et Cross, 2006, Strategic change 15, 1-13)

faire face au changement et en se souciant de l'évolution de leur propre carrière et du maintien de leur employabilité (...) »⁴⁶

Cette injonction paradoxale provoque un sentiment ambivalent chez les exécutants, qui peut être source d'un niveau de stress très élevé. Ils se trouvent pris en tenaille entre la compassion et l'empathie pour les personnes licenciées, et en même temps le besoin d'un détachement de ces personnes pour se protéger soi-même. Pour se défendre en quelque sorte ils développent des stratégies d'autodéfense afin de faire face à la souffrance psychologique engendrée par les restructurations.⁴⁷

Au-delà des managers de proximité, qu'en est-il des chefs de projets en charge du déploiement des projets de restructuration ? Franck Aggeri et Frédéric Pallez soulignent le rôle de ces acteurs : « les chefs de projet doivent faire preuve de ce que certains sociologues appellent la capacité de *nodalité*, c'est-à-dire l'aptitude à opérer un maillage entre les différents acteurs mais aussi les différentes organisations, en transgressant les frontières traditionnelles. »⁴⁸ C'est leur résilience, leur volonté et la capacité à développer et réussir des projets autour de situations au premier regard désespérantes et très négatives qui font que ce genre d'événement peut être géré d'une manière efficace.

2.4. LES PARTENAIRES SOCIAUX

Les acteurs incontournables qui pèsent énormément dans le processus des restructurations sont les partenaires sociaux. La législation française oblige l'employeur à informer ou à consulter les partenaires sociaux lorsqu'il veut prendre des décisions sur des mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs. Cet acteur a connu une transformation de son rôle et de sa façon d'opérer. Dans les années 80 le dialogue social était mené au niveau national des branches professionnelles. Il est désormais descendu au niveau des entreprises. L'image des partenaires sociaux était il n'y a pas encore si longtemps la résistance par la force, des affrontements verbaux violents, des manifestations, des grèves, des sorties bloquées, des pneus brûlés, tout cela fréquemment relaté dans les médias. Cette culture du conflit ou des rapports de force qui était souvent l'argument principal a évolué vers une culture de la négociation, du dialogue qui se concrétise par des accords d'entreprises.

Maurad Rabhi, Secrétaire confédéral CGT en charge de l'emploi, parlait du cas d'une restructuration lors d'un débat à propos de l'influence syndicale sur les décisions de suppression d'emploi « (...) cela s'est relativement bien passé, alors que 700 emplois étaient en cause, car on a pris le temps du dialogue pour expliquer la stratégie. Il y a eu un vrai dialogue social. A partir du moment où l'explication est claire et où les experts ont pu travailler, il n'y a pas de problème. On est capable de

⁴⁶ (Beaujollin-Bellet et Schmidt, 2012, p.89.)

⁴⁷ (Beaujollin-Bellet et Schmidt, 2012)

⁴⁸ (Aggeri, Pallez et Aubert, 2002)

comprendre et on est capable derrière de s'asseoir et de travailler les mesures sociales. Les réactions de plus en plus violentes que l'on voit parfois aujourd'hui se produisent dans des cas où on ne comprend pas la logique. (...) Je comprends que l'entreprise a besoin de bouger, de se restructurer, et je suis d'accord pour en discuter, mais dans un cadre bien compris. Pas de décision prise à l'autre bout du monde sans explication comme trop souvent. Si le cadre est bien compris, les choses se passent bien.»⁴⁹

2.5. LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

2.5.1. LE CONCEPT DE RPS

Le terme de « risques psychosociaux » ou RPS a vu le jour dans les années 2000. Ce terme est encore mal défini : « la grande variété des thèmes mis sous [ce] vocable [...] est source d'une grande confusion. Ces thèmes recouvrent en effet les déterminants et les effets, sans distinguer entre les causes et les conséquences. Cette confusion tient non seulement à la diversité de ces risques mais aussi à la complexité des liens qui les unissent et qui ne relèvent pas toujours de la causalité linéaire car, interagissant fortement entre eux, ils sont plutôt de type circulaire ou systémique »⁵⁰. Le monde scientifique n'a pas encore pris une position commune sur « la façon de concevoir et de traiter les risques psychosociaux au travail »⁵¹.

Laurent Samson dans son livre blanc cite la définition du ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville : « les risques professionnels d'origine et de nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle "psychosociaux", car ils sont à l'interface de l'individu (le « psycho »), et de sa situation de travail : le contact avec les autres (encadrement, collègues, clients...), c'est-à-dire le "social" »⁵².

« Les nombreuses classifications des risques psychosociaux au travail identifient un nombre considérable de facteurs permettant de documenter le caractère stressant d'une situation de travail. Il s'agit notamment du contrôle (autonomie, participation, utilisation et développement d'habiletés), de la charge de travail (quantité, complexité, contraintes temporelles), des rôles (conflit, ambiguïté), des relations avec les autres (soutien social, harcèlement, reconnaissance), des

⁴⁹ Chaire Mutations – Anticipations – Innovations, Institut d'Administration des Entreprises de Paris – IAE de Paris 1 Sorbonne, Bulletin n°6 / Juin 2010

⁵⁰ (Nasse et Légeron, 2008)

⁵¹ (Askenazy, Baudelot, Brochard, Brun, Cases, Davezies, Falissard, Gallie, Gollac, Griffiths, Grignon, Imbernon, Leclerc, Molinier, Niedhammer, Parent-Thirion, Verger, Vézina, Volkoff, Weill-Fassina, 2011)

⁵² (Samson, 2010)

perspectives de carrière (promotion, précarité, rétrogradation), du climat ou de la culture organisationnelle (communication, structure hiérarchique, équité) et de l'interaction travail/vie privée. »⁵³

Dans la littérature du sujet existent deux modèles d'analyse des risques psychosociaux : celui de Robert Karasek élaboré en 1979 et celui de Joseph Siegrist développé en 1986.

Le modèle de Karasek repose sur un questionnaire de 26 questions qui évaluent trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail :

- la demande psychologique (les exigences envers le salarié dans l'accomplissement de ses tâches) ;
- la latitude décisionnelle ;
- le soutien social (professionnel ou émotionnel de la part de la hiérarchie ou des collègues).

Ce modèle attire l'attention sur l'organisation du travail et le déséquilibre entre les exigences professionnelles et l'autonomie décisionnelle, le soutien social venant amplifier ou limiter les effets de ce déséquilibre. Ainsi le « *job strain* » de Karasek est une situation où la demande psychologique est supérieure à la médiane et la latitude décisionnelle inférieure à la médiane.

Le modèle de Siegrist ou autrement dit modèle de déséquilibre efforts / récompense, considère que l'état de stress apparaît lorsqu'il y a un déséquilibre entre les efforts d'une personne pour son travail et la récompense qu'elle en reçoit en retour. L'évaluation dans ce modèle se fait par un auto-questionnaire de 46 questions auxquelles répondent les salariés.

Dans ce modèle deux types d'efforts sont observés : efforts extrinsèques qui correspondent aux exigences psychologiques du modèle de Karasek et les efforts intrinsèques qui représentent les types de personnalité (besoin d'approbation, compétitivité et hostilité, impatience et irritabilité etc.). Quant aux récompenses, elles peuvent être de trois types : financières (salaires, primes, ...), l'estime reçue par les collègues et les supérieurs et le contrôle sur son statut professionnel (promotion, sécurité de l'emploi, ...).

2.5.2. UNE MULTITUDE DE RAPPORTS

Depuis 2007 les risques psychosociaux au travail préoccupent les pouvoirs publics et font l'objet de nombreuses initiatives : conférences, rapports, une mission d'information du Sénat et une mission d'information de l'Assemblée Nationale ou rapport Lachman fait à la demande du Premier Ministre.

Celui-ci, intitulé « Bien-être et efficacité au travail »⁵⁴, réalisé par Henri Lachmann (Président du Conseil de Surveillance de Schneider Electric), Christian Larose (Vice-Président du Conseil

⁵³ (Vézina et al., ACTES DE LA RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES 3/2006 (n° 163), p. 32-38.)

⁵⁴ (Lachmann, Larose et Penicaud, 2010)

Economique et Social) et Muriel Penicaud (Directrice des Ressources Humaines et Environnemental de Danone) est un rapport de praticiens. Il leur a été demandé de proposer des mesures pour améliorer les conditions de santé psychologique au travail.

Le rapport cite « la fréquence accrue des réorganisations, restructurations et changements de périmètre des entreprises, qui impactent tout ou partie de l'organisation et modifient parfois brutalement les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur activité » comme une de grandes « familles » de facteur de stress au travail⁵⁵.

Nous citons ici un constat très important et inquiétant de ce rapport: « L'impact social et humain du changement est insuffisamment pris en compte :

- dans les projets de changement et de réorganisation ou de restructuration, les impacts et la faisabilité humaine et sociale sont insuffisamment pris en compte dans le processus de décision, et ne sont traités au mieux que comme un accompagnement des individus directement concernés ;
- dans les restructurations plus particulièrement, l'impact humain est sous-estimé : on ne s'occupe au mieux que de l'aide à la recherche d'emploi mais très rarement de la santé des salariés concernés et de l'impact sur ceux qui restent dans l'entreprise. La priorité est trop souvent donnée à la communication externe plutôt qu'à l'accompagnement dans la durée des salariés ;
- les changements, même minutieusement préparés, sont trop souvent mis en œuvre très rapidement voire brutalement, tant pour des raisons de procédure (risque de délit d'entrave) que de sous-estimation des impacts. »

Il convient aussi de mentionner à cet endroit l'Accord national interprofessionnel conclu le 2 juillet 2008. Cet accord a pour but d' « augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail, par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants; attirer leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail et ce, le plus précocement possible; fournir aux employeurs et aux travailleurs un cadre qui permette de détecter, de prévenir, d'éviter

⁵⁵ Les autres familles ce sont : la peur du chômage et l'incertitude sur l'avenir; - l'accélération et l'exigence des clients dans une économie fortement tertiaisée; - l'utilisation à mauvais escient de technologies qui « cannibalisent » les relations humaines et qui créent une confusion entre ce qui est urgent et ce qui ne l'est pas; - le développement de nouvelles formes de taylorisme dans le secteur tertiaire qui créent une perte de sens dans le travail par la standardisation des tâches et des relations; - l'intériorisation par le management de la financiarisation accrue de l'économie qui fait de la valeur financière la seule échelle de valeur dans les comportements managériaux et dans la mesure de la performance; - la mondialisation conjuguée avec une centralisation des organisations qui éloigne les salariés des centres de décision et décrédibilise le management de proximité; - le développement des organisations matricielles et du reporting permanent qui contribue au sentiment de perte d'autonomie, d'utilité et d'efficacité des équipes; - les difficultés dans les relations de travail, au sein de l'équipe ou avec le supérieur hiérarchique; - les contraintes de transport; - l'augmentation des attentes en matière de lien social vis-à-vis des entreprises, avec la diminution des autres formes de lien social (famille, écoles, cité)

et de faire face aux problèmes de stress au travail ». Selon cet accord l'un des facteurs qui est à l'origine du stress c'est la communication ou plutôt l'incertitude liée au manque d'information sur le changement à venir. « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. »⁵⁶

2.5.3. IMPACT SUR LA SANTE AU TRAVAIL

« Les données étudiées par le rapport HIREs⁵⁷ prouvent, sans aucun doute possible, que le processus de restructuration peut avoir un effet préjudiciable important sur la santé des salariés concernés, y compris de ceux que nous avons appelés les « rescapés » (ceux qui restent dans l'entreprise après la restructuration). Par ailleurs, il apparaît clairement que des mesures peuvent être prises par les employeurs et par d'autres acteurs sociaux pour atténuer les effets négatifs de la restructuration sur la santé des salariés et même pour aider ces derniers, leur employeur et la communauté.⁵⁸

Le rapport HIREs cité ci-dessus évoque une longue liste d'études qui portaient sur le lien entre l'insécurité de l'emploi et la détérioration de la santé mentale et physique des employés.

Les enquêtes ont permis de lister plusieurs effets négatifs sur la santé mentale : les troubles du sommeil, l'anxiété, la dépression, l'épuisement au travail. Cet impact négatif sur la santé mentale était plus fréquemment observé chez les hommes que chez les femmes.

De même une corrélation entre un niveau d'insécurité de l'emploi élevé et des conditions de santé détériorées déclarées par les employés interrogés a été observée. Parmi les effets négatifs sur la santé physique nous trouvons les maladies somatiques (les maux de tête et les douleurs lombaires), les maladies chroniques, la pression systolique et diastolique élevée, une augmentation considérable de la masse corporelle, l'ischémie, les risques cardiovasculaires.

2.6. LES IMPACTS DES RESTRUCTURATIONS SUR LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

Depuis quelques années, nous sommes en train d'observer un changement significatif concernant la question de la carrière professionnelle. Ceci est valable pour son déroulement, pour sa gestion mais aussi pour la façon dont on en parle.

⁵⁶ Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail

⁵⁷ La santé dans les restructurations : approches innovantes et recommandations de principe, Rapport HIREs, Coordinateur du projet Prof. Dr. Kieselbach Th., 15 janvier 2009

⁵⁸ (Kieselbach et al., 2009)

2.6.1 LES IMPACTS EN TERME DE CARRIERE

« Il est de plus en plus difficile de concevoir la vie professionnelle comme l'occupation d'un même emploi et la réalisation des mêmes tâches, dans la même entreprise, pendant toute une vie active. Quelles que soient les formes très diverses qu'elle revêt, la mobilité professionnelle devient constitutive de l'identité sociale des individus » (Dubar, 1992)⁵⁹.

Une carrière professionnelle aujourd'hui ne ressemble plus à celle que vivaient nos grands parents au début de leurs parcours professionnels. Ceci s'applique aussi bien à son déroulement qu'au discours qui accompagne ses différentes étapes.

Dans les années 80 les restructurations touchaient principalement les employés les moins qualifiés. Depuis plusieurs années le phénomène s'étend aussi aux cadres. Robert Castel appelle cette tendance une "déstabilisation des stables"⁶⁰.

On peut désormais parler d'une évolution sociologique quand on parle des trajectoires professionnelles ou de vie. Guillemard et Cavalli ont observé depuis deux décennies une déchronologisation et une déstandardisation des parcours de vies. Les étapes bien délimitées d'une vie comme : les études, une carrière professionnelle longue et ininterrompue et finalement le passage à la retraite n'existent plus. Aujourd'hui nous parlons de stages pendant les études, de la formation tout au long de la vie (formation continue), des requalifications, de la réinsertion, des mobilités, de la gestion prévisionnelle des compétences, de l'employabilité, du travail des seniors, du travail des jeunes, des emplois précaires, etc.

Ces changements nous amènent à observer l'apparition d'une population de salariés pour qui le licenciement peut être une opportunité et la compensation financière qui l'accompagne fait qu'il peut même être attractif. Cette population est en général jeune, munie de compétences très particulières et est issue du secteur des nouvelles technologies où les termes « innovation » et « réactivité » font la loi. Ces employés sont appelés « les zappeurs ».

2.6.1 RESTRUCTURATIONS, TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES, ET DISCOURS MANAGERIAUX

Mélanie Guyonvarc'h dans son enquête « Déstabilisation ou recomposition des identités au travail ? » constate que nous pouvons observer « une forme de banalisation du licenciement entendu comme le processus qui, par le biais de discours managériaux, des pratiques d'entreprises et des dispositifs de gestion des ressources humaines, vise à intégrer le licenciement comme un

⁵⁹ (Guyonvarc'h, TERRAINS & TRAVAUX1/2008, n° 14, p. 149-170.)

⁶⁰ (Castel, 1995)

élément courant et normal du parcours professionnel ». Elle constate une transformation des modes de gestion des ressources humaines qui intègrent les licenciements dans la gestion normale de la mobilité qui demande une adaptabilité. Dans les discours des DRH les termes à connotation négative : « les restructurations » et « les licenciements » deviennent « l'adaptation au changement » ou « le rebond de carrière », « la réduction des effectifs » est remplacée par « l'évolution des organisations », « les dynamiques de potentialisation des personnes » cachent la flexibilité imposée, « l'internationalisation de la production » est un terme positif pour la délocalisation, une attitude « proactive » est une attitude à adopter lors de la perte de l'emploi.

2.6.2 RESTRUCTURATIONS ET EMPLOYABILITE

Nous avons pu observer au début des années quatre-vingt-dix l'intégration du terme « employabilité » dans le dictionnaire des ressources humaines comme une suite logique de la fin du phénomène de « l'emploi à vie ». L'Organisation Internationale du Travail donne la définition suivante du terme d'employabilité « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle »⁶¹.

Se pose naturellement la question de « à qui incombe la responsabilité du développement de l'employabilité ? ». La réponse est difficile et complexe. En partie la réponse est donnée par l'apparition du concept de l'entreprise socialement responsable.

« L'entreprise socialement responsable n'est pas celle qui fuit les responsabilités économiques. C'est celle qui met en œuvre tous les moyens nécessaires pour que chaque salarié ait une perspective d'évolution professionnelle dans ou hors de l'entreprise et pour minimiser le caractère douloureux de ces mutations pour les salariés et leurs familles. »⁶²

Anne Dietrich dans son article « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? »⁶³ dit que l'employabilité devient un objet de la gestion. Il est traduit par une anticipation permanente des emplois et des métiers incarnée par la GPEC et une politique de développement et de formation. Les entreprises favorisent la mobilité fonctionnelle qui permet aux salariés de développer leurs capacités d'apprentissage et de raisonnement. « Plus le salarié est confronté à des situations changeantes, plus il développe son adaptabilité, son « adaptitude » (Clot, 1998). »

Elle enchaîne sur le fait que la responsabilité de l'employeur dans le développement de l'employabilité va plus loin que de simples actions de formation et de montée en compétences. L'employeur joue un rôle éducatif, « il s'agit de « changer les mentalités » (Thierry, 1995) c'est-à-dire de convaincre les salariés que l'emploi à vie est révolu, la carrière n'est plus acquise, l'ancienneté n'est plus une garantie de protection, les changements d'emplois et d'entreprises

⁶¹ Définition selon l'Organisation Internationale du Travail, <http://www.ilo.org/public/french/standards/relm/ilc/ilc88/com-humd.htm>

⁶² (Riboud, 2000)

⁶³ (Dietrich, Revue de l'organisation responsable, 2010/1 Vol. 5, p. 30-38.)

constitueront désormais le parcours normal de tout individu.» Ainsi les employeurs se déresponsabilisent-ils quelque part et invitent les salariés à être co-responsables de leur avenir professionnel.

Pour faire face à l'accélération des progrès technologiques et industriels et aux réorganisations permanentes les entreprises doivent anticiper en permanence et au quotidien l'évolution des métiers.

Est-ce que les organisations sont bien préparées pour faire face à la problématique que nous avons pu explorer dans ce chapitre? Est-ce que la place de la fonction RH dans l'entreprise lui permet de prendre en compte l'impact sur l'humain lors des changements ? Nous allons tenter de trouver des éléments de réponse à travers une revue de la littérature sur ce sujet.

CHAPITRE 3 - ROLE « PRESCRIT » DE LA FONCTION RH DANS LES RESTRUCTURATIONS

Sous l'effet de la nouvelle donne économique (changements technologiques, globalisation de l'économie, dérégulation des marchés, influence des marchés financiers, etc.), les organisations sont devenues multidimensionnelles, résilientes et parfois ambiguës.

Ainsi que nous l'avons vu dans le chapitre 1, les organisations sont soumises à de multiples formes de changements organisationnels /restructurations, allant de la simple réduction d'effectifs à la reconfiguration de l'organisation la plus complexe.

Les effets engendrés par les restructurations sont assez mal identifiés et peu documentés, car difficiles à explorer. Ils portent à la fois sur les dynamiques économiques, sociales et territoriales. *« Le succès d'une opération de restructuration porte sur la capacité à faire travailler des collectifs recomposés, tout en bouleversant les structures et les modes de fonctionnement auxquels ils sont habitués ».*⁶⁴

Notre objectif centré sur la problématique des restructurations est d'identifier dans la littérature :

- comment la fonction RH intervient dans les rapports entre les différents acteurs, économiques et sociaux ;
- leurs modes d'influences et particulièrement les modes de gestion des effets sociaux sur les collectifs de travail ;
- ainsi que les enjeux pour la fonction.

Chaque entreprise a ses propres pratiques de management RH, résultant de son histoire, des valeurs de ses dirigeants, de son environnement et de ses transformations. C'est cette dimension historique et contextuelle qui fait apparaître des activités nouvelles dans la fonction RH, aboutissant à un élargissement du rôle et l'implication de nouveaux acteurs dans une approche stratégique.

Nous avons sélectionné quelques approches proposées par la littérature et qui nous semblent éclairer notre sujet. Dans une première partie, nous présentons les champs attendus de la fonction RH. Ensuite, nous identifions des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en lien avec les processus de changement organisationnel. Enfin, nous nous focaliserons sur le rôle d'agent de changement du DRH et le rôle de la fonction RH dans les restructurations.

3.1. QU'EST-CE QUE LA FONCTION RH ?

Dans une approche traditionnelle, la notion de fonction dans une entreprise recouvre les activités de base dont la combinaison constitue l'activité globale.

⁶⁴ (Allouche et Freiche, 2007)

Il existe une multitude de définitions de la fonction RH, selon notamment le type de service attendu du fait de sa transversalité ainsi que des relations et liens qu'elle entretient avec les autres grandes fonctions de l'entreprise.

Ainsi nous retiendrons l'approche proposée par De Coster (1997) : « *l'ensemble des activités ayant trait à la gestion du système social de l'entreprise* » complétée par celle proposée par Peretti⁶⁵ : « *structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie* ».

C'est une fonction de gestion en soutien à la performance de l'entreprise, de coordination de processus, dont la finalité est de fournir un service attendu à ses clients internes, qui contribue à l'activité et à l'efficacité de l'organisation, comme toute autre fonction de l'entreprise.

On y retrouve les experts des différents domaines fonctionnels tels que l'administration du personnel, la gestion des rémunérations, la formation et développement, le recrutement, etc.

Traditionnellement le rôle attendu de la fonction RH portait sur la fourniture de services support à la gestion, du type administratif et fonctionnel ; sous l'influence de l'évolution des organisations, ce rôle évolue vers une dimension plus stratégique.

Parmi les événements qui affectent l'activité de l'entreprise, les restructurations nous intéressent plus particulièrement, car elles ne se réduisent pas uniquement à une opération juridique ou organisationnelle comme c'est souvent perçu. Ces phénomènes devenus « normaux », nécessaires, mais souvent traumatisants, représentent des changements importants dans la relation de travail au cœur de laquelle les problématiques de management rencontrent les activités du domaine de la GRH.

3.2. LES MODELES DE GRH

3.2.1 LES MODELES PROPOSES PAR LA LITTERATURE

Toutes les entreprises n'ont pas la même forme d'organisation et ne sont pas confrontées aux mêmes enjeux. Les missions de la fonction RH dépendent du type d'organisation de l'entreprise, de sa taille, de son environnement, de sa culture. On peut en conclure qu'il n'existe pas de modèle unique. Bien que la GRH recouvre toujours l'ensemble des actions conduites par la fonction RH pour mener à bien les objectifs fixés.

La littérature propose plusieurs modèles de GRH :

⁶⁵ (Peretti, 2008)

- Présentant ses domaines de contribution et ses finalités spécifiques⁶⁶, décrivant sa dimension opérationnelle, ses missions et outils, dans une approche contingente⁶⁷;
- Cherchant à établir une corrélation entre la configuration de l'entreprise et la GRH⁶⁸.

Ce dernier partant du principe d'un « couplage entre organisation et GRH »⁶⁹ nous paraît plus en cohérence avec la dimension « changement organisationnel » que recouvre notre sujet d'étude. C'est pourquoi nous nous focalisons sur ce modèle.

3.2.2 LA CONTINGENCE DE LA GRH AUX CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES

En prenant pour cadre les travaux d'Henry Mintzberg qui se donne pour objectif « d'éclairer le lien entre la structure d'une organisation et son fonctionnement interne »⁷⁰, on peut considérer que la structure ne serait cependant pas liée de manière mécanique à l'environnement ; elle dépendrait aussi des buts que se proposent les dirigeants.

Selon Pierre Romelaer, la finalité des systèmes de GRH dépend du type d'organisation concernée, en fonction de sa finalité. Cette relation entre le type d'organisation et les méthodes et pratiques de GRH doit être prise en compte dans la recherche d'une « cohérence raisonnable »⁷¹.

Les systèmes de coordination permettent d'envisager une autre approche des relations entre la GRH et l'organisation qui modifie la gestion des activités et le type de relations avec l'environnement. Par exemple, un partenariat avec externalisation d'activité modifie considérablement la gestion des savoirs et des compétences.

Ainsi tout changement dans le type d'organisation a un impact sur la nature des activités et sur les relations entre les personnes, donc sur la GRH. Les liens entre la GRH et l'organisation sont flexibles, leur décalage doit être raisonnable et cohérent pour ne pas perturber le rapport de l'organisation avec son environnement et assurer sa performance.

Selon Pierre Romelaer⁷², « l'organisation et la GRH peuvent l'une et l'autre se faciliter le fonctionnement ou s'empêcher de fonctionner correctement ».

En complément, l'approche de Pichault et Nizet⁷³ permet de faire un lien entre le modèle, les acteurs dominants et la configuration de l'organisation en revisitant les conceptions

⁶⁶ (Blanchot, 2003)

⁶⁷ (Thévenet, 2007)

⁶⁸ (Pichault, 2000)

⁶⁹ (Encyclopédie des Ressources Humaines, 2003)

⁷⁰ (Organisation et Diagnostic, conférence séminaire MBA RH9, 2011)

⁷¹ (Romelaer, 2003)

⁷² (Romelaer, 2003)

⁷³ (Pichault et Nizet, 2000)

fondamentalement contingentes de la typologie proposée par Mintzberg et revue par Romelaer, en les combinant avec une perspective plus politique.

En effet, selon ces auteurs, il ne s'agit pas tant d'expliquer la cohérence entre certaines configurations organisationnelles, certains traits de l'environnement, certaines stratégies d'affaires ou de groupes et certains modèles de GRH, que de « rendre compte de la multiplication de ce type de situations instables, en les reliant à des stratégies d'acteurs qui s'emparent tour à tour de contraintes existant tant dans le contexte interne qu'externe et les construisent dans un sens conforme à leurs intérêts ». Les articulations entre ces différents éléments seraient ainsi constamment déconstruites et reconstruites par l'enchevêtrement des jeux des différents acteurs en présence, de sorte que la mise en œuvre d'une politique de GRH pourrait être vue comme le résultat provisoire et sans cesse remis en question, des rapports de force entre les différents groupes de l'entreprise.

Ce modèle se base sur la recherche de cohérence entre organisations et GRH et tend à montrer qu'il existe un lien entre la théorie des organisations et les pratiques RH. Dans le cadre de notre réflexion sur les restructurations, ces apports donnent des clés pour aligner la GRH sur l'organisation de l'entreprise et donc en déduire un schéma propre au changement organisationnel.

La vision contingente proposée par François Pichault et Jean Nizet insiste sur la diversité des politiques et des pratiques RH en fonction de facteurs internes (configurations organisationnelles et orientations stratégiques) et externes (environnement) et cherche à rendre compte de l'influence des variables de contexte sur les caractéristiques des organisations.

Les chercheurs distinguent ainsi cinq modèles basés sur les 5 configurations organisationnelles de Mintzberg marquées par les interactions entre facteurs politiques et paramètres organisationnels:

- le modèle arbitraire, où l'informel domine dans les pratiques RH. Il n'y a pas de planification de la gestion des effectifs, l'exigence en matière de qualification des salariés est faible et l'évaluation est liée à un système intuitif et peu subjectif ;
- le modèle objectivant, où l'effort porte sur l'explicitation systématique et objective des processus et critères de GRH ;
- le modèle individualisant, qui repose sur une individualisation de la relation d'emploi (rémunération personnalisée, gestion par les compétences) ;
- le modèle conventionnaliste, où les critères d'action et de décision sont le résultat de discussions collectives ou conventions ;
- le modèle valoriel qui est surdéterminé par l'identification des membres d'une organisation à ses valeurs et sa mission.

Cette approche pose les modèles de GRH en variables dépendantes des configurations organisationnelles.

La réponse des individus et donc de l'organisation à ces facteurs de contingence est propre à chaque groupe, ce qui fait la valeur ajoutée de chaque organisation. C'est la raison pour laquelle le sociologue contribue significativement à la théorisation qui permet d'enrichir le cadre d'analyse de

la GRH. Le gestionnaire adapte la théorie à la réalité et à l'unicité que représente chaque individu. Ainsi il est difficile de théoriser les réalités du terrain, l'apprentissage de la GRH s'enrichissant chaque jour de pratiques nouvelles adaptées à un contexte organisationnel, ce qui en fait une condition indispensable de la réussite d'une politique RH. Ainsi la mise en place de toute pratique de GRH nécessite un diagnostic organisationnel et humain au cœur duquel on retrouve les différents acteurs - dirigeants, salariés managers - IRP - dans une temporalité liée au changement humain, le tout coordonné par des processus.

3.3. LE CHANGEMENT DE LA FONCTION RH

Dans les opérations de transformation des organisations, la fonction RH est tantôt considérée comme un acteur et un support des changements, tantôt comme un objet lui-même atteint, bousculé ou transformé par les mouvements structurels en cours, subissant les effets :

- des acteurs internes et leurs comportements socio-politiques (du mode de gouvernance aux styles de management) dont les actions sont loin d'être neutres dans les processus de changement organisationnel ;
- de l'environnement (économique, réglementaire, social, etc.) auquel les organisations sont confrontées et dont elles dépendent.

La fonction RH participe à l'évolution de l'organisation, selon des formes variées suivant un processus temporel de changement lié aux missions, leur poids et leur impact stratégique.

Il faut donc prendre en considération :

- Le contexte systémique de l'organisation ;
- La contingence environnement-acteurs organisationnels, eux-mêmes partie prenante du changement organisationnel.

Il faut également envisager les changements profonds qui affectent la fonction RH et montrer que les transformations des organisations ne sont pas neutres dans ces évolutions, que *« tout changement de quelque importance oblige à modifier la GRH, compte tenu de ses impacts immédiats sur les individus et les systèmes sociaux »*.⁷⁴

L'influence des perceptions et des représentations mentales relatives au contexte sur le processus de changement produit des effets à trois niveaux:

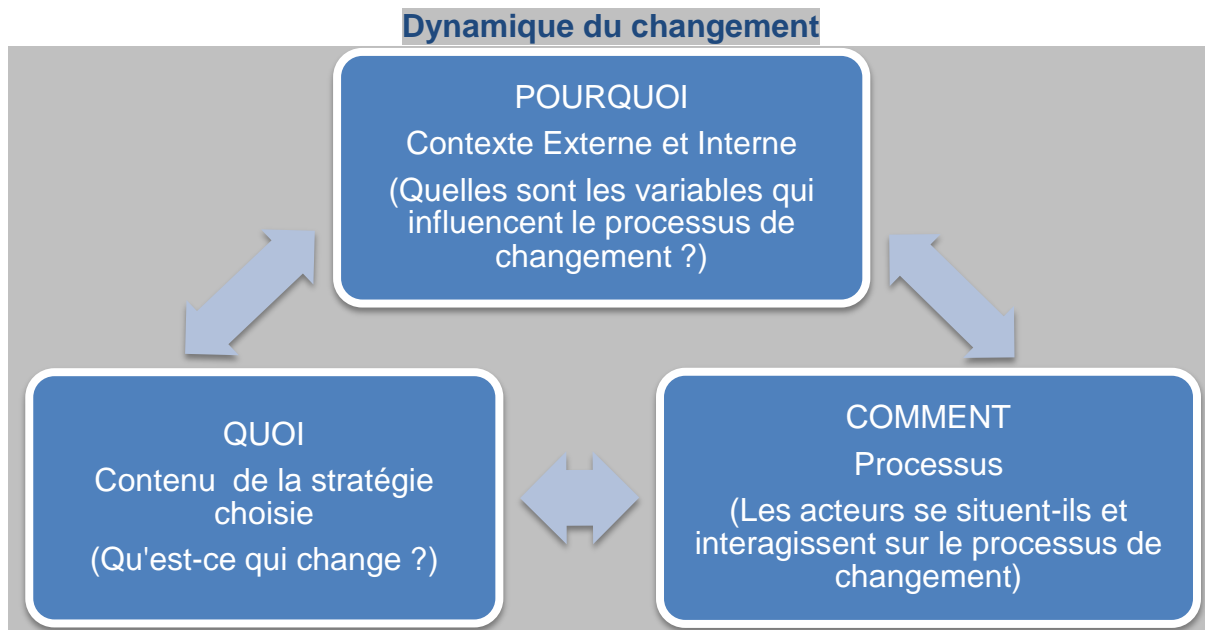
- l'acteur humain ne réagit pas à un environnement, il le met en scène⁷⁵ ;

⁷⁴ (Louart, 1995)

⁷⁵ (Weick, 1979)

- le contexte externe (secteur activité) influence le processus de transformation, les constructions sociales ;
- les dirigeants sélectionnent leur propre version de l'environnement en accord avec leur vision personnelle et construisent leur conception du contexte⁷⁶.

L'influence potentielle de la fonction RH dans les processus de restructuration peut être appréhendée comme le résultat d'une construction sociale par différents groupes d'acteurs en interaction. La responsabilité des acteurs porteurs d'un changement dans la fonction de RH est de gérer les 3 domaines inter reliés présentés ci-dessous:



Finalement le DRH est un des acteurs portant le changement.

3.4. LA DRH EN EVOLUTION PERMANENTE : UN AGENT DE CHANGEMENT

La DRH est une entité dont la mission prioritaire est de prendre en charge une partie plus ou moins étendue de la fonction RH, selon les organisations : de la définition des politiques à leur mise en œuvre, missions de conseil, support fonctionnel⁷⁷.

La littérature fait la promotion d'une GRH à « valeur ajoutée » dite stratégique, en s'attardant sur les activités de gestion du changement. Cependant les frontières de ce rôle attendu d'agent du

⁷⁶ (Friedberg, 1977)

⁷⁷ (Wiltz, 1993)

changement ne sont pas délimitées ; par ailleurs, les comportements et actions attendues ne sont pas plus détaillés.

Alain Rondeau, responsable du centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal, considère que le changement est le fait d'acteurs organisationnels qui incarnent la visée organisationnelle et qui s'y investissent, car le changement représente un enjeu pour eux et ils y ont un rôle à jouer.

Il identifie 3 acteurs principaux intervenant dans un processus de transformation : les décideurs, les « champions » (acteurs porteurs du changement), et les personnes impactées par le changement.

Un changement organisationnel mérite la mise en place d'une démarche de gestion distincte de la conduite des affaires courantes de l'organisation. Cependant, ce changement ne relève pas systématiquement d'une rupture, il peut s'agir d'une évolution dont le résultat peut être une mutation de l'organisation.

La plupart des auteurs constatent une nouvelle trajectoire dans les rôles de la DRH :

- partenaire des décideurs et des managers opérationnels dans l'exécution de la stratégie organisationnelle ;
- déclin du rôle de régulateur des politiques ressources humaines ;
- développement du rôle de conseil, d'expert en ressources humaines et d'agent de changement.

Certains auteurs affirment que les rôles du professionnel de la gestion des ressources humaines se transforment rapidement. Par conséquent, les compétences requises pour accomplir ces rôles changent parallèlement.

Les connaissances, les aptitudes et les habiletés jouent un rôle de premier plan dans la mise en place d'une gestion des ressources humaines dans un contexte de complexité organisationnelle.

3.5. LE ROLE DE LA FONCTION RH DANS LES RESTRUCTURATIONS

3.5.1 LE CONCEPT DE RESTRUCTURATION

Ainsi que nous l'avons vu dans la partie 1, notamment sur la base des travaux de Rachel Beaujollin-Bellet, les restructurations affectent le processus de travail et façonnent les pratiques RH.

Nous avons identifié des pratiques dominantes de GRH différentes selon les formes de restructuration :

Types de restructuration (d'après Cameron, 1994)	Descriptif	Enjeu prioritaire pour l'entreprise	Pratiques dominantes
Numérique (« Downsizing »)	Réduction d'effectifs	Financier : Réduction de la masse salariale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ licenciements, ▪ incitations aux départs et à la mobilité
Fonctionnelle (« Reengineering »)	Redéfinition des tâches, réorganisation interne	Financier et amélioration de la performance : Restructuration des processus liés ou non à une réduction des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ redéfinition des tâches, ▪ allègement de la ligne managériale, ▪ fusion de départements ou d'activités ▪ mobilités fonctionnelles ou géographiques, ▪ licenciements, incitations aux départs
Structurelle (« Restructuring »)	Recentrage sur le cœur de métier, recomposition de la force de travail	Stratégique : reconfiguration des périmètres organisationnels pour en dégager un avantage concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ externalisation d'activités ▪ diversification, alliances, cessions, fusions ▪ reconfiguration des rôles et métiers en fonction de la structure

Parmi les trois types de restructurations cités, numérique, fonctionnelle et structurelle, les deux premiers sont plus souvent repris par la littérature, par exemple « La fonction Ressources Humaines face aux restructurations, trois cas de downsizing » de François Pichault, Gérard Warnotte et Luc Wilkin. La restructuration structurelle semble moins documentée, car elle est la plus récente, et paraît poser des enjeux significatifs pour la fonction RH.

En effet, les organisations qui gèrent ces processus sont plus à même de construire et préserver un avantage concurrentiel en construisant des politiques RH cohérentes avec la stratégie de

l'organisation pour que les compétences et comportements des individus soient en phase avec cette politique⁷⁸.

Ainsi la modification des composantes de l'organisation déstabilise le périmètre organisationnel et le dissocie du périmètre juridique de l'entreprise, ce qui affecte de façon significative la nature des activités de la fonction RH.

3.5.2 L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU MODELE DE DRH

François Pichault et Brigitte Rorive⁷⁹, ont constaté à partir d'un travail empirique mené dans le cadre d'un projet européen, l'émergence de « nouvelles formes organisationnelles » correspondant à des restructurations stratégiques, dans lesquelles ils ont identifié l'évolution de pratiques de GRH et du rôle de la DRH dans ce type de restructuration, posant la question de l'émergence d'un nouveau modèle de DRH.

Le tableau ci-dessous résume les principaux modèles ainsi dégagés :

Dimensions	DRH mécanique	DRH organique	DRH médiatique
Profil	Technicien en GRH	Manager professionnel	Marketing
Pouvoir décisionnel	Faible	Fort	Central (coordination)
Structure	Unitaire (staff)	Eclatée (line et staff)	Unitaire (line)
Clients	Personnels et syndicats	DG et responsables hiérarchiques	Hiérarchie et opérationnels des différentes composantes
Rôle vis-à-vis de la hiérarchie	Substitution	Support	Intervention directe
Effectifs	Élevés	Réduits	Réduits en central
Activités	Recrutement, paie, relations sociales	Gestion des hauts potentiels, développement des compétences	Communication et développement organisationnel

⁷⁸ (Hiltrop, 2005)

⁷⁹ (Pichault et Rorive, 2003)

François Pichault⁸⁰ oppose la DRH mécanique (qui contrôle et administre le contrat de travail) à la DRH organique (qui privilégie la fonction de support au management) et propose une DRH médiatique - sur laquelle nous reviendrons par la suite - qui évolue vers des activités de marketing et dont l'enjeu est de créer aux yeux du client interne une image uniforme.

En effet de plus en plus d'entreprises abandonnent le modèle centré sur le management des infrastructures au profit d'un modèle centré sur le management de la relation client et de l'innovation. Les entreprises pour lesquelles l'innovation est un facteur clé de succès et qui sont situées dans un environnement fortement compétitif sont fortement dépendantes du talent de leurs collaborateurs, renforçant ainsi le besoin d'une DRH stratégique. Pour cela, il faut que la fonction ait préalablement atteint la maturité dans les niveaux mécaniques et organiques. On voit bien là les limites de l'exercice dans les situations de changement et de restructuration qui nécessitent une concentration sur les processus RH tout en veillant à ce que la stratégie du nouvel ensemble reconfiguré – si elle existe - soit comprise et déployée correctement. Il semble donc qu'il ne soit pas concevable d'avancer séquentiellement, mais simultanément, d'où la nécessité d'articuler les différents chantiers, à la manière d'un « *architecte assembleur, coordonnateur tout en étant un écouteur attentif* »⁸¹.

Il est également intéressant de constater que tableau est une typologie élaborée à partir des réalités observées dans les entreprises-réseaux. Il semble que 2 cas de figure principaux se dégagent dans les organisations issues des mouvements de restructuration:

- Soit un retour vers des formes traditionnelles de gestion des personnels, la DRH mécanique, centrée sur la gestion du contrat de travail avec des fonctions purement administratives, qui peuvent être simplifiées par l'utilisation d'outils informatiques ou complètement externalisées.
- Soit une évolution vers des formes plus éloignées de la GRH classique, la DRH médiatique, qui pourrait être en partie exercée par d'autres directions.

La DRH organique, centrée sur le développement individuel ne serait donc plus caractéristique des évolutions majeures consécutives aux actuels mouvements de restructuration stratégique et de reconfiguration organisationnelle.

Le retour à la DRH mécanique et le repli de la DRH organique sur un noyau dur s'expliquent par le fait que les actifs de réseau ne sont pas suffisamment spécifiques pour nécessiter des investissements stratégiques en matière de GRH.

En revanche, le rôle de la DRH semble se renforcer, tout en s'éloignant de ses modes traditionnels de structuration (DRH médiatique), quand l'externalisation prend la forme des réseaux fédérés, avec cette fois constitution d'actifs de réseau suffisamment spécifiques pour requérir de tels

⁸⁰ (Pichault, 2004)

⁸¹ (Hureau J.-P., avril 2012, Intervention en MBA RH9, Université Paris Dauphine, séminaire "La prise de fonction")

investissements. C'est par exemple le cas de l'externalisation et fusion des DSI au service de plusieurs entreprises partenaires, ce que les auteurs qualifient d'entreprise-réseaux.

Le concept de DRH médiatique caractérise certaines évolutions récentes de l'exercice de la fonction dans ce type d'entreprises, où les liens juridiques et organisationnels dans les entreprises concernées sont très enchevêtrés avec par exemple l'intervention croissante du donneur d'ordre dans la gestion interne de l'entreprise sous-traitante (normes, qualité, sécurité des SI ...), ce qui entraîne une disparition du périmètre de l'organisation au profit d'un ensemble de structures complexes avec des liens d'interdépendances réciproques, autour de l'activité concernée.

Ces études ont montré que d'autres évolutions étaient possibles, allant dans le sens d'un retour vers la DRH mécanique et d'un recentrage de la DRH organique sur un périmètre précis, essentiellement en fonction de l'importance stratégique des actifs de réseau qui semble émerger comme étant une variable-clé pour appréhender le rôle et l'influence de la DRH dans les entreprises « restructurées ».

3.5.3 LA MISE EN PERSPECTIVE DU MODELE DE DAVE ULRICH

Les 5 rôles identifiés par Dave Ulrich⁸² établissent les rôles clés d'une fonction RH :

1. **Administrative Expert** : répond rapidement et pertinemment aux questions, informe et forme ses clients, améliore constamment l'efficacité des processus, actualise ses compétences ; en ce point, elle doit contribuer à la baisse des coûts internes de l'entreprise et vise à l'expérience concrète et utile.
2. **Human Capital Developer et Employee Advocate** : à l'écoute du personnel, favorise la communication et la transparence. Il est le porte-parole des salariés vis-à-vis de la direction, attentif à la santé physique et mentale du personnel, il mise sur l'intelligence des salariés pour développer des talents pour le futur.
3. **Change Agent** : facilite l'acceptation des changements des salariés par la participation, responsabilise les acteurs face aux changements.
4. **Strategic Partner** assure une veille permanente de l'environnement, participe aux décisions stratégiques, aligne les systèmes GRH à la stratégie et intègre les RH dans les tableaux de bord de l'entreprise.
5. **Leader** : leadership au sein de l'organisation, en vue de réaliser les objectifs futurs.

Le premier intérêt de ce modèle a été de donner une meilleure visibilité du positionnement et de l'action des RH : en interne, en donnant du sens aux actions et aux politiques RH, en constituant un outil de communication clair et dynamique vers les différents clients de la RH : Comité de Direction et Direction Générale, Managers, Employés.

⁸² (Ulrich, 1999)

Le second intérêt de ce modèle est de fournir un cadre de référence permettant d'inscrire la RH dans une dimension de partenaire stratégique : toute action ne peut se définir que dans une réflexion globale, commune à l'ensemble de l'organisation.

En créant cette « matrice », Dave Ulrich avait ouvert les DRH vers les opérations et les autres métiers de l'entreprise. Les DRH découvraient la notion de « clients internes », auxquels ils se devaient de fournir des prestations

Le second mouvement stratégique que fait opérer le leadership à la DRH est une attention accrue vers le futur. En anticipant les attentes et besoins du client, en appréhendant de façon visionnaire le marché de demain, la DRH est à même d'aligner les compétences, mais aussi les leviers de l'image de l'entreprise au sein de l'organisation. La DRH se doit désormais d'aller vers le front office de l'entreprise, non pas pour connaître leurs attentes mais pour connaître celles des clients externes, pour appréhender les évolutions du marché et son contour futur.

3.6. LES ROLES ATTENDUS PAR LES PARTIES PRENANTES : GESTION DES PARADOXES ET JEUX D'ACTEURS

L'analyse de la situation des différents acteurs de l'entreprise face aux restructurations amène en premier lieu à constater qu'au moins une chose les unit : il s'agit d'un sentiment très partagé d'incertitude que l'on peut qualifier de « critique » dans le sens où elle vient perturber les référents de l'action⁸³:

- Les salariés : L'annonce de restructuration et les signes précurseurs qui l'ont souvent précédée suscitent d'emblée l'inquiétude des salariés quant à leur avenir. Les salariés victimes des décisions seront eux-mêmes confrontés à leur propre changement avec toutes les peurs générées par un marché du travail en tension ou un bassin d'emploi sinistré. Les salariés épargnés par la perte d'emploi – les survivants – vivront également plusieurs phases immédiates ou différées dont il faut tenir compte pour reconstruire la compétence collective.
- Les dirigeants : pris en tension entre les risques (sociaux, médiatiques, juridiques, image) et la nécessité d'anticiper, stabiliser le jeu de forces opposées.
- Les représentants du personnel : mis en tension, mettent des mots et des gestes symboliques sur des ressentis violents, entre la nécessité de négocier au mieux pour sortir par le haut tout en tenant un rôle d'opposition avec la direction, sachant qu'ils peuvent individuellement être impactés, pour en faire sortir un contrat social, veiller à la temporalité des sujets (réunions de consultations du Comité d'Entreprise pour le projet de réorganisation vs les 101 cas du Code du travail).

⁸³ (Aubert, 2004)

Nous ajouterons également :

- Les managers exécutants des restructurations : « interprètes et promoteurs » des restructurations dont ils n'ont pas participé au processus de décision, ils sont chargés de les mettre en œuvre, peuvent être eux-mêmes impactés personnellement ou au niveau de leur équipe par la restructuration ; ils sont placés en situation d'injonction paradoxale, lourde en charge émotionnelle.

Ainsi que les acteurs externes : experts et avocats qui assistent les Comités lors des processus de consultation, pouvoirs publics (DIRECCTE, ...), collectivités territoriales.

Gestion humaine + Jeux de rôles + Jeux de pouvoir = la nécessité de prendre en compte les 3 dimensions des restructurations (sociale, managériale, organisationnelle) pour maintenir la légitimité de la fonction RH en :

- Soutenant la restructuration : dialogue social, mise en œuvre de la mobilité, communication;
- Diminuant les coûts et effets traumatisants (flexibilité et relance de l'activité en faisant la promotion par exemple de la formation ...);
- Gérant des comportements nouveaux et exacerbés (désengagement des salariés, perte de motivation, comportements violents ...).

Cela peut constituer une opportunité pour réintroduire un temps long dans la GRH en investissant par exemple dans l'employabilité.

Monsavoir M.⁸⁴, aborde la difficile situation des DRH dans le cas des restructurations et précise : *« Traditionnels porte-voix de la direction, les DRH occupent, dans le cas précis des restructurations, une place et un rôle ambigus et deviennent, parfois, les victimes des politiques qu'ils conduisent. On les consulte peu sur l'opportunité de restructurer, plus volontiers sur la faisabilité économique et sociale de l'opération envisagée » (...)* *« Principaux orchestrateurs d'une décision qui ne leur appartient pas et n'appartient pas toujours aux dirigeants, les DRH sont considérés par les salariés comme responsables et solidaires d'une opération qui leur échappe ».*

Il faut que la DRH soit capable de susciter, soutenir et de gérer le changement. Les recherches d'Ulrich, Brockbank et Yeung (1990) révèlent que la capacité d'agir comme agent de changement est la caractéristique qui contribue le plus à ce que les responsables de DRH soient perçus comme efficaces par divers membres de l'organisation.

La DRH occupe une place centrale qui le place en permanence dans un rôle d'intermédiation, qu'il doit jouer en permanence avec les autres acteurs de l'entreprise.

Les demandes émises par ses différents partenaires entraînent des situations de conflit de rôles.

⁸⁴ (Monsavoir, 2000)

La diversité des rôles et leurs conflits entraîne une instabilité dans le travail, peut mener la DRH à éprouver une forte ambiguïté de rôles.

- ⇒ Cette difficulté à gérer les oppositions de rôles est aussi fonction de la sensibilité de la DRH de son positionnement/histoire dans l'organisation et surtout de ses valeurs.
- ⇒ Le rôle stratégique de la DRH réside moins dans sa capacité à anticiper l'avenir que dans les deux rôles plus politiques d'intermédiation et d'expertise qu'il est amené à jouer.
- ⇒ Les rôles de la DRH (définis par les dirigeants) sont à géométrie variable selon les situations : « la fonction RH elle a ceci de particulier que dans une entreprise, tout le monde prétend avoir une compétence dans le domaine ».⁸⁵

« Dans les grandes transformations, il faut partir de la réalité des gens, pour éviter les mécanismes de résistance, accompagner le choc culturel pour passer d'une logique problème/solution sur une logique systémique »⁸⁶.

Ceci implique que le DRH a aussi un rôle d'entraîneur, pour mettre en place des lieux de confrontation positive, un débat dans lequel la légitimité de chaque point de vue est comprise – même si elle n'est pas partagée. La capacité de changement des organisations dépend de la capacité à faire ensemble ce cheminement apprenant qui remet en cause des pratiques établies.

Dans cette première partie de notre travail nous avons posé un cadre théorique sur la définition et l'évolution des restructurations, leur impact sur le facteur humain et la contribution de la fonction RH dans ces événements.

Nous avons constaté que la littérature porte un regard essentiellement centré sur les pratiques de gestion ainsi que sur les effets des restructurations, tant au niveau économique qu'au niveau humain.

Cependant, nous n'avons pas identifié de réponse à notre questionnement sur les rôles et la contribution de la fonction RH dans ces phénomènes. L'analyse empirique décrite dans la partie suivante nous permettra d'apporter un éclairage complémentaire.

⁸⁵ (Peretti, 2006)

⁸⁶ (Hureau J.-P., avril 2012, Intervention en MBA RH9, Université Paris Dauphine, séminaire "La prise de fonction")

DEUXIEME PARTIE – CADRE METHODOLOGIQUE ET ANALYSE DES RESULTATS

CHAPITRE 1 – CADRE METHODOLOGIQUE

En nous basant sur notre thème choisi et la problématique définie, nous avons effectué les recherches théoriques, afin de connaître les opinions des auteurs sur le sujet. Cette étape a également permis de créer une certaine base pour le travail de terrain et qui correspond à la nécessaire « confrontation » du réel au travail théorique.

Pour la partie empirique, nous avons choisi la méthode basée sur une enquête qualitative, réalisée à partir d'entretiens semi-directifs. Cette approche a été adoptée, car il s'agissait avant tout de saisir des opinions et des expériences de « vrais » acteurs RH et du « business » sur la question du rôle et des contributions RH dans le cadre de la restructuration d'entreprise.

Les personnes interrogées ont ainsi été identifiées par les membres de notre équipe en s'appuyant sur les trois critères suivants :

- Une expérience directe et relativement récente de restructuration vécue ou gérée au sein d'entreprise.
- La volonté et la possibilité de partager les détails du projet de restructuration en question. Malgré le fait que les restructurations restent un sujet sensible et que la majorité de nos interlocuteurs ont préféré garder leur anonymat, ils se sont montrés très francs et ouverts durant les entretiens, ce qui nous a permis de mieux comprendre leurs histoires et les expériences partagées. En effet, cela a été un facteur clé pour l'analyse du point de vue des acteurs sur les restructurations afin de confronter la réflexion théorique et les pratiques de terrain où se trouvent tout l'intérêt, et la condition même, d'un travail de recherche appliquée.
- Les connaissances assez profondes des processus de restructuration soit par le titre de leur fonction (le service de Ressources humaines ou la direction), soit par leur poste (DRH, Directeur du site industriel, Leader de la stratégie et du changement, etc.).

Afin de vérifier la validité des réflexions théoriques et suivant la méthodologie définie, les entretiens ont pour objectif de connaître les perceptions des acteurs, leur connaissance et leur vécu relatif aux questions de restructuration. Ainsi, pour la démarche de recherche, les entretiens permettent de produire un argumentaire de mémoire inspiré de multiples sources et points de vue : l'argumentaire du chercheur bénéficie d'une justification par le « poids de sa connexion avec le réel » ainsi que d'une forme de « véracité » produite par le terrain et construite suivant une méthodologie de recherche qui en constitue des références. Enfin, ces entretiens ont été particulièrement utiles pour l'analyse des pratiques RH appliquées dans le cadre de restructurations, des enjeux d'acteurs RH, et

les modalités pratiques de mise en œuvre des mesures identifiées pour l'accompagnement du changement.

L'étude a été conduite sur la base d'entretiens semi-directifs auprès de dix-huit personnes⁸⁷ mobilisées principalement dans le périmètre français, mais également en Belgique, Pologne, Lettonie et Maroc : des acteurs concernés directement par le sujet au sein de différentes entreprises privées, ainsi que dans une structure publique, dans les secteurs de l'agroalimentaire, la grande distribution, le bâtiment et la construction, la banque, l'informatique, le logement et le secteur hospitalier. En dépit d'une variété assez large de sphères et de populations, nous avons perçu un certain nombre de similitudes, étant donné que de nos jours tous les secteurs sont concernés par la problématique de restructuration. Au total les entretiens ont été menés dans treize entreprises et ils concernent quatorze cas de restructurations.

Les entretiens réalisés ont un statut informatif, il est donc important de répondre à la question « qui parle » pour chacun d'entre eux. Ici, il ne s'agit pas que des interlocuteurs RH, mais aussi de membres de direction, ce qui a apporté une richesse et une précision plus grandes dans les informations recueillies et nous a permis de découvrir les perceptions sur la fonction RH et sur son rôle.

En vue de cibler les expériences précises, une grille d'entretien s'est progressivement structurée conduisant à 1H30 d'entretien en moyenne. La grille d'entretien est organisée en cinq thèmes dont l'ordre est tout à fait flexible en fonction de la personne interrogée⁸⁸ :

1. Une présentation générale permet de cerner l'interlocuteur (son parcours, sa fonction et son rôle, sa posture par rapport à la restructuration).
2. Le contexte de la restructuration (identité de l'entreprise, les éléments du contexte, la logique de la prise de décisions, etc.), permet de comprendre l'environnement de projet de restructuration, ces partie-prenantes et éléments clés.
3. Le déroulement de la restructuration donne l'information nécessaire sur les étapes de projet, la chronologie et la communication avant, pendant et après.
4. La conduite du changement montre l'accompagnement qui a été mis en place pour ce cas de restructuration, ainsi que le rôle joué par la fonction RH et les DRH en particulier.
5. Le bilan permet d'obtenir les résultats du projet, l'effet sur l'entreprise et l'ensemble des salariés, mais également d'avoir l'analyse critique et les points de vigilance vus par l'interviewé.

⁸⁷Voir les comptes-rendus d'entretiens en annexe 3

⁸⁸Voir la grille d'entretien détaillée en annexe 1

Nous obtenons un résultat avec un déroulé logique d'un questionnaire selon 5 thèmes décrits. Cela permet de comprendre aisément la politique RH dans le cadre des restructurations considérées avec un panel diversifié et dans le même temps de saisir les enjeux de l'accompagnement RH grâce aux points de réflexions fournis par les interlocuteurs rencontrés.

La méthode utilisée pour traiter le contenu des entretiens consiste :

- à compartimenter tous les cas selon la typologie de restructuration de Cameron,
- à analyser chaque type de restructuration séparément afin de voir plus en détail les cohérences et les différences existant sur le terrain par rapport aux théories connues,
- puis, en s'appuyant sur la typologie d'Ulrich, à explorer le rôle joué par la fonction RH dans les cas étudiés,
- et finalement, à proposer les meilleures pratiques RH observées dans le cadre de notre travail dans le but de soutenir les professionnels RH qui devraient gérer une restructuration pour la première fois ou chercheraient des éléments de réflexion sur ce sujet.

Le contenu de ces entretiens constitue l'un des matériaux de base de l'analyse produite dans ce mémoire : son contenu sera donc valorisé de la même manière, comme élément de réflexion ou comme argumentaire par exemple. Toutefois, les entretiens sont des documents confidentiels qui garantissent le sens et le contexte des propos tenus par les personnes rencontrées. Le choix a donc été fait, de compiler dans une annexe à ce document les comptes rendus anonymisés des entretiens menés. Malgré ce choix de forme, ces synthèses donnent le sentiment général sur le vécu des interviewés et suffisamment de détails pour comprendre le contexte et les principaux éléments des cas.

CHAPITRE 2 - ANALYSE DES CAS DE RESTRUCTURATIONS

Afin de vérifier la validité des réflexions théoriques et également trouver les éléments portant sur le rôle et les pratiques RH dans le cadre de restructuration, nous avons mené les entretiens au sein de treize entreprises.

Ces entretiens ont eu pour objectif de connaître les perceptions des acteurs, leur connaissance et leur vécu relatif aux questions de restructuration.

Nous avons choisi de ne pas nous restreindre à un secteur, une industrie ou un pays en particulier. Car notre but était d'obtenir un panel représentatif de différents types de restructurations dans des environnements variés. De plus, nous avons occasionnellement ouvert notre recherche aux acteurs autres que RH (responsable de service, leader de projet, etc.), puisqu'ils ont leurs opinions sur le rôle joué par les professionnels de Ressources Humaines et cela nous a permis de ne pas « se refermer » sur notre domaine et point de vue spécifique.

En ce qui concerne le processus, après finalisation des entretiens, nous avons compartimenté tous les cas selon la typologie de restructuration de Cameron (Cameron, Freeman, Mishra, 1993), afin d'analyser chaque type de restructuration séparément et de voir plus en détail les cohérences et les différences observées sur le terrain par rapport aux théories connues.

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques de chacun des cas :

Pays	Secteur d'activité	Entre prise	Fait générateur de la restructuration	Objet de la restructuration	Typologie de restructuration
France	Banque d'affaires	A 1	Pertes significatives liées à la crise des subprimes.	Plusieurs réorganisations successives visant la réduction des coûts.	« downsizing » / réorganisation numérique
France	Construction	A 2	Forte baisse de l'activité de construction suite à la crise de 2008-2009.	Mise en place d'une GPEC défensive et d'un PSE visant à diminuer la masse salariale	
France	Banque d'affaires	A 3	PSE suite à la crise des subprimes.	Diminution masse salariale et externalisation d'une activité.	

Pays	Secteur d'activité	Entre prise	Fait générateur de la restructuration	Objet de la restructuration	Typologie de restructuration
Pologne	Grande distribution	B 1	Mise en place un nouveau système d'information afin d'améliorer sa productivité.	Permettre une montée en compétences, optimiser l'affectation des ressources, gagner en productivité.	« reengineering » / réorganisation fonctionnelle
France	Fonction publique hospitalière	B 2	Création d'un site unique dans lequel est regroupée la fabrication de tous les repas pour 16 hôpitaux.	Fermeture de trois sites de restauration et regroupement sur un site unique des salariés concernés ; changement de site, de métier, de culture.	
Maroc	Matériaux de construction	B 3	Modernisation d'une usine.	Réorganisation industrielle comportant une adaptation du nombre d'emplois et du niveau de qualification (suppression d'emplois peu qualifiés, recrutement de personnels hautement qualifiés).	
Belgique	Agro-alimentaire	B 4	Réorganisation industrielle visant à améliorer la productivité.	Suppression de trois lignes de production sur huit.	
France	Industrie	C 1	Réflexion sur le rétrécissement du marché et une surcapacité durable de l'outil de production, confirmé par les experts.	Anticipation sur les mutations économiques durables : réflexion sur un plan visant à maintenir la compétitivité et l'emploi en France	« restructuring » / réorganisation structurelle

Pays	Secteur d'activité	Entre prise	Fait générateur de la restructuration	Objet de la restructuration	Typologie de restructuration
				sans pénaliser le groupe au niveau de l'Europe.	« restructuring » / réorganisation structurelle
France	Service	C 2	Alliance et fusion de plusieurs DSI. Création d'une structure pour développer une offre de service compétitive.	Fusion absorption de 2 autres entreprises du même secteur d'activité.	
France	Agro-alimentaire	C 3	Intégrations successives de 2 entreprises dans le cadre de fusions / acquisitions.	Projet local dans le cadre d'un changement organisationnel à l'échelle mondiale.	
Lettonie	Banque	C 4	Cession d'activité pour recentrage sur cœur de métier. Préparation de la mise en vente de la Banque, ainsi que la définition de tout le processus d'accompagnement.	Préparation de la mise en vente de la Banque, ainsi que la définition de tout le processus d'accompagnement.	
France	Logements sociaux	C 5	Désengagement d'une collectivité qui reprend pour son compte la gestion de son parc de logement.	Dissolution structure (société d'économie mixte) sans transfert de personnel.	
France	Agro-alimentaire	C 6	Rachat de société.	Réorganisation de l'outil de production avec fermeture de deux sites.	

2.1. RESTRUCTURATIONS NUMERIQUES (« DOWNSIZING »)

Les deux dernières décennies ont été marquées par un renouvellement profond des pratiques de gestion de la main-d'œuvre, motivé principalement par les fortes exigences de rentabilité qui ont accompagné le mouvement de déréglementation des marchés financiers.

Dans ce contexte, où la logique de ressources laisse la place à une logique des coûts, les restructurations numériques (proches du terme anglais « downsizing »), semblent gagner du terrain. Effectivement, la littérature managériale est abondante sur ce sujet, et vante souvent les vertus « thérapeutiques » des réductions d'effectifs, supposées accroître rapidement les performances opérationnelles des entreprises, à travers une réorganisation efficace du processus de production. Néanmoins, la littérature ne permet pas d'avoir une idée précise sur la réalité du phénomène de downsizing. Car un certain nombre de recherches économiques nuancent les affirmations de la littérature managériale, et montrent que les réductions d'effectifs pourraient avoir des effets négatifs sur les performances économiques des entreprises sur le long terme. Par exemple, à travers la combinaison de divers mécanismes tels que :

- les coûts induits (indemnités de licenciement),
- la dégradation de la productivité du travail imputable à la désorganisation du processus productif
- la moindre motivation des salariés, l'accroissement du turnover, etc.

Dans le cadre de nos recherches, nous avons identifié trois cas schématisant ce type de restructuration, qui suppose une stratégie intentionnelle destinée à améliorer les profits de l'entreprise à travers une réduction de sa taille. A travers l'analyse de ces différents cas nous tenterons de mieux comprendre le champ d'action RH et les pratiques observées.

2.1.1. LE CAS A1 – CAS DE REORGANISATIONS SUCCESSIVES, LIEES A LA REDUCTION DES COUTS SUITE A LA CRISE DES SUBPRIMES

Le contexte :

Il s'agit d'une filiale d'un groupe mondial, coté en bourse et qui a évolué par fusions et croissance externe principalement. Nos entretiens ont été focalisés sur l'entité française, issue du rachat de plusieurs banques d'affaires régionales ou sectorielles. Malheureusement, ces fusions n'ont jamais été complètement consolidées du point de vue de l'intégration, ce qui a impacté la culture de société (pas de cartographies communes des compétences ou d'approche GPEC).

En 2008, la crise des subprimes a ébranlé le monde financier et, comme beaucoup d'autres, ce groupe a perdu en quelques jours plusieurs milliards de dollars. Le groupe a été sauvé grâce aux emprunts et garanties du gouvernement des USA. En contrepartie, il devait se restructurer pour honorer ses dettes.

L'objectif du projet :

Face à la pression du marché, le but principal de cette restructuration a été de mettre en place un plan de réduction des coûts pour maintenir la compétitivité de la banque et, également, de se recentrer sur son cœur de métier (banque d'affaires). On peut donc parler d'un objectif financier quantitatif uniquement ayant pour finalité de réduire la masse salariale.

La première « vague » de restructuration a eu lieu en 2008-2009 et a été assez significative en ce qui concerne le nombre de licenciements. Depuis, les objectifs de réduction d'effectifs sont réguliers. Les objectifs donnés par le siège régional et la fonction RH ont souvent pour but de réduire une équipe d'un certain nombre de personnes dans un délai très court, sans prise en compte des contraintes locales. Il est important de souligner la logique « d'exécution » qui est étendue des filiales locales sans « réflexion » préalable.

Le déroulement du projet et le rôle de la fonction RH :

Pour cette restructuration, la HR Corporate avait nommé en local une jeune RRH, qui ne connaissait pas l'environnement social local et qui vraisemblablement n'était pas prête, faute d'expérience et de compétence, à gérer la situation correctement. De plus, étant donné que les décisions ont été prises au Siège sans consultation ou vérification quelconque avec le management local, le RH local n'avait pas de légitimité et peu d'influence. Ses actions ont été plutôt « mécaniques » et ont consisté à tout simplement exécuter les demandes du Siège.

La RH locale a été très impactée par la restructuration, car n'étant pas organisée en RH « stratégique », elle a subi les influences de décisions non évaluées, non discutées en terme de faisabilité. Malgré cela, le PSE s'est déroulé relativement bien et sans conflit, car l'annonce a généré beaucoup de mobilités externes donc peu de licenciements. Néanmoins, le dialogue avec les partenaires sociaux a manqué de confiance.

Après la restructuration de 2008, un certain nombre de changements ont eu lieu dans la hiérarchie locale, notamment un nouveau PDG et une nouvelle RRH locale ont été nommés. Cette dernière a apparemment réussi un gros travail de communication, particulièrement auprès des managers, afin de mieux faire accepter la fonction et la rendre légitime. La DRH locale s'est professionnalisée davantage et s'est entourée de compétences (recrutement d'une responsable affaires sociales, montées en compétences de l'assistante de la DRH sur la gestion des compétences, etc.). Il y eut également des changements positifs dans la GRH et le système RH, qui ont beaucoup évolué.

Aujourd'hui, bien que les restructurations soient devenues presque permanentes du fait de l'instabilité du monde de la finance, l'équipe du Siège travaille mieux avec la HR locale pour définir le plan d'actions et tenir compte des contraintes. Les décisions finales sont plus rationnelles et modérées.

2.1.2. LE CAS A2– CAS DE PSE SUITE A LA CRISE DES SUBPRIMES AVEC LE FOCUS SUR UNE EXTERNALISATION D'ACTIVITE

Le contexte et les objectifs :

L'entreprise de ce cas appartient au secteur bancaire. Tout comme la société décrite précédemment elle a été touchée par la crise des subprimes et a perdu plus de 2,5 milliards d'euros. Il se pose donc la question de l'amélioration de la rentabilité financière le plus vite possible. La Direction prend donc la décision de mettre en place un PSE, qui a concerné 10% effectif, soit 700 postes en France, en utilisant un plan de départs volontaires exclusivement.

Dans le cadre de notre interview nous nous sommes focalisés sur le projet d'externalisation, sous-projet du PSE. Pour ce projet, l'enjeu principal a été de faire passer une trentaine de personnes qui ont pour la plupart une vingtaine d'années d'expérience dans la banque, avec le statut, le niveau de rémunération de ce secteur, à un prestataire logistique dans le domaine du courrier, ce qui a été socialement difficile.

Le déroulement et le rôle de la fonction RH :

Le sous-projet en question a été géré par le Responsable RH. Sur son périmètre de 1200 personnes (services : informatique, sécurité informatique, logistique, consultants en organisation et direction des achats) le PSE n'impactait que l'organisation et la logistique, dont une partie de postes a été externalisée vers un prestataire et le reste était constitué des suppressions de postes par les départs volontaires. L'implication directe et la connaissance de sa population ont permis une implication et une appropriation importantes.

Le dialogue social était centré sur les « conditions de reprise » de la population externalisée, ce qui a demandé une communication constante avec le personnel et les IRP, mais également leur mise en contact avec les IRP du repreneur afin qu'ils se rendent compte que les conditions étaient très bonnes.

En ce qui concerne d'autres parties prenantes, le grand rôle a été joué par le responsable des services généraux, qui pilotait les opérations avec le repreneur. Grâce à son anticipation et la communication adoptée, les salariés ont intégré la raison de la restructuration en amont, évitant ainsi l'effet de mauvaise surprise. Il a fait aussi preuve d'honnêteté et de courage et, en se rendant disponible, a pu également accompagner les collaborateurs dans leurs réflexions de projet personnel (certains ont préféré de changer de métier et ont été repositionné dans d'autres services). En plus, un cabinet extérieur a été engagé pour mettre en place l'accompagnement social (reclassement, projet professionnel).

Durant tout le projet, la fonction RH a clairement joué deux rôles : un rôle de « gardien du temple », focalisé sur le respect de la procédure légale, et un rôle de pédagogue pour expliquer et rassurer les collaborateurs et les managers à chaque étape du processus. Ce travail bien en cohérence avec le responsable du service a permis de construire un vrai binôme avec un niveau de communication et de délégation forts.

Les fruits de ce travail ont été nombreux. Tout d'abord, l'activité a été transférée sans problème (ce qui a été très important dans le cadre plus large de PSE). De plus, des reclassements internes ont été rendus possibles, alors qu'ils n'étaient pas prévus au départ. Ceci a permis de véritablement intégrer l'aspect humain au cœur de la restructuration et prendre en compte les situations individuelles des salariés.

2.1.3. LE CAS A3 – CAS D'UN PSE LIÉ À UNE BAISSÉ DE L'ACTIVITÉ SUITE À LA CRISE DE 2008

Le contexte et les objectifs :

Le secteur de la construction a été lourdement touché par la crise économique de 2008-2009, mais avec un certain écart lié notamment à la durée des programmes immobiliers. L'entreprise en question a essayé d'anticiper les effets néfastes d'effondrements du marché et a lancé une démarche GPEC avec une double approche : structurelle à long et moyen terme et conjoncturelle à court terme.

Plusieurs mesures ont donc été mises en place ayant pour objectif la réduction des coûts et le maintien de la compétitivité : l'arrêt des recrutements, la diminution de la masse salariale (sauf l'effectif nécessaire pour délivrer les programmes en cours), l'arrêt des projets transverses. La deuxième action a abouti à un PSE visant la suppression d'environ 1% des effectifs, soit 150 postes. Toutes les approches ont été utilisées : la mobilité interne (lorsqu'elle est possible), le plan de départ volontaire, à condition d'avoir un projet personnel, et le licenciement.

Le déroulement et le rôle de la fonction RH :

Pour atteindre les chiffres nécessaires toutes les approches ont été utilisées : la mobilité interne, lorsqu'elle est possible, le plan de départ volontaire, à condition d'avoir un projet personnel, et, finalement, les licenciements.

Malgré la nature « lourde » de la démarche et grâce à une communication ouverte et cohérente vis-à-vis du CE et des IRP, les relations de confiance ont été instaurées par le Président et le DRH.

La fonction RH a accompagné les personnes parties, mais aussi les personnes présentes, ce qui a été fortement apprécié. Les efforts fournis par la fonction RH ont permis de soutenir le climat de confiance afin de prioriser la « bonne solution » donc l'humain parfois au détriment du juridique. Il faut néanmoins préciser que la DRH a pu bénéficier d'un grand soutien de PDG.

Un autre volet important concerne les managers de proximité qui ont été formés afin de les aider de « porter » les sujets de restructuration.

En ce qui concerne l'impact sur l'organisation, après le PSE il reste bien évidemment certains traumatismes, mais pas de ressenti négatif ou de sentiment d'injustice. Du point de vue RH le résultat de ce projet peut être considéré comme tout à fait correct.

2.1.4. ANALYSE DES RESULTATS - LES PRATIQUES RH IDENTIFIEES

L'analyse de ces trois cas de « downsizing » nous confirme un certain nombre de pratiques traditionnellement liées à ce type de restructuration :

Caractéristiques des restructurations « numérique »	Pratiques RH associées
Des restructurations souvent causées par le brusque changement dans l'environnement externe, qui nécessite l'adaptation quasi immédiate à ces nouvelles conditions – logique de court terme.	La réduction des effectifs souvent vue comme un moyen rapide de minimiser les coûts et « améliorer » le bilan auprès des actionnaires. Le RH considérée plutôt comme un « exécuteur » qu'un partenaire stratégique.
La difficulté, voire, l'impossibilité d'harmoniser « le temps RH » avec le tempo du business, qui attende les résultats « pour hier ».	Ce point contient un fort risque pour la légitimité de fonction RH pendant et après le projet. Car la précipitation dans certaines actions peut être considérée par les salariés comme la rupture d'un certain type de contrat social au profit de considérations plus pragmatiques de nature financière. Parfois les conséquences de cette perte de légitimité sont plus qu'importantes et les responsables du personnel qui ont été chargés de gérer les aspects humains de restructuration de ce type ne sont plus ceux que l'on retrouve une fois la restructuration effectuée.
Les réductions d'effectifs semblent inévitables dans ce type de restructuration.	Néanmoins, les entreprises tentent de privilégier la mobilité interne et les départs volontaires lorsqu'ils sont possibles. Les compétences RH clés pour réussir cette sorte de projet sont la gestion des départs et des « survivants » ainsi que le dialogue social (souvent « subi » et pas « proactif »).
Le manque général d'anticipation (par GPEC ou autre) paraît être un autre trait caractéristique pour ce type.	Le DRH accompagne et « subit » ce changement, au lieu de le vivre ou « gérer ».

En prenant en compte ces pratiques, les compétences clés RH pour réussir des projets de restructuration de type numérique sont : la maîtrise du dialogue social (souvent « subi » et pas « proactif »), la gestion des départs ainsi que des « survivants », afin de « réparer » le lien social et rétablir ou renforcer le climat de confiance après la restructuration.

2.2. ANALYSE DES SITUATIONS DE RESTRUCTURATIONS FONCTIONNELLES (« RE-ENGINEERING »)

En lien avec la typologie de Cameron, décrite dans notre première partie, nous avons regroupé dans les restructurations de type fonctionnel, les cas de restructurations ayant pour objectif d'améliorer la performance par le biais d'une réorganisation interne. Ces restructurations, si elles peuvent s'accompagner de réductions d'effectifs, n'ont pas pour seule logique une logique financière, mais s'inscrivent dans une stratégie à moyen terme de recherche de compétitivité, par l'adaptation de leur structure et leur organisation. Cette approche est souvent associée à l'approche de type « Business process reengineering », très en vogue dans les années 80.

Sur le plan opérationnel, la mise en œuvre de restructurations fonctionnelles se traduit d'après Pichault et Rorive par :

- une redéfinition des processus et des tâches
- un allègement de la ligne managériale
- des fusions de départements ou d'activités
- des mobilités fonctionnelles ou géographiques
- des licenciements ou des incitations aux départs volontaires

Sur le plan des pratiques RH, nous avons fait l'hypothèse que le rôle de la fonction RH est essentiellement un rôle opérationnel et de régulation sociale, fortement impliquée auprès des managers non seulement sur les aspects légaux, mais également dans le pilotage du changement.

2.2.2. LE CAS B1 – CAS D'UNE REORGANISATION INTERNE SUITE A UN CHANGEMENT DE SYSTEME D'INFORMATION – SECTEUR DE LA DISTRIBUTION EN POLOGNE

Le contexte :

Cette enseigne de magasins dans le secteur alimentaire connaît une forte croissance. Elle prévoit d'exploiter une centaine de nouveaux magasins à moyen terme sur le marché polonais. Les salariés employés ont globalement un faible niveau de qualification. Pour pouvoir suivre sereinement le développement de son activité, elle doit faire évoluer ses systèmes d'information.

L'objectif du projet :

La société B1 souhaite s'appuyer sur le changement de système d'information pour faire évoluer son organisation, dégager des gains de productivité et donc améliorer sa rentabilité, et faire évoluer le niveau de professionnalisme et de compétences de ses salariés.

Ce projet concerne une large majorité de salariés (60%), dont le niveau de qualification est globalement faible (vendeurs, caristes...).

Il existe donc un enjeu fort au niveau de la Direction pour faire adhérer les salariés au projet de changement, et développer leurs compétences.

Le déroulement du projet :

Une attention particulière a été portée au processus de changement, à la communication et à la formation. Une fois validé par le comité de direction :

- le management, puis l'ensemble des magasins ont été informés du pourquoi et du comment du projet
- Une communication régulière et ciblée a été organisée, mettant en avant les bénéfices pour les utilisateurs
- des groupes de travail transversaux ont été mis en place, impliquant des managers, des salariés futurs utilisateurs. Certains d'entre eux, identifiés comme « talents » par la DRH se sont vus confier des postes clés dans les groupes de travail. L'organisation de ces focus group a permis d'impliquer les salariés, tenir compte des résistances et des oppositions, et de faciliter l'appropriation.

Les pratiques de GRH et le rôle de la fonction RH :

La fonction RH a principalement joué un rôle d'agent du changement.

Sans être le leader du projet, la RH participe à tous les stades du projet (un représentant de la RH est présent à tous les comités de pilotage). Elle joue en revanche un rôle de leader concernant :

- la communication du projet : expliquer les finalités, donner du sens, s'assurer que l'ensemble des salariés comprennent en quoi la mise de ce nouveau système peut faciliter leur travail, à travers des exemples concrets ; privilégier l'échange et l'écoute, notamment face aux attitudes de résistance,
- l'identification de talents : la mise en place de ce projet constitue un moyen de valoriser leur potentiel, d'être valorisés et exposés en se voyant confier des rôles de key users, d'ambassadeurs, de formateurs internes de managers de projets...
- le développement des compétences, à travers notamment la mise en place des actions de formation, qui constituent un élément clé du projet.

La fonction RH et les parties prenantes du projet :

- Les managers

Toutes les fonctions de l'entreprise étant impactées par le changement de système d'information, un travail collaboratif s'est engagé entre les directions opérationnelles et la RH pour bâtir le contenu du nouveau système et mettre en place les programmes de formation ad hoc.

- Les salariés

La plupart des salariés ont bien accueilli le projet; leurs remarques ont été prises en compte dans les groupes de travail.

2.2.3. LE CAS B2 – CAS D'UNE REORGANISATION INDUSTRIELLE D'UNE CIMENTERIE AU MAROC

Le contexte :

L'usine concernée, située au Maroc, est la plus ancienne des sites de production de l'entreprise sur le territoire. En 2008, face au constat du niveau de compétitivité insuffisant, le directeur du site, nouvellement nommé, réalise un diagnostic global à la fois sur le marché, les produits, les équipements, les investissements, les ressources humaines et la qualité. Il définit ensuite sa vision dans le cadre d'un plan à 5 ans.

La conclusion de ce diagnostic débouche sur un projet global d'entreprise : « on a une usine, dans un dispositif industriel, dans un marché ». « Nous avons besoin de nous moderniser, d'investir, d'adapter nos RH ».

L'objectif du projet :

Le diagnostic conclut à la nécessité d'une réforme en profondeur de l'organisation et un besoin d'adaptation des compétences, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif. Afin améliorer la performance et la productivité de façon durable, un projet global d'entreprise est validé. Sur le plan RH, il implique d'une part de réduire les effectifs de manière ciblée, sur des métiers faiblement qualifiés, et d'autre part, de recruter du personnel hautement qualifié.

Le déroulement du projet

Une équipe projet restreinte, composée du directeur du site et deux personnes de la fonction RH (un ancien DRH du groupe ayant piloté la fermeture d'un autre site, et le RH du site concerné), a bâti une feuille de route, qui a permis de guider l'action managériale tout au long du processus. Cette feuille de route explicitait à la fois le « pourquoi » et le « comment ».

Les pratiques de GRH et le rôle de la fonction RH

La politique RH menée au sein de ce groupe se fonde sur 3 principes : l'anticipation, l'efficacité et la solidarité.

L'anticipation se traduit dans les pratiques RH, à travers notamment des actions de développement de l'employabilité, condition de réussite d'une éventuelle reconversion. L'anticipation est également le maître mot lors des restructurations « *un important travail est mené en amont pour identifier le potentiel socio-économique de la région et les possibilités de reconversion* ». Lors d'une précédente fermeture de site, le DRH avait ainsi anticipé 21 mois à l'avance, la préparation de la fermeture du

site, basé au Nord-Ouest du Maroc, et engagé 18 mois à l'avance, un plan de redéploiement du personnel.

« Ce plan de redéploiement, fondé sur la confiance, le dialogue et la solidarité, se voulait exemplaire et devait servir de référence pour le groupe et au-delà ».

La solidarité se retrouve par ailleurs dans le fait que l'entreprise privilégie la recherche de solutions individuelles au versement d'indemnités.

La fonction RH se positionne à la fois en tant que partenaire stratégique, et agent du changement d'autre part. Selon Mr S, qui a conduit les projets de restructurations,

« le DRH doit être là pour élaborer la stratégie, faire partie du projet le plus vite possible »,

« il doit être la cheville ouvrière de la mise en œuvre »,

« l'efficacité matérielle dépend du climat de confiance « il faut « avoir une attitude vraie » « ne pas chercher à tromper » ; « même la rupture peut créer la confiance si on tient ce qu'on dit »

Sur le plan opérationnel, la fonction RH a rencontré chaque salarié individuellement ; elle a aidé chacun à travailler sur son projet, et à identifier son projet, à vérifier s'il était crédible, mis à la disposition des salariés des moyens financiers et des formations leur permettant notamment de créer leur propre activité.

Ce travail s'est effectué dans une étroite collaboration avec l'encadrement d'une part, et les représentants syndicaux d'autre part, qui ont contribué à trouver la meilleure solution pour chacun.

La fonction RH et les parties prenantes du projet :

La société bénéficie d'une image exemplaire, liée notamment aux relations qu'elle noue avec ses parties prenantes internes et externes. Ses principes d'action sont clairement ceux d'une entreprise qui se veut socialement responsable, et intègre son développement économique en lien avec le développement du territoire et des hommes.

Cette politique, qui contribue directement à sa renommée et à son succès, se vérifie dans les faits, par des pratiques RH qui mettent l'homme au cœur. Les témoignages d'anciens salariés adressés au DRH après son départ à la retraite, montrent un profond respect pour un homme qui sut mettre en pratique ses valeurs, en particulier la confiance, le dialogue, et la solidarité.

Toutes les parties prenantes se sont vues impliquées de façon très active pour aller le plus loin possible non seulement dans la réinsertion, mais dans l'optique d'accompagner des créations d'emplois. Le DRH évoque ainsi *« des discussions de vive voix avec le ministre de l'agriculture, le ministre de travail et de la formation, et le préfet, afin d'aller au-delà de la permission administrative et essayer de collaborer, voir comment on peut faire plus pour les salariés ».*

2.2.4. LE CAS B3 – FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIERE – REORGANISATION INTERNE DE L'ACTIVITE DE RESTAURATION

Le contexte

La fonction publique hospitalière, dans le cadre des politiques de réduction des dépenses publiques, cherche en quelque sorte à « faire mieux avec moins ». Nous avons ainsi rencontré les responsables du pôle Restauration d'un hôpital public de 22000 personnes, qui ont mené une réorganisation complète de cette activité sur un site unique centralisant toute la fabrication et la distribution des repas pour les différents hôpitaux de la région.

L'objectif

Ce projet est perçu comme une véritable « révolution culturelle, sociale, humaine et technique » avec des enjeux à la fois financiers, technologiques et humains. Le projet vise non seulement) à rationaliser l'organisation (la création du site entraînant la fermeture de 3 autres unités de fabrication), mais aussi à améliorer la qualité et les conditions de travail.

Le déroulement

Le projet comporte plusieurs volets. Le volet conception du site a été soigneusement préparé, en impliquant très en amont l'ensemble des parties prenantes. Le mode participatif a été privilégié, une dizaine de groupes de travail par métiers ont permis de faire s'exprimer les futurs utilisateurs du site, afin d'intégrer leurs demandes dans le cahier des charges, qui accorde une large place à l'ergonomie et aux conditions de travail.

Le volet RH est également préparé très en amont, avec la réalisation d'une cartographie des organisations, du volume et des profils de postes ainsi que des compétences requises. Une fois validée en central, des réunions d'information sur chaque site furent ensuite organisées afin d'expliquer les objectifs, le calendrier et le processus.

Les pratiques RH et le rôle de la fonction RH

Les pratiques RH dans ce cas de changement se caractérisent par l'existence de processus très structurés et formalisés, décrits dans une « charte de l'accompagnement social ». Un « comité central d'accompagnement social », réunissant la direction, les syndicats, des conseillers conditions de travail et les directions métiers assurent une régulation sociale, en veillant à l'application des règles à l'avancement du projet.

Nous avons observé que dans cette structure hospitalière, la fonction RH était répartie entre la direction du personnel d'une part, dont le rôle est centré sur un rôle « mécanique », tandis que la direction opérationnelle de la restauration s'était positionnée sur l'ensemble de processus de conduite humaine et organisationnelle du projet, occupant une fonction de « DRH organique ». Les questions relatives à l'accompagnement du changement, depuis l'identification des organisations cibles, le pilotage de la communication, en passant par la négociation de mesures sociales

d'accompagnement du changement, sont portées par cette direction fonctionnelle. Nous notons cependant qu'une étroite collaboration permettait d'assurer la cohérence des actions.

La fonction RH et les parties prenantes du projet :

- Un travail collaboratif très étroit avec toutes les parties prenantes
- Une communication transparente
- Un dialogue social actif, des partenaires sociaux tenus régulièrement informés, un soin particulier apporté à la communication ; le démarrage a pu se faire sans mouvement de grève

2.2.5. LE CAS B4 – LA RESTRUCTURATION D'UNE USINE DU SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE EN BELGIQUE

Le contexte et les objectifs

Une entreprise multinationale dans le secteur agro-alimentaire décide de réorganiser sa production et ses flux logistiques afin d'améliorer sa productivité et sa rentabilité. Certaines lignes de produits sont apparues comme obsolètes au sein de l'usine historique, basée en Belgique. Celle-ci se voit contrainte de transférer une partie de sa production vers d'autres sites en Europe de l'Est, sans pour autant voir son avenir menacé puisque d'importants investissements sont prévus dans ce site considéré comme stratégique. La décision prise prévoit l'arrêt de 3 des 8 lignes de production, et entraîne la suppression d'une centaine d'emplois, soit près du quart des effectifs.

Le déroulement

En amont de la prise de décision par le Siège, une démarche d'auto-diagnostic avait été initiée par le directeur du site concerné par la restructuration. Des groupes de travail pluridisciplinaires, (ingénieurs, RH, IRP...), ont travaillé ensemble pendant 6 mois et présenté leurs conclusions à la Direction. *« Le but principal était de montrer aux gens qu'il y a des lignes de production qui sont obsolètes ».*

Malgré les pressions liées aux grèves et aux actions de sensibilisation menées par les syndicats auprès de la population locale, la mobilisation des médias en faveur des salariés, la direction a maintenu le cap, tout en mettant davantage l'accent sur ses engagements en termes d'investissements. Elle a ainsi obtenu in extremis l'accord des syndicats.

Les pratiques et le rôle de la fonction RH

Anticiper, préparer, communiquer : tels ont été les 3 principaux rôles de la RH.

La fonction RH avait clairement anticipé les risques de conflits et de grève, notamment au niveau des stocks, pour éviter les ruptures de stocks.

Selon la responsable RH, « 80% de son travail, c'était la préparation ; avec le directeur du site, ils avaient prévus presque tous les scénarios possibles et tous les documents ». « Au moment de l'annonce, ils savaient exactement quoi faire, les documents de communication et les plannings étaient prêts. C'était comme une cellule de crise qui avait fonctionné en amont. On suivait le scénario ».

La communication, qui doit être cohérente et bien préparée, s'est fortement appuyée sur des managers « ambassadeurs », identifiés par la RH comme « ayant la capacité à faire passer les messages comme il faut, grâce à leur proximité et leur légitimité » ; « ce n'est pas une question de séniorité ».

La fonction RH et les parties prenantes du projet :

- Un partenariat étroit avec la direction du site pour préparer la crise avant qu'elle n'ait commencé
- Le choix d'implication « top down » des managers pour permettre de faire un diagnostic partagé,
- L'identification « d'ambassadeurs », « d'agents du changement », parmi les managers pour relayer la communication et expliquer les raisons du choix de restructuration
- Des relations tendues avec les syndicats qui se traduisent par 2 semaines de grève, mais qui au final acceptent de négocier un accord

2.2.6. ANALYSE DES RESULTATS - LES PRATIQUES RH IDENTIFIEES

A la lumière de ces différents cas, quels enseignements tirons-nous des pratiques RH associées à ce type de restructuration?

Caractéristiques des restructurations fonctionnelles	Pratiques RH associées
Des restructurations inscrites dans un projet d'entreprise – logique moyen terme	Implication dans la définition du projet Pilotage de la communication
Approche anticipatrice, visant à adapter les structures pour maintenir / accroître la performance...	Selon le degré d'anticipation, mise en place d'une approche de type GPEC Anticipation des scénarii possibles
...et pouvant comporter des réductions d'effectifs	Négociations d'accords – départs volontaires privilégiés –
Modifications des organisations et de l'allocation des ressources	Mobilités fonctionnelles ou géographiques Accompagnement du changement

Lors de nos entretiens, nous avons constaté que les cas de restructurations fonctionnelles, visant à redéfinir les périmètres, à modifier de façon substantielle l'allocation des ressources, se différencient des opérations de downsizing par :

- Le fait qu'elles s'inscrivent dans un projet d'entreprise, une stratégie clairement identifiée et communiquée,
- leur durée (plusieurs mois voire plusieurs années),
- l'implication des parties prenantes.

Davantage préparées et anticipées, une réflexion plus approfondie sur les conséquences organisationnelles et humaines est menée. Les actifs humains sont davantage considérés comme des actifs stratégiques, et non comme une simple variable d'ajustement. La fonction RH est davantage impliquée dans la prise de décision stratégique. Elle apporte son expertise aux décideurs pour anticiper les différents scénarii possibles et préparer les plans d'actions futurs.

Au cœur du processus de restructurations, la fonction RH est chargée de piloter et de coordonner la communication interne, de négocier avec les représentants du personnel, et d'accompagner les managers pour identifier les solutions de reclassement, de prévoir et de mettre en œuvre les mesures d'accompagnement social.

L'implication des différentes parties prenantes, en particulier celle des managers et des représentants du personnel est un facteur clé de succès. Elle permet de passer d'une position de spectateur à un rôle d'acteur du changement, facilitant ainsi l'appropriation du processus de changement organisationnel.

L'analyse de ces cas de restructurations fonctionnelles, ne montre ni un retour vers une DRH mécanique, comme semblent l'indiquer François Pichault et Brigitte Rorive, ni une évolution vers des formes de DRH médiatique, plus éloignées de la GRH classique, mais plutôt une DRH organique, qui intervient en support de la Direction et de l'encadrement, notamment dans le pilotage de la communication, la régulation sociale et l'accompagnement du changement.

Nous reviendrons plus loin sur le rôle et la contribution de la fonction RH dans les différents types de restructurations.

Nous avons fait l'hypothèse au départ que la fonction RH jouait essentiellement un rôle opérationnel et de régulation sociale, fortement impliquée auprès des managers non seulement sur les aspects légaux, mais également dans le pilotage du changement.

Partant de nos enquêtes terrain, qu'avons-nous constaté sur le rôle et la contribution de la fonction RH dans les réorganisations internes ?

- le dialogue social ne se réduit pas au binôme DRH /IRP, mais il intègre toutes les parties prenantes.

- La fonction RH coordonne l'action des parties prenantes, en particulier à travers la mise en œuvre de groupes de travail, la communication, et la formation,
- en favorisant l'implication des différentes parties prenantes, elle facilite la conduite du changement
- sa présence sur le terrain est symbolique de son engagement pour accompagner le changement

En conclusion, l'action de la fonction RH apparaît effectivement davantage orientée vers un rôle de support opérationnel dans l'accompagnement du changement.

2.3. ANALYSE DES SITUATIONS DE RESTRUCTURATION STRUCTURELLES (« RESTRUCTURING »)

Au cours de notre parcours d'entretiens, nous avons identifié plusieurs cas de réorganisation structurelle, dont les faits générateurs peuvent être liés à des facteurs externes entraînant des situations subies ou des facteurs internes correspondant à des intentions stratégiques. Ces réorganisations sont indifféremment voulues ou subies et nous verrons que le caractère complexe de l'anticipation influe très fortement sur les pratiques de GRH.

2.3.1. LE CAS C1 : UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE EN REFLEXION SUR UNE RESTRUCTURATION POUR MAINTENIR SA COMPETITIVITE

- Le contexte :

Cette entreprise française du secteur industriel est confrontée au rétrécissement du marché sur lequel elle se situe, conséquence structurelle durable des effets de la crise.

La société a donc lancé une réflexion en 2011/2012 sur une restructuration de son outil de production – en surcapacité durable - en France, tout en prenant en considération l'existence de l'outil au niveau européen, pour adapter la taille de son outil et de ses équipes, afin d'éviter un plan de licenciement. Cette réflexion se fait de manière à anticiper une situation critique même si aujourd'hui l'entreprise se porte bien.

- L'objectif du projet :

L'entreprise s'est donné pour objet de réfléchir en amont à un plan permettant de maintenir la compétitivité et l'emploi, en prenant en compte les 3 composantes suivantes : l'outil industriel, la capacité de production compte-tenu des prévisions économiques ainsi que l'organisation du travail sans plan de licenciement.

- La contribution de la DRH dans la réflexion :

En amont du projet, le DRH a mené une « négociation » avec les dirigeants et les représentants des actionnaires afin de partager le diagnostic de la situation. Cette démarche avait pour objectif d'avoir leur adhésion sur le principe d'un plan en anticipation puisque la situation critique n'était pas encore avérée. Cette étape longue a été mobilisatrice d'énergie.

La recherche de solution passe par la mobilisation des leviers de flexibilité, pour adapter l'organisation du travail ainsi que l'effectif critique sans plans de licenciement. Les moyens peuvent être très variables, selon la forme et l'objet de flexibilité, comme par exemple le recours à la mobilité géographique ou la modification de la durée et l'organisation du travail, ou encore des propositions de mesures temporaires sur la rémunération, et également la minimalisation du recours à la sous-traitance.

Dans sa démarche prospective, le DRH s'est interrogé sur le niveau d'implication des représentants du personnel dans cette démarche, et leur éventuelle implication dans la recherche de solutions. Sous une approche strictement légale, le projet n'est pas suffisamment avancé ce qui est bloquant. Par ailleurs, une association à la réflexion en amont placerait les organisations syndicales dans un rôle ambigu par référence aux pratiques françaises (d'une part le fait de négocier sur des sujets de « direction » et d'autre part le fait de ne pas pouvoir en référer à la base pour respecter la confidentialité).

La conception du plan et sa mise en œuvre impliquerait toutes les directions métiers de l'entreprise, les représentants du personnel en central et en local dans l'objectif de recentrer l'outil de production français sur deux produits, réduire les coûts de structure en recentrant la fabrication sur un nombre réduit d'usines, tout en jouant sur le levier de la pyramide des âges, des départs volontaires, et sans perdre les compétences (les intérimaires ont autant de compétences que les ouvriers en interne).

- La dimension stratégique de la RH dans ce projet :

La Direction RH est représentée au COMEX, complètement impliquée dans les décisions stratégiques et porte le projet de la restructuration envisagée, avec un binôme DG/DRH fort. Le DRH a une double préoccupation dans une vision prospective portant sur la gestion des compétences et sur le dialogue social, dans l'objectif de continuer à former les salariés, les motiver, faire en sorte que l'entreprise garde sa position sur le marché français et européen dans les 10 ans qui viennent.

2.3.2. LE CAS C2 : UNE FUSION PREALABLE A UNE TRANSFORMATION POUR ACQUERIR UN AVANTAGE STRATEGIQUE ET PROPOSER UNE OFFRE COMPETITIVE

- Le contexte :

L'entreprise est née de la fusion absorption de 2 structures détachées des sociétés mères (A et B ont fusionné dans C). Les enjeux stratégiques majeurs pour l'entreprise nouvellement créée : devenir un

acteur de référence dans son domaine pour offrir à ses clients (relation B2B) un service permettant de rationaliser les coûts de services informatiques. La réussite de la mise en œuvre de cette fusion est un modèle pour attirer d'autres clients et faire croître la structure.

- L'objectif du projet :

Dans une première phase, l'entreprise juxtapose les organisations des entreprises absorbées et se focalise sur la dimension sociale et culturelle de l'intégration ; la réussite de ces objectifs repose majoritairement sur la fonction RH, fortement exposée dans ce contexte.

Dans une seconde phase, 2 ans après la précédente, l'entreprise entame sa transformation afin de l'accompagner son développement. Cette étape ne peut aboutir si l'entreprise n'a pas réussi l'intégration des équipes, objet de la phase 1.

Dans le cadre de cette étude, nous nous focaliserons plus particulièrement sur la phase 1.

- Les différentes étapes sous l'angle RH :

La première étape a permis de réaliser l'intégration administrative de tous les salariés dans la structure finale ; elle a commencé par la consultation des instances, puis le processus juridique de transfert des salariés et s'est terminée par l'adaptation des processus et SIRH

Ensuite a débuté l'intégration culturelle des salariés pour développer un sentiment d'appartenance et construire une identité collective, marquer la rupture avec les structures d'origine.

L'harmonisation des statuts sociaux a ensuite commencé, ce qui a constitué la remise en cause d'histoires sociales réciproques. Ce projet a duré 3 ans et s'est finalisé au-delà de la période qui nous intéresse pour cette étude. Pendant cette phase, l'organisation a régulièrement évolué pour s'adapter aux besoins organisationnels.

- L'organisation de la fonction RH :

La fusion a été mise en œuvre alors qu'il n'existait pas de véritable politique RH et que les activités RH étaient exclusivement d'ordre administratif avec une équipe non préparée pour accompagner le bouleversement de l'organisation, dans un environnement où les jeux de pouvoirs sont importants. La fonction RH n'est pas reconnue et n'a pas de légitimité autre que celle « obligatoire » qui constituait jusqu'alors une zone de confort pour les acteurs et clients internes.

La fonction RH s'est organisée en plusieurs étapes, pour apporter le support nécessaire à la phase fusion et surtout pour être prête pour accompagner les phases suivantes de développement :

1 - montée en compétences avec un support externe

2 - organisation de la fonction par domaines fonctionnels

3 - responsabilisation de chaque membre de l'équipe dans un domaine

Cette adaptation a été menée sur plusieurs axes managériaux. Le support de consultants externes et d'un manager de transition a permis d'apporter des connaissances, de la méthodologie, de la pédagogie au niveau des savoir-faire et savoir-être, et également pour former au quotidien au travers d'une approche : enjeux/risques/intérêts. L'équipe était managée par objectifs avec partage de la feuille de route collective déclinée en feuilles de route individuelles. Chaque membre de l'équipe a été accompagné sur la responsabilisation individuelle et la montée en compétences par domaines, en 3 étapes synchronisées avec l'évolution de l'organisation de la fonction RH. Chaque membre de l'équipe a été ensuite affecté à un département opérationnel de l'entreprise. L'équipe a ensuite été renforcée grâce à l'intégration de nouvelles recrues et a vécu sa propre croissance.

Dans ce contexte, le dialogue social était minimaliste, limité aux obligations légales. Une absence de transparence dans l'information, de grosses lacunes de communication et des jeux politiques complexes rendaient l'environnement très difficile à appréhender pour une fonction RH mécanique.

- La fonction RH et les parties prenantes du projet :

- La Direction Générale:

Elle considère que « la réussite de la fusion dépend de celle du projet social ; c'est le projet le plus important de l'entreprise ». La société affiche des valeurs sociales fortes.

- Les managers :

Le sujet leur paraît très complexe. Ils sont peu matures car c'est pour la plupart leur première « *aventure de fusion* » et préfèrent rester dans leur zone de confort « métier ». Ils ne sont ni alliés, ni clients de la fonction RH et adhèrent peu au volet social et humain de la fusion car ils considèrent que « *c'est un sujet RH* ».

- Les IRP :

Le dialogue social est inexistant car minimaliste, limité à une approche technico-juridique. « *La moindre erreur de forme est une opportunité pour les organisations syndicales, les sujets de fonds sont soigneusement évités par les OS et par la Direction* ».

- Les salariés :

La fonction RH est bien perçue par les salariés car présente sur le terrain. « *Cela permet d'identifier des signaux faibles, pas toujours bien compris et remontés aux décideurs* ». Les salariés sont demandeurs d'une vraie politique RH et d'une vraie politique managériale.

Ce projet met en évidence d'importants freins au changement qui complexifient la contribution de la RH. Les salariés et les managers « s'ignorent », ne communiquent pas, ce qui pose des problèmes opérationnels, des jeux de pouvoirs très forts. Il y a peu de transversalité y compris dans les structures originelles, l'organisation est en silos. La fusion a révélé des luttes de politique interne et l'organigramme qui en résulte révèle la localisation des pouvoirs et des zones d'influence.

2.3.3. LE CAS C3 : UN PROJET D'INTEGRATION DE PLUSIEURS ENTREPRISES FUSIONNEES POUR ADAPTER L'ORGANISATION DANS UNE LOGIQUE INDUSTRIELLE

- Le contexte :

Cette entreprise mondiale s'est développée par croissance externe et a acquis une certaine expérience des acquisitions. Elle est en bonne santé économique et financière. Parmi quelques acquisitions récentes, il y a des structures elles-mêmes issues de rachat et non intégrées ou non homogènes, avec un ressenti douloureux par les salariés.

La société C3 propose un projet abouti, montre clairement ses intentions de développer le business, d'investir, de garder les gens de l'usine, d'utiliser le savoir-faire.

- L'objectif du projet :

La société a pour cible de fusionner et intégrer toutes les structures dans un délai de 18 mois pour construire, une seule et même entreprise, une « one company » au niveau de l'organisation, de ses systèmes, sa culture, ses outils partagés et communs, pour tous les pays. Il s'agit donc d'une décision stratégique dans une logique industrielle. La société est leader sur son marché.

- Le déroulement du projet:

Au moment de l'intégration, il apparaît évident que tout ne va pas pouvoir se faire tout de suite, il y a trop de différences organisationnelles, d'outils, de systèmes, mais aussi au niveau du fonctionnement. La décision est prise de créer une structure intermédiaire, d'entamer le projet d'intégration autour des 3 thématiques suivantes :

- La construction des organisations
- L'évolution des process et des systèmes d'information
- La conduite du changement : l'intégration des équipes, systèmes, organisations tout en prenant le temps d'expliquer aux salariés le pourquoi et le comment pour susciter leur adhésion dès le début.

Le projet est conduit par un chef de projet, ingénieur, issue de la fonction « achats » et spécialisée dans les changements d'organisations. L'équipe est composée de 150 personnes ETP, issues de toutes les sociétés concernées, représentant les métiers ainsi que les fonctions transverses en tant que support ainsi que des experts et des consultants.

- Les pratiques de GRH et le rôle de la fonction RH :

La fonction RH est entrée en jeu dans le projet quand le volet « organisation » a été abordé. Le métier décide, la RH est consultée et apporte le service ; elle joue un rôle de partenaire, alerte si les décisions prises présentent des risques ou si la cohérence globale n'est pas respectée. La fonction RH valide les décisions. Le leader fonctionnel réfléchit en amont et consulte la fonction RH pour

répondre à la double préoccupation de performance économique et sociale « *si on change tel point, est-ce que ce n'est pas un autre profil qui nous intéresse ? est-ce qu'on ne peut pas reclasser des gens ?* ».

- Pendant la période amont du projet, la fonction RH a surtout eu un rôle de support pour préparer les opérations ; c'est une période de forte charge qui mobilise les compétences expertes sur les sujets fonctionnels impactés (administratifs, juridiques) .
 - Pendant le projet : la fonction RH a assuré le lien avec les salariés ; cette phase est apparue comme étant la plus intense émotionnellement.
 - Après l'intégration : la fonction RH a joué son rôle d'agent de changement et de développeur humain, vérifiant que la nouvelle organisation fonctionne comme prévu. Cette phase mobilise beaucoup d'énergie, alors que les équipes sont épuisées, car elles doivent continuer à animer et doit veiller aux éventuels signaux faibles de désengagement.
- La fonction RH et les parties prenantes du projet :
 - Les managers

Une collaboration étroite s'est mise en place entre RH et managers de tous les services, dans une recherche d'équilibre entre l'intensité de leurs contributions respectives : la fonction RH est garante de la cohérence de l'organisation tout en empêchant les leaders fonctionnels et les managers de trop se détacher du projet, en considérant que « c'est la responsabilité finale de la RH ». Dans la mise en œuvre opérationnelle, la fonction RH doit garder le lien permanent avec le management car toutes les décisions les concernent.

- La DG

La Direction Générale est sponsor du projet. Elle est très sensible non seulement à son impact sur l'image de l'entreprise et la perception des marques par les consommateurs mais également aux réactions sociales. Compte-tenu de la transversalité de l'organisation, la fonction RH concernée n'a pas de contact direct avec la Direction Générale.

- Les salariés

La transparence de l'information, l'importance de la communication sont les axes prioritaires définis dans le cadre de ce projet : « *il faut toujours parler aux collaborateurs dans les situations anxiogènes, le plus vite possible ; je me rappelle, même si je n'ai pas la réponse, je me rappelle ; essayer de diminuer l'anxiété grâce un bon niveau de communication ; il faut toujours se mettre à la place des salariés, savoir choisir ses mots, être très juste dans ce que vous dites, même s'il y a cette contradiction entre le fait d'être transparent et de devoir peser chaque mot. Etre présent. Le retour des anciens : intégration plus humaine, plus d'éléments pris en compte, plus de choses pour souder les équipes* ».

- Les relations sociales

Elles sont peu intenses. Ce rôle est distinct de celui de la RH (il y a une direction spécifique pour les relations sociales) et les équipes RH considèrent cette tâche « à faire par défaut », un travail d'expert et pas nécessairement le travail de RH.

2.3.4. LE CAS C4 : LA PREPARATION D'UNE SCISSION D'ACTIVITE POUR RECENTRAGE SUR LE CŒUR DE METIER DE L'ENTREPRISE

- Le contexte :

Cette structure est un établissement financier, filiale d'une entreprise industrielle mondiale, située dans un pays européen où elle est très présente avec un large réseau. Elle est identifiée comme un employeur local significatif.

Le pays connaît une forte phase de récession. Par ailleurs, compte-tenu du contexte de crise financière mondiale, la société mère prend la décision de se séparer de cette activité devenue localement trop fragile et réorganise également ses activités financières dans les autres pays. La société C4 est vendue et commence alors un long processus avant que cette vente se concrétise, pour des raisons liées aux régulations locales.

- L'objectif du projet :

La préparation de la vente a commencé par une phase de « due diligence », menée par un cabinet externe en collaboration avec le management, rompu à ce type de pratiques. Cette phase qui a duré plusieurs mois a permis de lancer officiellement l'annonce de la vente. Dès lors qu'un acheteur a été identifié, un plan de « désintégration » a été élaboré pour assurer le transfert des personnels concernés (80% de l'effectif, le reste étant affecté aux activités non cédées).

- Le déroulement du projet

Pendant la phase de due diligence, le projet est gardé strictement confidentiel jusqu'à l'annonce officielle, car cela pouvait avoir un impact néfaste sur le marché. Malgré les précautions prises, des rumeurs apparaissaient de temps à autre, démenties par la RH qui n'avait pas d'autre choix que nier.

Suite à l'appel à candidatures pour la reprise, plusieurs acheteurs potentiels se sont manifestés. Un seul a été retenu car il envisageait d'investir dans cette banque et de l'utiliser en tant que plateforme européenne, tandis que les deux autres présélectionnés comptaient restructurer le business en gardant le minimum du personnel. Le vendeur a alors proposé **une structure organisationnelle** correspondant au besoin de l'acheteur : profil et compétences des salariés (version anonyme) pour évaluer le « prix », avec plusieurs « allers-retours » pour répondre aux demandes de l'acheteur

L'équipe projet, composée du Comité de Direction et leurs N- 1, dont un ou deux représentants de chaque service, a commencé son travail 6 mois avant la communication officielle : analyse de tous les processus et proposer une affectation de la population et des activités en tant que « compétences » et également en tant que « ressources », en collaboration avec les leaders des services pour confirmer la viabilité de leur structure « imaginé ». Après l'annonce officielle, la mise en œuvre du projet s'est déroulée en quelques jours : les annonces internes et externes ainsi que le dépôt légal du dossier de cession se sont faits concomitamment, ce qui nécessitait d'être prêt à toutes les éventualités et gérer le timing avec beaucoup de précision. L'équipe de 6 RH a eu quelques jours afin d'organiser et de mener les discussions individuelles avec environ 500 salariés, afin d'avoir leur accord sous 2 jours pour accepter le transfert ou être licencié pour raison économique. 5 jours après l'annonce officielle, l'acheteur a reçu la version finale de sa future structure organisationnelle avec tous les noms confirmés et tous les collaborateurs ont eu la confirmation de leur situation individuelle.

Le « plan de désintégration » a ensuite commencé permettant de séparer l'entreprise en deux parties, une qui reste et l'autre qui est cédée.

Pour des raisons administratives et légales, la finalisation de la procédure a été reportée de 6 mois supplémentaires, puis cette période a été encore une fois prolongée avec la demande de documents supplémentaires... Certains collaborateurs de l'activité cédée ont entre-temps quitté l'entreprise et devaient alors être remplacés.

- Les pratiques de GRH et le rôle de la fonction RH :

Le projet a été piloté par une DRH « détachée » du groupe pour remplacer la DRH locale, en arrêt de travail. Elle a l'expérience des due diligence et a déjà collaboré avec le DG, ce qui compense sa méconnaissance des équipes locales.

En amont de l'annonce officielle, la due diligence démarre 1 an avant, doit rester confidentielle, et mobilise des ressources internes. Cette période est difficile pour la DRH qui dément des rumeurs et se trouve en posture paradoxale.

Au moment de l'annonce, un volume important d'entretiens individuels à mener (environ 500) en un temps légalement très contraint (4 jours) oblige à aller à l'essentiel et à négliger les aspects humains. Les équipes RH qui mènent les entretiens sont en tension maximale et cette opération demande une organisation parfaite.

Après l'annonce, il faut retenir et motiver les personnes dans cette phase de transition, recruter pour remplacer les départs dans un contexte d'image employeur incertaine compte-tenu de la longueur du processus, gérer les personnes alors qu'elles ne font plus partie de l'entreprise.

- La fonction RH et les parties prenantes du projet :

- Pendant la phase de due diligence :

Les acheteurs potentiels présélectionnés ne peuvent pas tous être contactés car il y a l'intermédiaire d'un cabinet externe, ce qui alourdit le processus et crée des malentendus.

Les managers sont sollicités dans le cadre de la due-diligence et sont en situation inconfortable.

- Après l'annonce :

L'acheteur travaille avec la fonction RH pour dessiner toutes les structures en tenant compte des profils et des compétences. C'est une posture inhabituelle pour une fonction RH de « proposer » des compétences à un futur employeur potentiel, sans que le collaborateur soit informé.

La RH soutient les managers car ils vivent un moment difficile également. Elle maintient également la motivation des salariés tout en tenant compte des spécificités différentielles comme par exemple les expatriés pour qu'ils donnent le meilleur et que leurs différences culturelles soient bien intégrées.

Les pouvoirs publics ont le pouvoir d'influer sur la durée de la phase de transition, pendant laquelle la motivation des équipes baisse.

2.3.5. LE CAS C5 : LA DISSOLUTION D'UNE STRUCTURE SUBIE PAR UN CHANGEMENT DE GOUVERNANCE

- Le contexte :

Cette société d'économie mixte (SEM) subit le retrait d'un de ses actionnaires (collectivité territoriale) alors qu'une opération significative d'investissement vient d'être engagée au profit de cette collectivité. Cette dernière décide de reprendre en direct la gestion de son patrimoine et de sortir du capital par anticipation. Nous sommes dans un cas où les actionnaires sont liés par un pacte d'actionnaires prévoyant les règles de gouvernance de la Sem autour d'objectifs communs et de modalités de management précises.

- L'objectif du projet :

Le délitement du pacte de gouvernance entraîne la dissolution de la SEM, qui est amenée à être démantelée. Une partie de patrimoine est d'ores et déjà prévu d'être transmis d'ici fin juin 2013, dans le cadre d'une fusion. Pour le reste, au lieu de résilier l'ensemble des conventions et des baux à une date définie, les politiques ont choisi l'option de la « découpe » du patrimoine, obligeant la SEM à identifier un repreneur pour chaque bail, le tout dans un délai court (fin décembre 2012). Sur le plan social, la transmission du bail s'accompagne du transfert des contrats de travail pour les gardiens d'immeuble, une recherche de reclassement doit être menée pour les salariés affectés aux activités transverses. La stratégie de l'actionnaire principal : une personne = un projet abouti.

- Le déroulement du projet

Le calendrier s'inscrit dans la temporalité de la résiliation du bail ; après identification du repreneur de patrimoine, un protocole de garantie sociale est signé avec les partenaires sociaux qui prévoit :

- La date de gestion du patrimoine transféré (T1)
- La date de fusion (T0, antérieur à T1)
- Le nombre maximum de salariés à la date de fusion, faute de quoi un PSE serait nécessaire, avec une incertitude sur la légalité de son objet légal

Le recours au départ volontaire est fortement mis en avant auprès des salariés.

Les IRP ont très tôt été alertés sur le processus (3 mois avant le calendrier prévu) suite à des rumeurs, ce qui a bousculé le calendrier et déstabilisé le climat social.

« Le fait que les infos aient fuité et sues par une source extérieure a jeté le discrédit sur la Direction ; on a eu énormément de mal à regagner la confiance des syndicats, qui se sont sentis trahis [...] on a eu beaucoup de mal à remettre du dialogue ; on a eu des réunions de décembre à fin février, CE exceptionnels toutes les semaines environ ; c'était très violent, voire très virulent ; on a du faire preuve de totale transparence ; on a co-construit, co-écrit un protocole de garantie sociale »

- Les pratiques de GRH rôle de la fonction RH :

Le binôme DRH/DG est très étroit et s'est renforcé au cours de cette opération *« le DG est très charismatique, très humain » ; pas évident au début, on a connu des loupés avant de trouver le bon mode de fonctionnement ».*

Le DRH est complètement investi dans cette opération, avec une disponibilité et un engagement total.

Le succès de l'opération repose sur la qualité des relations sociales. Après la phase de droit d'alerte (cf infra), la Direction a pris la décision de travailler en collaboration avec les représentants du personnel, ce qui a permis de construire un protocole prévoyant les fondements de l'opération. *« A cette occasion les délégués syndicaux se sont sentis pris en compte, écoutés ; en parallèle, l'audit externe a permis d'aboutir à la rédaction d'un document sans parti pris, qui vulgarisait énormément tous les concepts complexes. Les délégués ont même été associés aux premiers rendez-vous avec les repreneurs, ce qui leur a permis de vérifier que ce que disait la Direction était exact. Donc cela a plutôt bien marché, abouti à la signature du protocole de garantie sociale ».*

Le protocole définit les conditions d'accompagnement et le minimum garanti sur les conditions financières relatives au volet social, quel que soit le futur repreneur. L'accompagnement externe consiste en un soutien psychologique et une aide à l'élaboration d'un projet ; il est ouvert à tous y compris les salariés transférés. La dimension humaine est très importante, c'est une des

préconisations du cahier des charges élaboré par le DRH, « *parce que ce n'est pas simple de tourner la page, surtout quand on a une forte ancienneté, et sur toute cette partie, on souhaitait au maximum accompagner les gens, pour vraiment coller à la stratégie de l'actionnaire principal ; pour cela, il fallait mettre les moyens nécessaires pour conduire le changement, tant sur le plan humain que sur le plan financier.* »

Le DRH pilote les différents calendriers, notamment juridique et social. Il communique auprès de toutes les parties prenantes, s'assure de la cohérence de la communication avec la Direction, a le souci d'être crédible.

- La fonction RH et les parties prenantes du projet :

La DRH est rattachée directement à la DG depuis la restructuration. Le DRH est en interface avec toutes les parties prenantes, dans un souci de transparence et également pour maîtriser l'information et la communication ; « *on est dans une entité au bord de l'explosion, tout peut basculer, devenir une bombe atomique ; ne pas changer de stratégie, tenir le cap, savoir qu'on va en prendre plein la figure mais qu'il n'y a rien de personnel, que ça cristallise la colère et la, douleur de chacun* ».

- Les IRP

Les IRP sont très impliquées dans le projet, dans un contexte de dialogue social très fort. Le DRH facilite le rôle « participatif » des représentants dans cette opération. Les experts et avocats apportent un conseil qui permet aux représentants du personnel de se perfectionner et de mieux appréhender les contraintes de la Direction.

- Les salariés

Ils sont accompagnés individuellement par la DRH, aidés dans la préparation et conception de leur projet.

- Les directeurs et les managers :

Les managers de proximité sont le maillon faible, ils ne jouent pas leur rôle de relais dans les 2 sens, de support pour la Direction. Ils sont issus du terrain et n'ont pas été préparés à cette fonction. Une formation managériale avait été initiée pour les professionnaliser ; elle vient d'être modifiée pour intégrer un module « comment manager en temps de crise » et « comment manager le changement ».

- Le conseil d'administration

Il définit l'objectif du projet social et la DRH lui rend compte sur l'avancement.

- Les repreneurs

Le DRH est en contact avec eux pour la partie « volet social » et le transfert des salariés.

2.3.6. LE CAS C6 : UN PSE AVEC FERMETURE DE SITE SUITE A UNE FUSION ACQUISITION

- Le contexte :

La société C6 procède à l'acquisition d'une entreprise en difficulté, avec laquelle elle fusionne.

- L'objectif du projet:

Le retour à la rentabilité industrielle passe par la fermeture de 2 sites, l'un en situation de surcapacité de production, l'autre pour permettre un niveau de rentabilité suffisant. Cette fermeture s'accompagne d'un transfert d'activité concernant 200 emplois. La réussite de la restructuration repose sur le projet d'entreprise pour mener une dynamique d'entreprise.

Le projet a pour objectif la rentabilité de l'entreprise et dès le départ *« on a mis les hommes au cœur du projet ; on ne réussira que si les personnes sont impliquées, motivées »*.

- Le déroulement du projet

Dans le contexte de rachat d'une société le temps est primordial car la société rachetée est sous contrôle de l'Etat, au bord de la faillite.

« On n'a pas eu le temps de monter le projet avec les équipes de la société rachetée, on a pensé à quelques personnes, membres du comité stratégique, pour arriver très vite à quelque chose de ficelé, pour qu'on puisse annoncer au CE le plan social »

La procédure a duré 5 mois pour la fermeture de 2 sites.

Les deux tiers des salariés ont été reclassés ; le taux de reclassement est important car le bassin d'emploi est défavorable et les salariés sont prêts à faire plus de sacrifices pour s'adapter (déménager, faire de longues distances).

- Les pratiques de GRH rôle de la fonction RH :

La priorité est mise sur la communication. L'objectif est d'informer et de faire preuve de pédagogie : *« [il faut] bien préparer les CCE ; être présent dans les usines ; bien expliquer à tout moment le projet, faire en sorte que ce qui est aspect pédagogique, communication, accompagne bien le projet »* ; *« On a fait très rapidement le tour de toutes les usines (11) pour rencontrer les cadres, le management ; pour expliquer les balbutiements du projet, expliquer qu'on peut être rentable »* ; *« Ça nécessite que le projet soit bien digéré au niveau de la Direction Générale, et qu'on ait le sentiment que ce projet n'oublie pas l'homme au bout du bout »* . La communication est simple très directe et séquencée : *« à l'instant présent, que doit savoir le salarié ? »*.

La Direction communique, et ne laisse pas les partenaires sociaux communiquer seuls.

Le dialogue social est chaotique, la Direction et les IRP doivent apprendre à se connaître dans un contexte tendu. Lors du premier CCE, le DRH a proposé d'ouvrir un véritable dialogue social. Les représentants n'étaient pas prêts *« nous ce qu'on veut, c'est que ça ne ferme pas »*. Des mouvements sociaux ont eu lieu sur un des 2 sites fermés avec blocage du site pendant une semaine ; le DRH est allé sur place pour mesurer la maîtrise par les délégués de leur base car il a eu la perception d'un débordement. *« C'est aussi un grand enseignement dans les plans sociaux : ce n'est pas parce que ça se passe bien, qu'il ne se passe rien ; on est souvent absorbé par les aspects réglementaires, les CCE, le CE...on croit que tout se passe bien;[...] et, à chaque fois, quand j'ai eu des grèves, je me suis dit, l'aspect communication a été négligé »*

- La mise en œuvre des mesures d'accompagnement :

Des aides aux reclassements internes (incitations financières, aides à la mobilité géographique, ...) et des modalités financières accompagnent les licenciements. Un cabinet extérieur est présent sur chacun des deux futurs sites fermés, avec une psychologue, un créateur d'entreprise, un spécialiste de la formation ; ces cabinets ont été choisis avec le CCE et leur expert.

- La gestion des calendriers

Les différents calendriers se percutent *« le temps de l'assimilation de l'information est différent du temps juridique ; le calendrier social va plus vite que la courbe du deuil ; Le cadre qui domine c'est toujours le calendrier social »*

- La fonction RH et les parties prenantes du projet :

- Les managers

Ils ont besoin de connaître le projet et sont informés au fil de l'eau des mesures prises, de l'état d'avancement, pour qu'ils puissent jouer le rôle de relais d'information. Leur rôle est essentiel, ils sont impliqués et participent à la réflexion, pour *« leur permettre de faire le même chemin intellectuel en même temps que les IRP et la RH »*.

- Les représentants du personnel

Le nombre de réunions est démultiplié car le climat est tendu : en 4 mois, 8 réunions de CCE se sont tenues au lieu de 3, 21 réunions de négociation ont permis d'apporter des explications aux représentants et de conclure deux accords de méthode. Les représentants sont assistés d'un expert qui a joué un rôle clé pour valider les hypothèses du projet de la direction auprès des IRP *« Grâce à l'accompagnement de leur expert, les partenaires sociaux ont pu voir que le projet était crédible et viable »*

- Les pouvoirs publics

Le DRH informe régulièrement la DDTEFP pour maîtriser l'information ainsi que les préfets et les sous-préfets (revitalisation du bassin d'emploi)

2.3.7. ANALYSE DES RESULTATS - LES PRATIQUES RH IDENTIFIEES

Ces cas de restructuration sont la conséquence de décisions stratégiques voulues ou subies. Quels que soient la situation ou le fait générateur, on constate une interaction avec la transformation concomitante du champ d'action de la gestion des RH :

- **Dimension fonctionnelle** : le cas des restructurations menées dans le cadre d'un projet avec mise en place d'une structure ad hoc dans laquelle la fonction RH était partie prenante ou leader (cas C2 et C3 par exemple)
- **Dimension stratégique liée au contexte** : La restructuration fait partie intégrante des missions de la DRH en alignement synchrone sur la stratégie de l'entreprise (cas C1 et C6)

Les pratiques identifiées résumées dans le tableau ci-dessous, font apparaître des activités nouvelles qui elles même font bouger les lignes de la fonction RH de façon significative. La DRH, en tant qu'acteur stratégique proche des instances décideurs, semble moins impactée par ces changements.

Caractéristiques des restructurations structurelles	Pratiques RH associées
Une nouvelle organisation de l'activité économique et du travail voulue ou subie	Recherche et mise en œuvre de solutions permettant d'adapter les conditions d'exercice, recours à la flexibilité, expérimentation Pratiques organisationnelles reposant sur la responsabilisation et la compétence
La reconfiguration des périmètres de l'organisation, suite à externalisation, cession, fusion ou tout type d'alliance permettant de dégager un avantage compétitif ou atteindre une taille critique	Pilotage et accompagnement des projets de changement et d'intégration Gestion des nouveaux équilibres de pouvoirs Prise en compte de la contingence du processus aux parties prenantes internes et externes
Dans tous les cas, le processus s'inscrit dans un temps long	Anticipation sur tous les objets de la restructuration : la compétence, l'organisation, le processus, l'implication des parties prenantes
Interaction avec la fonction RH dans la mise en œuvre des projets	Dimensions RH vastes et complexes, en support du business pour accompagner les changements, nécessitant un champ de compétences vaste et étendu (légal, communication, développement RH, gestion des compétences, relations sociales, gestion de la temporalité émotionnelle, harmonisation des pratiques et des politiques, etc...)

2.4. SYNTHÈSE DES PRATIQUES RH IDENTIFIÉES

La plupart des cas étudiés se sont avérés être réussis en se déroulant bien dans leurs ensembles. Nonobstant le fait que cette dynamique n'était pas recherchée à la base, nous pensons que cette étude a permis de constater le rôle de médiateur qui devient primordial pour RH.

Effectivement, la fonction Ressources Humaines reste la principale, voire la seule fonction qui peut mettre en cohérence les diverses actions dans le cadre de processus de changement et mettre en relation les différentes parties prenantes. En d'autres mots, la fonction d'alignement, les efforts d'anticipation et le rôle d'agent du changement décrivent bien la posture attendue de la part de la DRH et souvent jouée sur le terrain.

Évidemment, notre cadre de recherche présente des limites, et ne nous permet pas de tirer les conclusions sur l'ensemble des cas de restructurations. Néanmoins, nous pouvons constater un certain nombre de tendances que nous avons classé en 3 axes : le dialogue social, la compétence RH et la gestion du changement.

2.4.1. LE DIALOGUE SOCIAL

C'est une préoccupation commune à tous les cas, sous-tendue par la recherche de confiance avec une forte contingence à l'environnement économique et culturel des entreprises étudiées. Cependant, nous n'avons pas toujours identifié dans les cas étudiés une stratégie de dialogue social clairement définie en amont. Dans la plupart des cas, le dialogue social s'est construit en marchant, le plus souvent parce qu'avant l'opération de restructuration il était inexistant ou sans objet, toujours dans un objectif de recherche de relations constructives. Dans ces situations, les acteurs du dialogue social sont eux-mêmes placés en situation difficile dans leur rôle d'accompagnateur de la restructuration. Les IRP sont très sollicitées sur des négociations et réunions consultatives. Ceci les coupe de leur base, les oblige à se former très rapidement sur un sujet qu'ils ne maîtrisent pas forcément. Et les DRH sont très centrés sur le formalisme, point de crispation facilitant pour les IRP au détriment de la recherche de capacité de rebond pour maintenir la motivation et retenir le savoir-faire.

On constate aussi que, les entreprises s'interrogent beaucoup sur la stratégie de dialogue social, entre le strict minimum légal et la cogestion, qu'elles souhaitent conduire pour en faire une opportunité pour la réussite de leur projet de restructuration. Le tableau ci-dessous représente le type de dialogue rencontré dans chacun des cas de restructuration (sauf le cas B1, car nous ne disposons pas de suffisamment d'information sur le sujet) en fonction de l'objet :

Négociier	C6	C5		
Concerter	A3	B2	B3	C1
Informier	C2	B4	A1	C3
	Modalités de mise en œuvre	Changement opérationnel		Objectif stratégique

Dans un des cas étudiés, le conflit social (grève et occupation du site) est une forme d'expression d'un malaise social avec des OS en proie aux angoisses des salariés (le site concerné est socialement compliqué, car un taux d'illettrisme important).

L'un des DRH interviewés nous dit : *« c'est un problème de communication ; les élus ont été dépassés ; on n'a pas fait notre travail au fil de l'eau, ou on l'a mal fait, et à un moment les gens se sont dit, on sort, on est en train de se faire entuber ; quand je suis revenu voir les salariés, on a rétabli ce lien tout doucement, avec quelques-uns, et on s'est dit, on ne lâche plus la communication, et régulièrement, on a fait des informations ; d'autant plus vrai qu'à une autre usine dangereuse socialement, à chaque fois qu'il y avait des moments chauds, on réunissait les salariés, car nous avons déjà eu des problèmes de grèves dans le passé, appels à la presse, donc là on s'était blindés »*. La communication, une des clefs de la réussite du projet, est efficace si elle donne aux autres le moyen de faire le raisonnement pour que de leur point de vue ils viennent vers celui de l'émetteur : se centrer sur l'objet, mettre en avant ce qui l'éclaire, faire se rencontrer les points de vue.

On constate que la période de crise est une occasion de gérer les représentations de la crise et de rediscuter des enjeux économiques et sociaux de l'entreprise. C'est une opportunité pour remobiliser les ressources du dialogue social afin de permettre aux salariés et OS de mettre en débat la restructuration, tant au niveau du dialogue institutionnel que managérial. *« Le principal, c'est la mise en mouvement, c'est le lien qu'il faut recréer dans le conflit social ; on est souvent absorbé par les aspects réglementaires, les CCE, le CE...on croit que tout se passe bien ; [...] et, à chaque fois, quand j'ai eu des grèves, je me suis dit, l'aspect communication a été négligé »*.

Le dialogue social n'a d'intérêt opérationnel que référé à une stratégie de dialogue social ; à défaut, une approche technico-juridique ne conduit qu'à l'échec. Les relations sociales pour être efficaces doivent être référées à une stratégie de régulation sociale claire et partagée.

Dans le cas C5, la crise a été une opportunité pour le dialogue social qui a lui-même été une des conditions de sortie de cette crise, par la signature d'un pacte social. Dans un souci de préserver les valeurs sociales affichées par la Direction et dans l'objectif de réussite humaine de la restructuration imposée par le projet, la DG et la DRH ont opté pour une concertation renforcée, proche de la cogestion. Cette proximité a permis un partage des enjeux et des difficultés réciproques, éclairant le point de vue des parties.

On constate que les DRH n'ont pas toujours les outils, ni les ressources pour traiter les cas de restructurations auxquels elles sont confrontées dans une approche centrée sur les acteurs. Dans la plupart des cas, elles innovent et s'ajustent en avançant, en traitant « à chaud » les effets sociaux.

Quant au cas qui se situe dans l'anticipation stratégique, il est confronté à cette ambiguïté posée par la recherche de solution innovante : comment rester dans le cadre légal tout en proposant des solutions tenant compte des motivations des parties ?

2.4.2. LA COMPÉTENCE RH

La fonction RH apporte son expertise technique dans la gestion des relations légales, industrielles, nécessitant la mise en œuvre de connaissances, de processus et de routines. La mobilisation de la fonction RH est sous-jacente au projet de restructuration, mettant l'accent sur des aspects techniques, la maîtrise des outils, mais également des aspects sociologiques, qui ne doivent pas être occultés, car ils sont un élément déterminant de l'aboutissement du processus. *« La fonction RH a été très malmenée, car pas formée à la gestion des RH ni à la gestion du changement (son propre changement, mais également le changement de l'entreprise) ; il y a eu beaucoup de résistance, « de larmes, de moments très durs où j'ai dû faire rentrer de force les idées en étant très directive et en imposant les choses comme dans une relation parent-enfant pour aller à l'essentiel et délivrer du résultat, car c'est là que la fonction RH était attendue et dans ce contexte politique très fort c'était majeur. Les autres n'attendaient qu'une faille de la FRH pour dire « c'est à cause de la RH ».*

Le rôle attendu pour ce type de mission nécessite autant des connaissances que des aptitudes, qui peuvent varier en fonction de la nature et de l'importance des changements. Les rôles attribués sont complémentaires et inter reliés par le projet de restructuration, tout en assurant efficacité et cohérence du résultat à délivrer. Pour atteindre cet équilibre, la fonction RH assure des rôles complémentaires qu'elle gère en fonction des différents besoins :

- En amont du projet : le processus de « due diligence » met en avant le rôle stratégique joué par la fonction RH dans cette opération, afin d'évaluer les risques inhérents à l'opération, sur un plan social et financier ;
- Pendant l'opération de restructuration : coordination du changement organisationnel, support au groupe projet, préparation et organisation des formations, mise en œuvre des reclassements, gestion des mobilités ;
- En aval : accompagnement des transformations et des populations concernées (les managers comme les salariés).

Les témoignages mettent en évidence la difficile articulation entre les contraintes de l'environnement, les obligations légales, le souci de la transparence vis-à-vis du social et l'évolution des comportements individuels et collectifs au fur et à mesure de l'avancement du projet. Beaucoup de variables intangibles liées au comportement humain (le swing des étapes du changement, les comportements collectifs, l'identité au travail, etc.) qui sont difficiles à mettre en phase avec les rythmes imposés par l'opération de restructuration.

Dans cette « confrontation », la fonction RH apporte et intègre le facteur humain dans la problématique business. Mais cela ne devient possible qu'avec un certain niveau de soutien et confiance. Nous avons observé dans tous les cas de restructurations « réussies » l'importance du binôme DG/DRH ou Responsable RH/Responsable du service ou le changement a eu lieu. La pertinence de ces binômes et leur sensibilité au facteur humain ont permis de garder le cap tout en donnant un sens nouveau pour les salariés concernés.

2.4.3. LA GESTION DU CHANGEMENT

Dans tous les cas (sauf le cas C1 pas encore concerné), c'est l'annonce de la restructuration qui marque l'entrée dans un processus de changement. Nous pouvons noter l'approche centrée sur un projet : dans le cas d'intégration suite à fusion on observe une gestion de projet dédiée. Elle concerne le changement d'organisation, de processus et de culture. Le processus de changement est dans ce cas un agencement du processus de restructuration au service de la performance. La vision est claire, la méthode et les ressources allouées sont bien identifiées.

La RH n'est pas leader sur cette partie, elle a un rôle de partenaire, elle fournit le support et met en œuvre les décisions prises par le groupe projet, elle alerte si besoin : elle a un rôle d'expertise sur les domaines fonctionnels de la GRH : juridique, administratif, gestion des talents et des carrières.

Cette approche permet d'éviter les conséquences néfastes identifiées dans les restructurations :

- Perte de talents et appauvrissement du savoir-faire de l'entreprise
- Perte de contacts avec les clients
- Perte de parts de marché.

En effet, le témoignage fait état d'une intégration réussie, selon les indicateurs définis par le projet : aucun effet sur les clients finaux, un nombre insignifiant de licenciements, des mobilités accompagnées, des salariés et managers satisfaits globalement. Bien qu'associée au projet la fonction RH se situe en aval des décisions prises par le business, ce qui peut poser des difficultés de répartition de charges dans un espace- temps contraint, donc d'efficacité. *« Parfois, c'est plus long et plus difficile d'expliquer au business pourquoi on préconise telle décision, et parfois, c'est plus facile d'agir et les mettre en copie. Maintenant, je sais que c'était la fatigue, et qu'en réalité, il fallait faire une heure de plus, même si les managers ne sont pas basés en France (il y en a beaucoup qui sont ailleurs), il fallait les appeler, il fallait les mettre au courant, parce que c'est leur population. Si je veux qu'eux, ils soutiennent en tant que responsables, je dois leur donner ce pouvoir, et pas faire à leur place ».*

La nécessité d'accompagner le changement apparaît dans les autres cas, notamment les intégrations post-fusion, comme une des modalités de mise en œuvre de la restructuration. Les cas étudiés sont situés dans un changement sur une période courte. La fonction RH en prend l'initiative et reste leader sur cette dimension opérationnelle qui contrairement au cas précédent ne s'inscrit pas dans un processus.

Et la fonction RH joue dans tous les cas un rôle pivot dans l'accompagnement du changement. Dans la plupart de restructurations étudiées, c'est elle qui pilote la mise en œuvre des conséquences sociales des restructurations ; dans d'autres cas, elle intervient en tant que support, elle apporte son expertise.

Pour finir, l'accomplissement de tous ces trois axes n'est possible que si la fonction RH, en plus d'être bien préparé, soutenue et faisant preuve de courage managérial, prend également en considération les aspects politiques dans le fonctionnement de l'organisation (cf. Pichault, cité dans la partie 1), afin de jouer son rôle central d'agent du changement.

CHAPITRE 3 - ROLES « VECUS » PAR LA FONCTION RH LORS DES RESTRUCTURATIONS

Afin d'éclairer les différents rôles et la contribution de la fonction Rh lors des processus de restructuration, nous avons choisi de nous appuyer sur la typologie d'Ulrich présentée dans notre première partie.

Après avoir examiné l'intensité des différents rôles joués par la fonction Rh, nous nous interrogerons sur les leviers utilisés par la fonction RH, afin d'identifier, dans l'idée d'un retour d'expériences, quelles sont les pratiques mises en œuvre par les RH pour faire face aux situations de restructurations.

3.1. ANALYSE DES ROLES DE LA FONCTION RH PAR TYPOLOGIE DE RESTRUCTURATION

3.1.1 LES ROLES DE LA FONCTION RH DANS LES CAS DE RESTRUCTURATIONS NUMERIQUES

Les cas de « downsizing » (restructuration numérique) se distinguent des autres cas par le fait qu'ils s'inscrivent dans des temporalités beaucoup plus courtes : dans les 3 cas étudiés, la prise de décision se fait en réaction à un environnement de crise.

Quels sont les rôles et la contribution de la fonction RH dans ce type de restructuration ? Sont-ils impliqués uniquement dans la mise en œuvre opérationnelle ?

Sur les 3 cas de downsizing que nous avons rencontrés, deux d'entre eux concernent la mise en place de plans de réduction des effectifs dans le secteur bancaire suite à la crise des subprimes. Le troisième cas, dans le secteur de la construction immobilière, témoigne d'une approche qui mixe à la fois une réduction immédiate de la masse salariale, mais sans « hypothéquer » l'avenir, et en veillant à maintenir un niveau d'effectifs suffisant en volume et en compétences pour préserver les capacités de l'entreprise au moment de la reprise économique.

Dans les deux premiers cas de downsizing étudiés, les acteurs de la fonction RH que nous avons rencontrés n'ont pas participé à la prise de décision. Ils se trouvent « mis devant le fait accompli », et contraints de mettre en œuvre une décision à laquelle ils n'ont pas participé.

Quelques verbatims illustrent la situation :

- « *L'information sociale et financière est arrivée en même temps* »,
- « *la RH a été informée de devoir faire un plan de réduction des effectifs* ».
- « *La RH locale a été très impactée par la restructuration car pas organisée en RH « stratégique » et a subi les influences de décisions non évaluées, non discutées en terme de faisabilité* »

De plus, nous notons que la fonction Rh n'est pas forcément préparée, y compris en termes de compétences techniques, à mener une restructuration de type downsizing :

- « Au début de la restructuration, la RH locale n'avait aucune légitimité ; la HR Corporate avait nommé en local une jeune RRH qui n'avait que quelques années de pratique de la HR »

Or, le professionnalisme des équipes détermine leur capacité à gérer les situations de restructurations, et à se positionner au minimum comme étant légitimes dans le rôle **d'Expert administratif**, selon la typologie proposée par Dave Ulrich.

Si l'intensité du rôle d'expert administratif apparaît de façon prédominante dans les cas de downsizing, il n'en demeure pas moins que la fonction Rh doit également veiller au climat social et à accompagner les salariés « victimes » comme les « survivants ».

Comment atténuer le choc qui suit l'annonce d'une réduction d'effectif ? Comment maintenir la confiance des salariés restants ?

Un premier élément de réponse réside dans la capacité des décideurs à donner du sens, à expliquer les raisons de la décision, à proposer une vision. Dans le cas du PSE comportant une externalisation d'activité, le responsable du département concerné avait depuis plusieurs mois considéré que cette évolution semblait inéluctable, et avait partagé sa vision avec ses équipes. Son sens de la pédagogie et de la communication avait permis de construire un diagnostic partagé, de préparer ses collaborateurs à un changement qui s'annonçait radical, et ce faisant, d'atténuer le choc de l'annonce. Les phases de déni et de colère qui caractérisent les premières étapes de la courbe du deuil ont ainsi pu être vécues de moins intenses et moins brutales.

Donner du sens, faire partager un diagnostic, ont également été des facteurs clés de succès dans le cas de downsizing de l'entreprise de construction immobilière. Confrontée à une baisse de 40% de son chiffre d'affaires, celle-ci n'a pas d'autre solution que de diminuer sa masse salariale.

Cependant, contrairement aux deux autres cas, la fonction RH fait partie du comité de direction. Elle est non seulement co-décisionnaire, mais c'est elle qui propose à la Direction générale un plan qui permette de « sauver le maximum de personnes ». Cette préoccupation n'est pas purement sociale : la fonction RH est à la recherche d'une solution qui permette de traverser la crise tout en préparant l'avenir. Le DRH sait qu'au moment du redémarrage de l'activité économique, il faudra que l'entreprise dispose des ressources suffisantes en nombre et en compétences pour assurer la reprise.

En proposant d'articuler un PSE et une GPEC, la DRH a ainsi pu répondre à la double contrainte de réduire la masse salariale à court terme, et de préparer l'avenir en anticipant ses besoins futurs en compétences.

Les mesures de reclassements internes et de départs volontaires furent privilégiées, tandis que pour les personnes licenciées, le financement de dispositifs d'outplacement, considérés comme plus efficaces pour faciliter le retour à l'emploi, a été préféré à des indemnités plus conséquentes.

L'acceptation du diagnostic et du choix des décisions prises par la Direction ont été rendues possible par le niveau de confiance qui existait au sein de l'entreprise, notamment entre la Direction et les représentants du personnel :

- « *Le climat de confiance était présent grâce à un travail de longue date, ce qui a été utile dans une situation difficile. Tout le monde était d'accord pour faire au mieux pour tous ceux qui allaient partir* »
- « *on a toujours fait ce qu'on a dit, ce qui a garanti le succès de la démarche* ».

Finalement, il nous apparaît que même dans des cas de downsizing, la fonction RH peut aller au-delà du rôle d'expert administratif, et investir les trois autres rôles :

- celui de **partenaire stratégique**, en s'affirmant comme force de proposition pour adapter le capital humain aux besoins de l'organisation et aux contraintes économiques
- celui de **d'agent du changement**, en veillant à maintenir un dialogue social constructif, à faire le lien entre les différents acteurs du changement (le comité de direction, les salariés, les IRP), en accompagnant les salariés
- celui de **champion des employés / développeur du capital humain**, en veillant à maintenir un niveau d'engagement des salariés, à travers le maintien des investissements en formation notamment.

Ainsi, si au premier abord, les cas de downsizing semblent indiquer une intensité plus forte du rôle de l'expert administratif ou fonctionnel proposé par Dave Ulrich, il nous est apparu que la fonction RH s'affirme comme légitime également dans les autres rôles lorsqu'elle est impliquée en amont de la décision et qu'elle apporte des réponses opérationnelles aux besoins des décideurs, des managers et des salariés.

3.1.2. LES ROLES DE LA FONCTION RH DANS LES CAS DE RESTRUCTURATIONS FONCTIONNELLES

Contrairement aux cas de downsizing que nous avons observés, les restructurations de type fonctionnel s'inscrivent dans des temporalités plus longues, et ne vise pas uniquement la réalisation d'économies, mais s'inscrivent dans un projet d'amélioration durable de la performance.

Quelles sont les spécificités de ces réorganisations internes, et en quoi cela impacte-t-il le rôle de la fonction RH ?

Bien que les cas étudiés portent sur des objets très différents les uns des autres,

- Les restructurations sont plutôt qualifiées de « réorganisations », afin d'éviter les connotations négatives de réduction d'effectifs liées au terme de restructurations

- « *Pour atteindre cet objectif, il faut moderniser, investir, adapter les RH, rehausser les compétences* »

- Elles s'inscrivent dans le cadre d'un projet d'entreprise ; un cap est clairement défini

- *« c'est un projet qui s'inscrit dans un contexte global : « une usine, dans un dispositif industriel, dans un marché »*
- Ces réorganisations s'inscrivent dans la durée (plusieurs mois, voire plusieurs années)
- Elles privilégient un mode participatif, et favorisent la constitution de groupes de travail pour permettre l'implication et l'appropriation :
 - *« une première réunion a d'abord été organisée avec tous les N-1 » ; « des groupes de travail ont été organisés, qui ont permis d'apporter des informations clés et apporter des corrections »*
- La fonction RH fait partie des comités de pilotage
- Elle travaille en étroite collaboration avec la Direction
- Elle occupe une position centrale dans la conduite du changement :
 - *« Nous avons travaillé sur l'organisation, les compétences, en lien avec le projet industrie ; c'est important de donner du sens, d'expliquer pourquoi »*
 - *« nous avons formalisé une feuille de route, dans laquelle on rappelait le contexte, on expliquait le projet, pourquoi, et les mesures d'accompagnement prévues »*
 - *« notre feuille de route formalisait aussi qui gérait le projet, fixait les étapes, et explicitait comment communiquer sur les départs vis-à-vis des parties prenantes »*
- la communication et la transparence sont systématiquement citées étant des facteurs clés de succès :
 - *« le parler vrai est important pour expliquer les choses » ; « la communication interne est primordiale », « c'est un outil depuis le premier jour » ; « il fallait faire en sorte que les collaborateurs internes adhèrent au projet »*
 - *« il faut expliquer pourquoi on fait ça »*
 - *« On a donné tous les axes de travail, les personnes impliquées par service »*
 - *« On a surtout voulu expliquer le bénéfice pour les utilisateurs », « en quoi le travail quotidien serait facilité ensuite »*
 - *« Globalement, ça a été très bien accueilli, parce qu'il y avait beaucoup d'exemples du quotidien »*
- Elle veille à impliquer toutes les parties prenantes :
 - *« nous avons impliqué toutes les parties prenantes : représentants de la direction, cadres de chaque site, des agents utilisateurs, volontaires pour participer, jouer un rôle d'ambassadeurs »*
 - *« plus on impliquera les gens, plus ils vont s'approprier »*

Dans tous les cas de réorganisation interne observés, nous avons constaté que le volet RH était préparé en amont, dans une logique d'anticipation des impacts du changement d'organisation sur l'emploi, l'organisation du travail et les compétences. La fonction RH apparaît avoir été impliquée dans la réflexion, afin de préparer tous les éléments de support nécessaires à l'accompagnement, en particulier sur le volet communication et développement des compétences.

Le rôle **d'agent du changement** apparaît ainsi clairement prédominant :

- « *La réorganisation qui est en cours, c'est une réorganisation qui est due à la préparation de l'avenir, pour pouvoir évoluer sereinement au niveau de nos systèmes d'information [...] 60% des 1300 collaborateurs vont être touchés [...] le rôle de la Rh est donc central pour arriver à un succès* »

3.1.3. LES ROLES DE LA FONCTION RH DANS LES CAS DE RESTRUCTURATIONS STRUCTURELLES

Bien que très différents, les 6 cas de restructurations ont en commun :

- Une modification du périmètre des entreprises (les cas concernent des alliances stratégiques des fusions acquisitions, certains s'accompagnant de fermetures de site, ou des cessions d'actifs)
- Des changements forts dans les organisations et les relations de travail
- Des changements de cultures d'entreprise
- Une complexité accrue de la multiplicité des parties prenantes, des contraintes à la fois techniques, financières, sociales, juridiques, ... et humaines
- Une gestion du temps long (optique moyen / long terme)

Lors des entretiens menés, de l'avis des responsables rencontrés, la fonction RH doit à la fois :

- avoir « *une vision prospective* », « *un certain niveau d'anticipation sur les besoin de l'organisation* », « *aligner les pratiques RH* »
- « *accompagner les leaders fonctionnels afin de créer et mettre en place la nouvelle structure* », « *piloter le processus d'accompagnement du changement* », « *communiquer sur le projet d'entreprise* »
- « *s'occuper de ceux qui partent* », *mais aussi de ceux qui restent* »

La fonction RH tend à occuper à la fois un rôle de **partenaire stratégique et d'agent du changement**. Loin d'être une fonction purement mécanique, la DRH est fortement attendue sur des sujets complexes.

Les situations rencontrées étant souvent nouvelles, elle ne peut pas s'appuyer sur des savoirs routiniers, mais doit inventer des solutions, faire preuve de flexibilité et d'innovation.

Certains DRH développent une vision prospective et orientent leur action vers un rôle de **leader** ; Ainsi, lors entretien avec un DRH du secteur automobile, ce dernier nous explique comment il

amène la Direction et les actionnaires à réfléchir ensemble pour adapter leur taille d'effectifs sans rentrer dans des plans de licenciement : *« Je n'avais rien pour prouver ce que je disais, à part mes tripes . Cela m'a pris environ 6 mois pour avoir un Go des actionnaires »*.

« Maintenant on se demande comment on va faire : est-ce que l'on associe les salariés et les représentants du personnel en amont ? ou est-ce qu'on les met devant le fait accompli de la décision que l'on aura prise, et est-ce qu'on prend le risque de les faire rentrer en force dans un système dans lequel ils ne vont pas se reconnaître [...] ils ne vont pas comprendre, ils vont avoir peur et cela risque de générer de la violence, des grèves, des conflits sociaux... »

L'analyse du rôle de la fonction RH, basée sur la typologie d'Ulrich, nous permet de mettre en évidence le rôle prépondérant d'Agent du changement, qui correspond aux besoins de support des hommes et des organisations dans ces contextes de ruptures.

Cela nous renvoie à notre questionnement initial, à savoir le rôle et la contribution de la fonction Rh dans l'accompagnement du changement lié aux restructurations ;

Comment la fonction RH pense-t-elle la gestion du changement dans le cadre d'une restructuration ?

A quels stades du processus de gestion du changement la fonction RH intervient-elle dans le cadre des restructurations d'entreprises ?

Dans quelle mesure les RH peuvent-ils faciliter le processus de restructuration et de gestion du changement ? Quels sont les leviers d'action de la fonction RH ? Comment est-elle impactée elle-même ?

3.2. LA CONDUITE DU CHANGEMENT LORS DES RESTRUCTURATIONS

3.2.1. TRAVAILLER EN AMONT DE LA RESTRUCTURATION : ANTICIPER – PREPARER

De l'avis de DRH et des différents responsables que nous avons eu l'honneur de rencontrer, **l'anticipation** est systématiquement citée comme l'un des facteurs clés de succès d'une restructuration.

Les différents articles et rapports consacrés aux restructurations soulignent également ce constat. Lancée notamment en 2002 dans le rapport Aubert sur les mutations industrielles en France, l'idée d'anticipation renvoie selon les auteurs à une double acception :

-d'une part, un partage anticipé de l'information sur les difficultés économiques éventuelles et sur la stratégie de l'entreprise

-d'autre part, une préparation des salariés et des territoires aux conséquences des restructurations.

« Pour les salariés, elles renvoient à des démarches de développement de leur employabilité. Pour les territoires, elle implique des politiques de développement d'activités, préventives voire permanentes. »

Parmi les entreprises que nous avons rencontrées, certaines ont fait de ce principe d'anticipation un de leur principe de gestion, et l'ont intégré dans leur politique RH :

« la société reconnaît des responsabilités envers ses salariés et fonde donc sa politique de l'emploi sur trois principes : **anticipation, efficacité et solidarité** ».

Pour l'ancien DRH de cette entreprise, l'anticipation n'exclut pas de devoir procéder à des restructurations, au contraire :

- « *Si le bon moment pour réorganiser existe, c'est quand tout va bien et que l'entreprise fait suffisamment de bénéfices, donc fournit les moyens et le temps afin d'accompagner les gens correctement dans ce changement* ».

L'anticipation se traduit en effet dans cette entreprise par le déploiement d'une politique Rh visant à développer l'employabilité, d'importants moyens de reconversion, et un travail en amont pour identifier le potentiel socio-économique de la région et les possibilités de réinsertion.

Cependant, si l'anticipation d'une restructuration n'est pas toujours possible, les DRH et les responsables soulignent l'importance de sa préparation :

- « *80% du travail est la préparation* »,
- « *la guerre se prépare pendant la paix* »
- « *préparez ! soyez prêts à tous les scénarios ! car en temps de crise, vous n'aurez pas le temps !* »

L'anticipation et/ou la préparation ne concerne pas uniquement l'objet même de la restructuration. Qu'en est-il des acteurs, et notamment de la fonction RH elle-même ? Est-elle préparée ? Est-elle légitime, crédible dans son expertise et dans son vécu pour accompagner ce processus de changement ?

3.2.2. LE PROFESSIONNALISME DES ACTEURS RH EN QUESTION

Certains verbatims ont en effet révélé que la fonction RH peut être mise en difficulté, et qu'elle-même ne dispose pas toujours des compétences nécessaires pour accompagner la mise en œuvre d'une restructuration :

« *Au début de la restructuration, la RH locale n'avait aucune légitimité* »

« *La RH locale a été mise en situation d'impossibilité de faire face à la situation, faute d'expérience et de compétences* »

Face à constat, les acteurs de la fonction ont mis en place les dispositifs ad hoc, leur permettant de monter en compétences :

« *la fonction RH a subi sa propre transformation et chaque personne de l'équipe RH était accompagnée du manager de transition et d'un consultant externe pour assurer le transfert de compétence et également le rôle de mentor* »

« *La DRH s'est professionnalisée et entourée de compétences* »

« la première étape, c'était déjà d'organiser la RH par domaines fonctionnels, et faire en sorte que les différents membres de l'équipe RH prennent des responsabilités pour accompagner les managers opérationnels, pour acquérir de la légitimité et être crédible vis-à-vis de tous les clients internes »

3.2.3. ANALYSER LA SITUATION DE DEPART ET IDENTIFIER LES JEUX DE POUVOIR

La fonction RH, de par sa position « réticulaire » dans l'organisation, est en lien avec l'ensemble des parties prenantes internes, qu'il s'agisse de la Direction, des managers, des salariés ou des représentants du personnel.

Elle dispose donc d'une position qui lui permet d'identifier les enjeux des différentes parties prenantes, et de construire à l'avance une sorte de cartographies des acteurs.

Le fait de pouvoir ainsi cartographier les acteurs en présence, les positions de départs, les enjeux des uns et des autres, est un atout non négligeable pour bâtir une stratégie et piloter le projet dans une logique d'alliés.

Ceci nous amène à évoquer plus spécifiquement, le rôle de la fonction RH vis-à-vis des autres prenantes.

3.2.4. DEFINIR LE PROJET

« Le point de départ, dans toute restructuration, c'est d'avoir un projet ».

Un projet de réorganisation reste avant tout un projet d'entreprise. Quel que soit son impact social, il est important d'apporter du sens à cette réorganisation et aux adaptations d'effectifs qui en découleront. Au moment où l'on parle beaucoup de "licenciements boursiers", le projet stratégique comprenant l'argumentaire économique est une clé de voûte. Il facilitera d'une part la compréhension par chacun (syndicats, salariés et pouvoirs publics) de sa justification même si souvent dans ce cas le rationnel fait place à l'émotionnel. D'autre part, il permettra de s'assurer, non seulement de l'engagement des équipes qui poursuivront leur chemin dans l'entreprise, mais aussi d'attirer de nouveaux talents à moyen terme

Afin d'être crédible, la direction doit porter ensemble le projet, être solidaire, ce qui pré-suppose de s'être approprié le projet :

« Ça nécessite que le projet soit bien digéré au niveau de la Direction Générale, et qu'on ait le sentiment que ce projet n'oublie pas l'homme au bout du bout ».

La fonction RH joue ici un rôle de partenaire stratégique, non pas au sens d'une anticipation de scénarios futurs, mais plutôt dans une approche « politique », où elle veille à ce qu'il n'y ait aucune dissonance, et structure un langage commun partagé par tous les membres de la Direction.

Une fois le projet défini, un long travail de préparation reste à faire : qui communique le projet ? à qui ? comment ? selon quelles étapes ? quel calendrier ?

Lors de nos enquêtes terrain, il ressortait clairement que toute cette phase nécessitait d'être soigneusement préparée et formalisée en amont du déploiement du processus.

« La feuille de route formalisait aussi qui gérait le projet, fixait les étapes, et explicitait comment communiquer sur les départs vis-à-vis des parties prenantes »

Et en toute chose, ne pas perdre de vue l'essentiel...

« Ne pas se soucier pas que du business abstrait, mais des hommes et des femmes qu'on a l'honneur de diriger ».

Les restructurations constituent une rupture par rapport à une situation antérieure, il est donc logique de répondre à la question « où allons-nous », d'expliquer « pourquoi ».

« Dans les périodes de restructuration, ce qui va faire en sorte que le projet va aboutir ou pas, c'est : est-ce que le projet que l'on présente est crédible, viable dans le temps » ;

« est-ce que les gens se disent : effectivement, ce qui est présenté, ça tient la route, c'est propre, et on y va ; »

« tout le paradoxe, c'est qu'il y a beaucoup de restructurations, où les gens se disent, bon, c'est pour faire quoi derrière ? est-ce qu'on va virer 200 personnes pour atteindre la rentabilité de l'actionnaire ? c'est quoi le projet? »

3.2.5. COMMUNIQUER, UN LEITMOTIV TOUT AU LONG DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

Lors d'une restructuration, la fonction Rh doit veiller au respect de la procédure d'information-consultation des partenaires sociaux ; ces derniers doivent en effet être consultés sur ce qui ne peut être qu'un « projet », avant toute mise en œuvre, faute de quoi l'employeur risque un délit d'entrave.

Le respect de la procédure légale peut sembler contraignant, notamment dans le management de la communication. Ainsi, la période qui s'écoule entre la convocation des représentants du personnel et la première réunion officielle de la procédure s'annonce souvent comme étant des plus délicates à gérer du point de vue de la communication sur le ou les sites concernés.

En effet, lors de cette convocation, en même temps que l'envoi de l'ordre du jour précis de la réunion, le dossier détaillé du projet et de ses conséquences est adressé aux représentants du personnel.

Face au risque de fuites, de rumeurs, de mobilisation syndicale, il est préférable de prendre les devants, et de **privilégier une communication directe, transparente**, tout en respect l'ordre «légal» :

- Rencontrer les partenaires sociaux, afin de leur présenter les points clés du projet
- Réunir l'encadrement afin de les informer sur le projet, leur communiquer les étapes à venir
- Annoncer ensuite le projet directement aux salariés

C'est ce qui s'est produit dans le projet de fermeture d'une cimenterie au Maroc :

« L'annonce en interne a été faite 21 mois avant l'échéance de la fermeture. Au premier temps était informés les cadres, quelques jours plus tard les représentants syndicaux et l'encadrement le matin et, dans l'après-midi, l'ensemble des salariés (en plus de l'annonce par service, chacun a reçu une lettre avec l'information personnelle). Cette dernière étape ne concernait pas que les salariés de l'usine en question, mais tous les sites de la société au Maroc, afin de donner la même info à tout le monde et éviter les interprétations et les rumeurs possibles. Le délai de préparation de cette communication a été de 6 mois ».

Le contenu de la lettre adressée aux salariés portait sur les éléments suivant :

- La confirmation de la fermeture du site, ainsi que l'échéance prévue
- Le projet d'entreprise
- Les conséquences sur l'emploi
- les principes d'action du groupe
- les mesures d'accompagnement proposées

Dans la même idée, un DRH nous explique sa démarche :

« Une fois le rachat de l'entreprise [x] finalisé, on a fait très rapidement le tour de toutes les usines pour rencontrer les cadres, le management ; pour expliquer les balbutiements du projet [...], expliquer qu'on peut fabriquer [le produit x] et être rentable »

« il faut savoir trouver le juste milieu entre la communication officielle qui fait partie des enjeux de la procédure sociale, et les messages clairs qui vont vous aider à embarquer les gens »

Démunis face à une restructuration qui s'impose à eux, les salariés se retrouvent dans une complète incertitude sur leur avenir : leur emploi est-il menacé ? Vont-ils devoir déménager ? Changer de poste ? De collègues ? De responsable ? Face à cette perte de repères, les premières personnes vers lesquelles ils se tournent sont :

- leur manager
- Leurs collègues
- les représentants du personnel

Ils se tournent rarement vers la fonction RH, de son côté, associée à la Direction, et perçue comme une sorte de maître d'œuvre du processus ;

Ainsi, lorsque les informations apportées par la Direction – et donc, par la fonction RH, ne répondent pas aux questions qui se posent les salariés, ou plutôt, ne permettent pas aux managers de jouer leur rôle de relais, et laisse ainsi une sorte de vide, de zone grise, le risque de tensions monte :

« Ce n'est pas parce que ça se passe bien, qu'il ne se passe rien ».

La communication apparaît dans certains cas comme le symbole d'une lutte de pouvoir entre la fonction RH et les instances représentatives du personnel,

« Il ne faut pas laisser la communication uniquement aux mains des IRP »

« Dès les premières semaines, on a organisé des AG avec le personnel, et une communication régulière via une lettre ou un mail (un « vrai mail signé par la DG ») qui informe sur l'avancée des choses, et essayer d'éviter le vide, de laisser trop la parole aux syndicats. On essaie de faire en sorte qu'il y ait une communication régulière, au moins une par paie »,

Un soin particulier est par conséquent accordé par les RH à la communication, comme une sorte de fil rouge qui balise leur action :

« il faut identifier quelles sont les grandes étapes ; bien préparer les CCE ; être présent dans les usines ; bien expliquer à tout moment le projet, faire en sorte que ce qui est aspect pédagogique, communication, accompagne bien le projet » ;

Et lorsque le conflit survient, la communication est mise en cause :

« La grève qu'on a vécue, c'est un problème de communication ; les élus ont été dépassés ; on n'a pas fait notre travail au fil de l'eau, ou on l'a mal fait, et à un moment les gens se sont dit, on sort, on est en train de se faire entuber » ; quand je suis revenu voir les salariés, on a rétabli ce lien tout doucement, avec quelques uns, et on s'est dit, on ne lâche plus la communication, et régulièrement, on a fait des informations ;

« C'est d'autant plus vrai que dans l'autre usine, dangereuse socialement, à chaque fois qu'il y avait des moments chauds, on réunissait les salariés. Il y avait eu des problèmes de grèves dans le passé, des appels à la presse, donc là on s'était blindé » ;

Dans les cas de restructurations que l'on qualifie de « réussies », il nous apparaît qu'au-delà qu'une communication structurée, bien « huilée », la différence se joue sur le climat de confiance, l'attitude à la fois transparente et respectueuse de la Direction, qui, loin de chercher à masquer la réalité des choses, assume au contraire ses décisions, les explique, et privilégie une posture de dialogue, tant avec les IRP qu'avec les manager. Des groupes de travail sont ainsi mis en place, ce qui facilite à la fois la compréhension du changement, l'appropriation, et permet également de tenir compte des propositions émises. Plutôt que d'imposer le changement, il s'agit ici de partir de la réalité des gens.

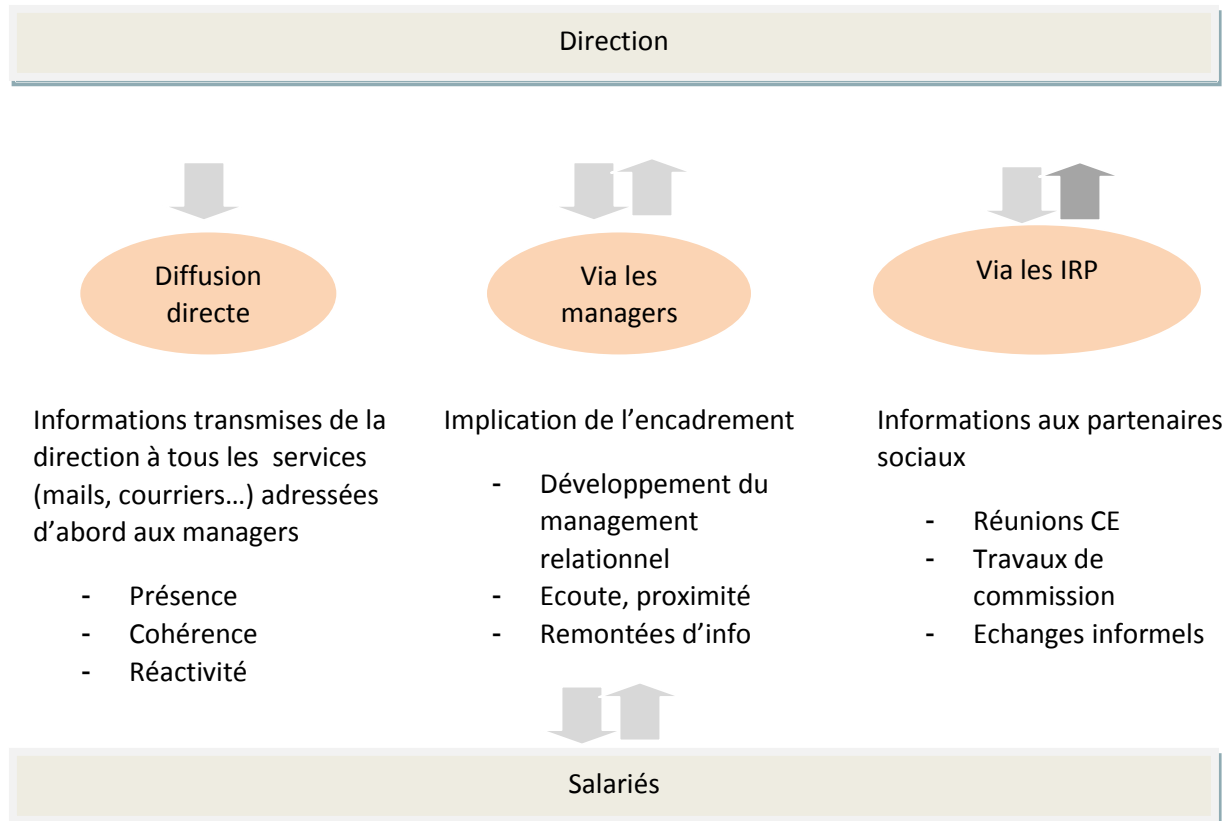
« Le fait que le projet, sur le fond ait été accepté compris, a beaucoup facilité les choses »,

La communication, facteur clé de succès dans n'importe quelle conduite du changement, apparaît comme étant un point plus sensible encore lors de restructurations. D'après Laurent Weil, 3 questions se doivent d'être posées lors d'une opération de restructuration :

1. si la direction souhaite faire passer un message important, est-elle sûre de pouvoir atteindre tous les salariés au moment voulu ?

2. quelles sont ses possibilités pour contrôler et harmoniser les messages diffusés en interne ?
3. quels sont les canaux de remontée d'information afin de connaître les réactions du terrain aux informations transmises ? ces canaux sont-ils fiables ?

Le schéma suivant illustre le circuit d'information à l'intérieur de l'entreprise :



Dans ce schéma, on voit clairement que les managers jouent un rôle central, sorte de « courroie de transmission » entre la direction et les salariés.

Quelle relation la fonction Rh entretient-elle avec les managers et les autres parties prenantes lors des restructurations ?

3.2.6. LE LIEN AVEC LES PARTIES PRENANTES

3.2.6.1. LES MANAGERS

L'analyse des enquêtes menées montre que la relation RH / managers est constamment celle d'une relation client / fournisseur.

Celle-ci peut varier en revanche de façon significative, selon le type de restructurations :

- S'agissant de restructurations accompagnées de plans sociaux, la fonction RH est davantage « leader » des opérations ; c'est elle qui maîtrise le calendrier social, qui tient informée les managers des étapes du processus, et leur fournit les éléments d'information qu'ils pourront ensuite communiquer dans leurs équipes. Elle est également présente en support du management pour les identifier avec les possibilités de reclassement, les éventuels départs volontaires, les besoins de formation qui permettront d'accompagner leurs collaborateurs vers de nouvelles fonctions...
- Dans des restructurations de type structurel, la fonction RH est davantage dans une position d'agent du changement et de partenaire stratégique. Très souvent, son rôle consiste davantage à veiller à la cohérence transverse des organisations, à déployer des politiques RH et des processus homogènes, faire évoluer les compétences, travailler sur l'engagement, fédérer les énergies, faire évoluer la culture et les valeurs.
- *« La RH n'est pas décisionnaire. C'est le métier qui décide. La RH apporte le service, tout en jouant le rôle de partenaire. »*
- *« La RH est un partenaire qui doit accompagner les leaders, assurer une forme de transversalité et d'égalité, challenger et donner des conseils. Le business ne peut pas dessiner l'organisation seul ».*
- *« La RH joue également un rôle d'alerte, si le choix du business n'est pas le plus judicieux, voire s'il est dangereux pour l'organisation »*
- *« Ce n'est que la RH qui peut mettre les décisions locales en cohérence avec celles de l'entreprise ».*

Les contours de cette relation partenariale sont mal définis, et la frontière entre support et ingérence est ténue.

- *« Trop de RH peut avoir un effet néfaste, car le business commence à se détacher du projet et prend moins de responsabilités».*
- *« De plus, la RH risque de s'épuiser en jouant tous les rôles, au lieu de s'appuyer sur les managers».*

Acteurs de premier plan des restructurations, les managers sont en prise avec des injections et des rôles paradoxaux. Comme l'analyse Rouleau, ils sont à la fois interprètes et promoteurs du changement stratégique induit par les restructurations. Or, ces managers, qui sont souvent reconnus pour leur expertise, n'ont pas forcément été préparés en amont, et peuvent se retrouver désarmés face à des situations qu'ils ne savent pas gérer sur le plan humain.

« Le problème des managers actuellement, c'est qu'ils ne sont pas du tout outillés.

« Il faudrait former beaucoup plus les managers sur comment on peut communiquer les différents types de messages et savoir se comporter dans différents types de situation afin de les rendre plus acteurs »

« Il a manqué du coaching individuel des cadres sur le terrain »

« C'était un apprentissage pour eux aussi »

« La formation qui a été mise en place à leur destination va d'ailleurs être modifiée, et intégrer des modules « comment manager en temps de crise » et « comment manager le changement ». Et aussi, comment travailler ensemble ».

En résumé :

- Ce sont des acteurs clés du processus de changement
- Ils doivent être impliqués dès le plus tôt possible
- Mais ils ne sont pas toujours prêts ni formés à accompagner le changement

3.2.6.2. LE BINOME DG/ DRH

Facteur de succès ou talon d'Achille, la relation entre le DRH et la DG ressort de nos enquêtes comme étant un point sensible dans la conduite des opérations de restructurations.

- En tant que représentant de la direction, le RH est traditionnellement le « porte-voix » de celle-ci, notamment dans les relations avec les instances du personnel. Toute dissonance est immédiatement sanctionnée :

« on s'est rendu compte, avec ma Directrice Générale, qu'on ne fonctionnait pas bien au début ; c'est ce qui a provoqué notamment les différents couacs qu'on a pu rencontrer, on a eu un droit d'alerte, un début d'inspection du travail, on a dû annuler une décision du conseil d'administration sur la nomination du nouveau directeur général parce qu'elle n'avait pas respecté la procédure de consultation du CE. C'est très formateur. On s'est rendu compte qu'on devait être un vrai binôme, elle, c'est le driver, et moi, je dois suivre, être le respect des règles. S'il n'y a pas assez de reporting, pas assez d'échanges d'infos, ça peut rapidement dériver, on a l'obligation de se cadrer, de caler une relation qui soit la plus transparente possible entre nous deux.

D'autres verbatims soulignent le rôle stratégique du partenariat DG/DRH :

- *« C'est une relation qui doit s'inscrire dans la durée »*
- *« La notion de business partner entre la DG et la RH est fondamentale »*
- *« [la DRH] doit être là pour élaborer la stratégie, faire partie de projet au plus vite possible »*

3.2.6.3. LES REPRESENTANTS DU PERSONNEL

Les relations avec les représentants du personnel dépendent fortement du contexte de l'entreprise, de l'objet de la restructuration (en particulier, de ses conséquences sur l'emploi), du projet proposé par l'entreprise, du climat de confiance, de la transparence des informations communiquées...

Lorsque la restructuration s'accompagne d'un plan social, la gestion des relations sociales est souvent considérée comme une fonction exclusive de la DRH, en particulier lors des restructurations. La « maîtrise » des relations sociales est un euphémisme, le DRH étant jugé sur sa capacité à éviter toute situation de conflit ou de blocage.

« Les relations sociales sont peu intenses. Ce rôle est distinct de celui de la RH (il y a une direction spécifique pour les relations sociales) et les équipes RH considèrent qu'il s'agit d'une tâche « à faire par défaut », un travail d'expert ».

Lors de l'annonce de PSE, les représentants du personnel se retrouvent souvent démunis. Bruggeman évoque une situation de quadruple asymétrie : asymétrie de préparation, asymétrie de décision, asymétrie de compétences et asymétrie de pouvoir. Selon les auteurs, le rapport de force se construit à partir de l'activation de quatre leviers :

- l'interrogation de la légitimité économique du plan social
- l'interrogation de la régularité formelle de la procédure
- l'action sur l'image de l'entreprise par la médiatisation
- la recherche de soutiens politiques

Certains verbatims recueillis lors de nos enquêtes illustrent ces positions :

« La moindre erreur de forme est une opportunité pour les organisations syndicales »

« Plusieurs actions visant à mobiliser le grand public sont lancées »

« La population a clairement montré son soutien aux travailleurs »

« L'impact sur l'image de l'entreprise dans la région a clairement été négatif »

Un autre verbatim montre que dans certaines situations, telle qu'une fermeture de site suite à un rachat, la volonté ne suffit pas ; au moment de l'annonce, les syndicats ne peuvent pas être dans une posture de discussion : *« Lors du premier CCE, j'ai proposé d'ouvrir un véritable dialogue social. Les représentants n'étaient pas prêts, ils m'ont dit : nous ce qu'on veut, c'est que ça ne ferme pas ».*

Parfois, même impliqués très tôt dans les discussions, les relations avec les instances représentatives du personnel n'en demeurent pas moins houleuses :

« On a eu des réunions de décembre à fin février, des CE exceptionnels toutes les semaines environ ; c'était très violent, voire très virulent ; on a du faire preuve d'une totale transparence » ;

Pendant les périodes de restructuration, l'activité, l'énergie et le temps consacré aux relations sociales peut s'avérer intense :

« En 4 mois, j'ai fait 8 CCE au lieu de 3, et 21 réunions de négociation / explication avec les IRP, avec deux accords de méthode »

Les élus font par ailleurs de plus en plus souvent appel à des experts pour les assister lors de ces réunions, dont le rôle peut être déterminant :

« Grâce à l'accompagnement de leur expert, les partenaires sociaux ont pu voir que le projet était crédible et viable »

3.2.7. CONCLUSION

De la gestion des conséquences au pilotage anticipé du changement

Est-il pertinent d'évoquer un rôle unique, fort, évident de la fonction RH dans des situations de restructuration ou faut-il préférer parler des rôles de la fonction RH? D'aucuns considéreront que la question est superflue et diront qu'à l'évidence la DRH a la responsabilité de gérer les conséquences des réorganisations, restructurations, fusions qui secouent nombres d'entreprises. Il faut se méfier des évidences. Les rôles de la fonction RH dans les situations de restructuration découlent directement des évolutions récentes de ses missions. Ce qui nous autorise à avancer qu'en la matière, le rôle de la fonction RH relève d'abord du pilotage anticipé du changement qui a nécessité ces restructurations.

On ne réorganise pas impunément et pour le plaisir

Toutes les entreprises qui ont eu à « gérer » une véritable restructuration le diront, quels que soient la préparation, le professionnalisme, les moyens mis en œuvre, c'est un vrai traumatisme qu'elles ont eu à subir. Et pourtant les évolutions structurelles requises pour répondre aux nouvelles exigences de la technique, de la concurrence, des clients, de la législation...pouvaient difficilement être évitées ni même retardées. Concernant le comportement des français face à l'avenir, Laurent Goulvestre, dans "Les clés du comportement à l'international », souligne leur propension à n'accepter qu'un faible degré d'incertitude. Ce comportement se caractérise par la crainte de l'avenir, du changement, le pessimisme, une certaine aversion au risque, le souci de la planification, la recherche de la sécurité, la conservation des acquis, la priorité de la réflexion sur l'action, la multiplication des lois, des règles, des contrôles...

Nos partenaires anglo-saxons voient au contraire plus facilement « la coupe à moitié pleine », avec optimisme ; ils privilégient l'action, font preuve d'une plus grande ouverture au changement avec un esprit entrepreneur, flexibilité, le droit à l'erreur...

C'est donc le pilotage du changement rendu inévitable par l'activité elle-même qu'il convient d'instaurer. La légitimité du changement importe moins que la communication sur ce qu'une culture du changement peut générer comme nouvelles opportunités. Piloter le changement, instaurer une culture du changement c'est anticiper et impliquer. Voici l'un des rôles essentiels de la fonction RH.

La communication comme outil d'accompagnement du changement

Informers, communiquer de façon constructive, régulière et assertive sur les effets positifs attendus des changements, sans taire les effets négatifs c'est se donner les moyens de faire évoluer les esprits, de convaincre, de rallier progressivement les avis.

Cette communication orientée vers tous ceux qui sont concernés par le changement est le levier incontournable de pilotage du changement. Elle va permettre de sensibiliser, de mobiliser, d'impliquer sans quoi rien n'est possible, tout est problématique.

Si communiquer ne transforme pas de facto, automatiquement l'impact d'une réorganisation en un bénéfice patent, c'est offrir la possibilité de travailler ensemble à l'identification, l'élaboration et la mise en œuvre des mesures qui permettront de faire du changement une opportunité.

Impliquer les salariés concernés par les changements d'organisation

On ne réorganise pas contre, mais avec les gens. Les premiers salariés à mobiliser sont les managers, les responsables d'équipes, ceux qui auront à déployer le changement. Leur capacité d'inertie voire de blocage est grande s'ils ne sont pas porteurs des évolutions d'organisation à mettre en place, a fortiori s'il s'agit de leur propre périmètre. L'information et la formation de la ligne managériale sont à ce sujet essentielles et d'ailleurs souvent conduites directement par la DRH.

Les membres des équipes, les salariés de l'entreprise sont également des acteurs importants à impliquer en amont du processus de réorganisation en particulier et d'évolution des organisations en général. Le meilleur spécialiste d'un poste n'est-il pas celui qui l'occupe ? La démarche d'implication et de consultation valorise les salariés sollicités, les reconnaît comme maillons significatifs d'un processus et ce faisant accroît leur adhésion aux modifications à venir. Les représentants du personnel ont également un rôle important dans les processus de changement comme instance de régulation et garants de l'acceptabilité sociale des nouveaux dispositifs à venir. Jouer la désinformation ou communiquer trop parcimonieusement avec eux c'est prendre le risque d'en faire des adversaires mobilisés.

Ouvrir, tourner l'entreprise vers l'extérieur

C'est une autre mission de la fonction RH. Par discrétion, appréhension, culte de la confidentialité mais aussi souvent par prétention, croyance au caractère spécifique voire unique de la situation vécue par l'entreprise, celle-ci reste obstinément centrée sur elle-même, peu encline à regarder ce que d'autres ont fait. La relecture et le partage d'expérience, l'analyse critique des « bonnes pratiques » sont pourtant une source d'informations dont il est fort dommage de se couper. Être à l'écoute des clients, des fournisseurs, des partenaires, des prescripteurs, des concurrents, mener une approche de benchmarking sur des sujets cibles c'est

capitaliser sur une somme considérable d'avis souvent judicieux. Dans le même ordre d'idée, se faire accompagner dans les problématiques de changement, par des experts, des conseils spécialisés dans ce type de problématique permet de gagner du temps, d'aller à l'essentiel, de garantir méthodologiquement à la fois le travail de réflexion en amont et celui de mise en œuvre.

La fonction RH doit maîtriser les outils RH au service du changement

Il ne faudrait pas oublier de doter l'entreprise de « la boîte à outils » de pilotage par anticipation que la fonction RH se doit de constituer progressivement et de façon concertée avec les managers. Sans viser à l'exhaustivité, il s'agit d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, d'un système de management fondé sur la responsabilisation et la délégation (entretiens annuels, revues de personnel, évaluation des connaissances et des performances...), d'un dispositif de développement des compétences (tutorat, formation, mises en situation...), d'une démarche de mobilisation sur les mobilités (métier, géographique, structure...).

CHAPITRE 4 - LA PRISE EN COMPTE DU FACTEUR HUMAIN DANS LES RESTRUCTURATIONS

Au travers de nos différents entretiens, nous avons constaté que le facteur humain n'est pas toujours un objet de la stratégie de restructuration. Il est néanmoins pris en compte au travers d'actions et de moyens répondant à des préoccupations souvent en lien avec les valeurs de l'entreprise.

Plus particulièrement, les décideurs et exécutants des restructurations numériques étudiées ont conscience qu'une stratégie de réduction des coûts à court-terme peut avoir des effets irréversibles sur l'implication des collaborateurs car après le rebond économique, ils se souviendront de la façon dont ils ont été managés pendant la période difficile.

Par ailleurs, ces témoignages nous éclairent du point de vue des acteurs RH en tant que décideurs stratégiques ou en tant qu'exécutants de la restructuration. Nos interlocuteurs ont exercé ces rôles à des niveaux et à des degrés d'implication très différents :

- impliqués dans la conduite de changement et dans les décisions stratégiques en amont, ils étaient co-auteurs de la mise en œuvre de son déroulement
- accompagnateurs des exécutants de la restructuration et également de la restructuration dans son ensemble, ce qui interroge sur le niveau de tension de la fonction RH et des acteurs principaux : « *On a fait un séminaire perçu que on avait besoin de lâcher prise à un moment.* » « *(...) Nous sommes fatigués et il y a un fort risque de considérer que la réorganisation est déjà finie et d'oublier d'accompagner et de faire un suivi...* » « *C'était un travail très, très lourd, c'était le soir, le weekend, (...) des moments assez difficiles et qui en même temps soude l'équipe RH.* »

Par ailleurs, nous avons constaté chez les acteurs RH en charge de soutenir ces actions de changement un souci de maintenir la régulation tant au niveau managérial qu'au niveau humain, afin de garder la motivation des collaborateurs tout en appréhendant les effets complexes des restructurations sur les populations partantes tout en maintenant une communication régulière avec les populations restantes.

Nous verrons également que les effets sur la santé au travail ne semblent pas constituer un point de vigilance prioritaire pour les acteurs interrogés.

Enfin, nous nous focaliserons sur le rôle et l'implication des managers dans des situations parfois paradoxales qui interrogent sur les tensions contradictoires auxquelles ils sont soumis dans leur rôle de soutien actif.

Puis nous aborderons également quelques autres dimensions sociales et humaines, également sous-tendues par ce conflit des temps permanent. En effet, le temps du social n'est pas le temps de l'économique ; « Tout ce qui n'est pas anticipé est perdu car il faut du temps pour construire des bonnes relations sociales ; lorsque le temps économique = 1, le temps des relations sociales =

2,5 »⁸⁹. L'anticipation doit être structurelle et doit permettre de développer une capacité à s'adapter rapidement aux changements.

4.1. L'ENGAGEMENT ET LA MOTIVATION DES SALARIES : LA NECESSITE DE MAINTENIR LE SENS

Nous avons apprécié l'importance de la phase de préparation de changement permettant d'établir une information transparente, de la confiance dans les décisions de changement afin de développer une véritable coopération entre toutes les parties prenantes. *« Tout au long du projet, il y a eu beaucoup de communication de fait pour éviter l'effet de boîte noire, et annoncer le jour J que ça y est, mais informer les gens au fur et à mesure de l'avancement du projet ; il faut construire cela avec le business à partir du début ».*

Plusieurs mesures centrées sur l'individu et les systèmes sociaux ont été identifiées en amont et pendant la phase d'accompagnement, ce qui tend à démontrer la préoccupation de ces entreprises :

- Le dialogue social (tous)
- Du coaching et de la formation dans tous les cas, quelle que soit la forme de restructuration, pour vivre et supporter le changement
- Des stratégies d'innovation et recherches exploratoires préalables à une restructuration en vue d'éviter des licenciements

Les entreprises sont par ailleurs soucieuses des effets des restructurations sur leur image d'employeur, y compris dans les situations de cessation d'activité, en adoptant deux démarches :

- Elles investissent dans les mesures d'accompagnement à la « réintégration sur le marché » dans un objectif de résultat, par opposition à des dispositifs qui n'auraient pour l'employeur qu'un effet de « marketing social » ; c'est le cas de la société C5 où le DRH accompagne individuellement chaque salarié dans l'élaboration de son projet professionnel, également une préoccupation dans l'entreprise A2 *« Il nous semblait que l'essentiel c'est qu'ils retrouvent un emploi, pas qu'ils touchent un maximum d'argent. »*
- Elles sensibilisent et accompagnent le management pour adapter les pratiques managériales en vue de maintenir un collectif de travail favorable dans un environnement traumatisant pour tous les salariés ; la société A2 a organisé pour son management un séminaire « plan de réorganisation » qui comprenait un volet « manager en période de crise » mettant en évidence les effets collectifs et individuels au cours des différentes phases du changement.

Cependant, les effets des bouleversements des restructurations sur le contrat psychologique sont inévitables et se manifestent sur les attitudes individuelles et collectives.

⁸⁹Gérard Taponnat, séminaire « Les relations sociales en pratiques », MBarH9, décembre 2011

Ainsi dans le cas de la société C6, où l'annonce du PSE déclenche un mouvement de grève, des manifestations comportementales de débordement évitant de justesse la séquestration montrent la perte de confiance : « *et à un moment les gens se sont dit, on sort, on est en train de se faire entuber* ». Les salariés ne sont plus dans le rationnel, ils sont guidés par leurs peurs, ils sont dans un sentiment d'insécurité qui fait tomber les effets du contrat, dont la loyauté. La manifestation de la rupture de ce lien avec l'employeur prend alors des formes organisationnelles.

L'entreprise a alors choisi d'établir un plan de communication dédié, avec points réguliers avec le relai managérial local, pour maintenir du collectif là où il commençait à être fortement menacé par des réflexes de protection individuelle, pour éviter que les salariés ne soient gagnés par le découragement et la résignation. Cet entretien permanent de relations directes avec les salariés constitue une clé de prévention des « débordements », puisqu'il semblait que les organisations syndicales aient elles-mêmes été dépassées par leur base. Ces salariés sont très attachés à leur outil de travail et engagés envers leur entreprise, du fait en partie de leur niveau d'employabilité faible dans un bassin d'emploi peu dynamique ; de tels « dérapages » peuvent être prévenus en gérant la relation de proximité dans des interactions permanentes.

Les effets des restructurations sur les salariés engagés sont très fortement médiatisés et montrent la violence qui peut rapidement en découler. Ainsi Christian Larose, parle-t-il d'un conflit qu'il a vécu en tant que militant et secrétaire Général de la CGT branche textile dans un bassin en désindustrialisation. Il décrit ce conflit pas comme les autres par son intensité, sa brutalité, devenu depuis un symbole des luttes sociales. « *Il a pris un autre caractère quand l'acide a coulé ; il y a eu un avant et un après. De gros risques de dérapage étaient possibles et il m'a fallu peu de temps pour comprendre que ces salariés, ces militants que je connais pourtant depuis des années n'étaient plus les mêmes. Ils étaient révoltés, refusaient le mépris, redressaient la tête et étaient décidés à en découdre coûte que coûte. Leur détermination faisait froid dans le dos (...). Je sais aujourd'hui qu'on ne doit pas jouer avec l'avenir des hommes et des femmes qui travaillent, massacrer leurs aspirations et ruiner leurs espoirs (...). Un licenciement est d'abord un drame humain, quand il est collectif cela devient un problème de société. (...) on n'a pas le droit de tricher avec les salariés*»

Tous ces témoignages montrent à quel point la question du sens est essentielle : pour comprendre et accepter il est nécessaire de savoir pourquoi. L'aspect compréhensif de la situation est fondamental, il faut aller chercher le sens dans le contexte symbolique pour comprendre et expliquer les comportements, tout en gardant le cap de l'objectif attendu au service de la performance.

4.2. LES VICTIMES ET LES SURVIVANTS : LA COMPLEXITE DES EFFETS

On peut clairement distinguer deux groupes parmi nos interlocuteurs. Un premier groupe qui évoquait d'une manière très consciente et très naturelle les mesures d'accompagnement choisies ainsi que la dimension humaine, selon leur approche et leur sensibilité :

« Mettre le budget plutôt dans l'accompagnement à toutes les mesures d'accompagnement et notamment dans outplacement individuel plutôt que dans la prime de départ. »

« Des objectifs humainement positifs limiter le nombre de licenciements économiques reclasser les collaborateurs. »

« Cela a d'ailleurs été une des préconisations que j'ai mis dans le cahier des charges pour sélectionner les cabinets qui fait l'accompagnement, c'était la dimension humaine et conduite du changement sur la partie deuil, parce que c'est pas simple de tourner la page, surtout quand on a une forte ancienneté, et sur toute cette partie, on souhaitait au maximum accompagner les gens, pour vraiment coller à la stratégie de l'actionnaire principal, une personne = un projet abouti ; pour cela, il fallait mettre les moyens nécessaires pour conduire le changement, tant sur le plan humain que sur le plan financier. »

Cette lucidité sur l'aspect victimes et survivants est dû soit à une expérience antérieure soit aux conseils des cabinets spécialisés. Dans tous ces cas, un important effort de reclassement est fait : possibilité de mobilité interne ou au niveau du groupe, accompagnement des salariés licenciés victimes, conseils et suivi pour des projets individuels.

Nous avons pu remarquer une préoccupation particulière pour l'adhésion au projet et pour l'accompagnement des survivants : *« Nous ce qu'on leur (société de conseil) a demandé c'est de suivre les collaborateurs qui restaient dans l'entreprise, parce qu'il fallait qu'ils gardent le moral ceux-là. Ils voyaient partir leurs amis, des gens qu'ils appréciaient. Il pourrait y avoir un sentiment d'injustice, d'une certaine gêne. »*

« Dès lors que vous faites une restructuration, si vous voulez réussir, il faut vendre le projet. »

Le décalage entre les meilleurs de la classe et les autres n'était que trop visible, comme dans un souci de traiter les conséquences de la décision de restructuration sous un angle de responsabilité sociale. Cependant la gestion qualitative de l'emploi pour les populations restantes ne semble pas avoir été intégrée dans la démarche.

Le deuxième groupe constitue les représentants de la fonction RH qui n'étaient pas eux-mêmes préparés à accompagner certains projets et changements, pour plusieurs raisons :

- parce que la compétence manquait
- ou parce que la fonction RH n'a pas eu la possibilité de participer à la décision et pas eu le poids dans l'orientation des actions menées

C'est dans ces circonstances que la fonction RH a vécu sa propre transformation, parfois un peu à marche forcée, toujours avec cette ambivalence entre la personne et son comportement dans une mission bien particulière.

Ce sont les conjonctures successives qui font venir la fonction RH à une prise en compte des enjeux de son rôle dans l'accompagnement et le soutien des restructurations, souvent mal appréhendés par les acteurs concernés. Très souvent, les acteurs RH se concentrent sur les aspects techniques de la restructuration dans leur dimension « obligatoires et légale » au regard des clients internes et externes, ce qui donne un cadre normé : la paye, les transferts de contrat, le reporting etc...Les autres dimensions beaucoup plus intangibles nécessitent une certaine expérience et sensibilité au facteur humain qui font appel à des notions de psychosociologie du travail autour notamment de la notion de sens du travail.

En effet, le travail est un élément majeur de la vie sociale, dans son ensemble ; quand une personne est coupée de son travail, elle se retrouve privée de son « utilité sociale ». Le travail a un sens pour soi mais également un sens pour la société et il s'inscrit à la fois dans une histoire individuelle et une histoire collective. La diversité des activités renforce ce besoin de réalisation de soi à travers le travail.

La rupture de sens provoquée par une restructuration peut parfois faire apparaître pour la personne des contraintes et obligations douloureuses qui renvoient alors à une vision négative de soi, terrain fertile de stress.

4.3. LA SANTE AU TRAVAIL ET LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

Aucun de nos interlocuteurs ne nous a parlé des services de santé en tant que partie prenante des projets de restructurations menés, à peine ont-ils évoqué le CHSCT, non pas en tant qu'organe impliqué sur le sujet mais en tant qu'instance devant être consultée.

Nous déduisons de ce constat que les conséquences des restructurations sur la santé au travail ne semble pas une priorité des DRH et des décideurs interrogés.

« L'obstacle principal à l'efficacité de toutes mesures préventives est le manque de confiance des salariés dans les RH et la médecine du travail. Pour que ces métiers puissent de nouveau avoir la confiance des salariés, ils doivent être considérés comme de véritables forces de propositions dans un rapport dialectique à la direction et non pas comme des exécutants pour les uns ou des empêcheurs de produire pour les autres. »⁹⁰

Nous avons relevé plusieurs actions concrètes au cours de notre étude pour répondre à ce souci de maintenir la relation avec les personnes :

⁹⁰(Technologia, 2010)

- **La communication :**

Dans certains cas un plan de communication ad hoc a été établi, dans un double objectif de :

- transparence, pour « occuper le terrain » et anticiper les effets pervers que peuvent susciter les émotions telles que la peur, l'angoisse « de ne pas savoir ».

« Le parler vrai est important pour expliquer les choses ». «A chaque fois, quand j'ai eu des grèves, je me suis dit, l'aspect communication a été négligé ».

- et de cohérence pour garder la crédibilité managériale indispensable pour piloter l'opération et en garder le contrôle.

« Le pire qu'on pouvait faire c'est de raconter les histoires. (...), à chaque fois on a expliqué ce qui allait se passer et on a fait ce qu'on avait dit, c'est fondamental. (...)On annonce les échéances et on sait ce qui va se passer. (...) une dramatisation démotive tout le monde. »

Une bonne communication nécessite une cohérence entre ce qu'on dit, la façon de dire et le contexte.

Le cas C2 montre à quel point le manque de transparence, l'absence de prise en compte des attentes des salariés à un instant peut couper l'échange et laisser la place à la communication syndicale avec des moyens difficilement maîtrisables.

- **Le sens du service de la Fonction RH vis-à-vis des clients internes.**

C'est le cas de la société C2 qui a investi des moyens significatifs pour transformer la fonction RH en vue d'accompagner l'évolution transformation de son organisation interne. On note également un soutien important de la fonction RH envers les salariés en mobilité externe en vue de les accompagner dans la construction de leur projet, de garder le lien « *on souhaitait au maximum accompagner les gens* ».

- **La formation des managers :**

Dans le cas C2, un plan de formation sur 3 ans a été mis en place pour le développement des compétences managériales comprenant un volet sur la sensibilisation aux RPS. Les enquêtes menées montrent que ce sujet est majoritairement porté par les DRH.

Malgré des actions concrètes centrées sur l'accompagnement du changement, la gestion des risques psycho sociaux et surtout leur prévention n'a pas été abordée en tant que préoccupation prise en compte par les DRH dans le pilotage du projet.

En effet, ce sujet ne peut faire écho que si une démarche de sensibilisation managériale est déjà en place dans l'entreprise. La souffrance au travail est un sujet qui dépasse celui des restructurations, ces événements ne venant que renforcer les effets sur la santé psychique et morale des salariés et managers, victimes ou survivants. Dans les situations de restructuration, la souffrance est renforcée par un sentiment d'injustice, elle devient subjective, l'objet d'un préjudice et d'une situation d'enfermement.

Cette préoccupation est mise en évidence par de nombreux rapports et groupes de travail européens évoqués dans la partie 1 de notre étude mais néanmoins reste encore difficilement appréhendée par les entreprises. Ainsi, dans le cas A1, la responsable RH s'est retrouvée en situation de souffrance avec arrêt de travail de longue durée parce qu'elle n'avait pas été préparée, formée ni accompagnée pour mettre en œuvre une restructuration numérique. Son absence de maîtrise du sujet sur les plans culturels, techniques l'ont placée dans une situation de tension permanente entre les objectifs fixés et le résultat produit ; on peut penser qu'elle a estimé que ce décalage relevait de sa propre responsabilité et provoqué un sentiment d'échec et d'impuissance qui peuvent être à l'origine de sa situation d'arrêt de travail. En opposition, le cas C2 où l'équipe RH a été « bousculée » mais accompagnée y compris sur la dimension psycho-sociale du travail, en replaçant systématiquement « le sens de l'action demandée dans l'objectif collectif », il n'y a pas eu d'effets sur la santé. Le soutien social apporté a permis d'amortir les problèmes.

Nous constatons au travers de nos lectures que cette recherche d'équilibre pour diminuer les effets du stress au service de la performance est indispensable pour éviter la déstabilisation du système de travail et des tensions sociales ; cela passe par l'utilisation de leviers de management qui permettent de redonner du sens social pour améliorer la motivation, dont les acteurs principaux sont les managers.

4.4. LE ROLE DES MANAGERS : UNE DOUBLE CONTRAINTE

Aux travers de tous les entretiens nous avons pu clairement peser le poids du rôle des managers, les « exécutants » selon la typologie citée dans la partie théorique. Ces acteurs sont parmi les autres en charge de porter les projets des restructurations.

La réussite et le bon déroulement dépendent en grande partie de leurs compétences managériales, de leur engagement, de leur capacité à être des leaders pendant la tempête. « Un manager hors pair » a été identifié par le RRH dans le cas A3, où le RRH nous relate : « *C'est dans les situations de fort changement qu'un manager prend tout son rôle ; il faut qu'il ait une fibre humaine ; une excellente empathie ; une vision ; savoir décider, expliquer mes décisions ; je me rends compte plus facilement qui est en mesure de faire cela ou pas ; une forme d'honnêteté intellectuelle et de courage aussi : s'il nous dit cela, on peut le croire.* »

La difficulté de cette fonction dans les projets de restructurations vient du fait que les managers n'ont pas tous la même maturité, la même « fibre humaine ». Pour les aider à faire face à ces situations qui sortent de leur quotidien managérial, l'entreprise F met en place des formations et autres supports pour les préparer à effectuer cette tâche difficile. « *Il y avait des consultants du cabinet X qui les ont formés pour préparer les entretiens qu'ils auraient à faire avec leurs*

collaborateurs s'il devaient y avoir des licenciements économiques. (...) On avait un guide d'entretien pour le manager pour leur expliquer comment devait se dérouler l'entretien d'annonce de licenciement », car les managers sont désarmés face à la souffrance et il s'agissait dans ce cas de mobiliser la rationalité de la situation sous ses aspects « techniques » tout en intégrant une dimension intelligente au sens émotionnel.

Ils sont par ailleurs eux-mêmes dans une situation qu'ils ne maîtrisent pas et sur laquelle ils n'ont pas de marge de manœuvre, provoquant des tensions contradictoires, révélées par de nombreuses remarques sur les manques de compétences des managers pour appréhender cette complexité. Entre la logique réparatrice des plans d'accompagnement des sortants d'une part et la légitimité d'action dans les dispositifs d'accompagnement du changement, les ressources et efforts déployés par les managers sont très divers et peu ancrés dans les pratiques managériales. Ce qui à terme peut provoquer des incertitudes et des ambiguïtés au fur et à mesure de la progression du projet.

Nous avons été frappées par le courage managérial des décideurs, leur niveau d'engagement aligné sur leurs valeurs et leurs convictions, comme un fil conducteur de leur action.

Par exemple, ce dirigeant qui décide à un moment bien précis et choisi par lui pour des raisons qui lui sont propres, d'annoncer le plan de restructuration d'une usine (cas B3), selon un ordre bien précis respectant à la fois l'organisation hiérarchique tout en assurant une dispersion rapide et précise de l'information orale et écrite auprès de tous les collaborateurs de l'entreprise, même s'ils n'étaient pas sur le site concerné. Ceci a permis de susciter l'adhésion et la cohésion auprès de la force de travail pour maintenir des comportements professionnels efficaces pour l'entreprise et pour la collectivité. Le management de proximité s'est retrouvé au cœur du sujet en tant que garant des bonnes pratiques et comportements professionnels, pour maintenir le sens.

4.5. LES RELATIONS SOCIALES : UNE ANTICIPATION INDISPENSABLE POUR CREER DE LA CONFIANCE

Le maintien d'un climat social favorable est une préoccupation constante observée dans les cas des sociétés qui affichent dans leur système de management des valeurs humaines et sociales fortes, dans un objectif de recherche de confiance afin de la préserver ; pour cela, il faut « *avoir une attitude vraie, montrer qu'on ne cherche pas à tromper* ». Dans le cas où la confiance n'existe pas avant la restructuration, elle est difficile à gagner mais elle peut néanmoins se construire et se gagner à condition de « *tenir les promesses* ».

Les projets de restructuration, pour être crédibles, nécessitent le respect de l'autre et la bienveillance, ce qui passe par la confiance entre les acteurs. Cette confiance est renforcée par l'anticipation.

Cependant, nous avons vu que selon les faits générateurs de la restructuration, l'anticipation n'était pas possible dans tous les cas. Là où elle était possible, nos interlocuteurs ont souligné l'importance

stratégique de la phase de la préparation et surtout de la réflexion autour de sa mise en œuvre, la recherche d'alternatives éventuelles et la prise en considération de la personne dans le dispositif. « *Quand on a quelque chose de difficile à faire il faut bien le préparer il faut bien le structurer* ».

Nous avons été surprises de constater que parmi les entreprises rencontrées, certaines n'appréhendaient pas la dimension du changement en tant que processus inscrit dans un continuum alors que les consultants et la littérature en font la promotion depuis plus de 30 ans et que ce sujet n'est pas nouveau. Notre travail de terrain a montré que nos interlocuteurs sont très conscients du rôle et de l'importance de la communication, avec comme nous l'avons vu une plus ou moins bonne maîtrise du sujet compte-tenu du contexte systémique dans lequel se trouve l'entreprise. Et n'oublions pas que « l'un des facteurs qui est à l'origine du stress c'est la communication ou plutôt l'incertitude liée au manque d'information sur le changement à venir ».

4.6. LES DIMENSIONS OUBLIEES

Les mesures mises en place par les entreprises étudiées montrent que les effets humains et sociaux des restructurations sont généralement abordés sous l'angle des moyens consacrés pour en gérer les conséquences plus qu'à en traiter la cause. Ces entreprises sont généralement guidées par leurs valeurs, leur sens de la responsabilité sociale et sociétale.

Dans notre approche, nous avons été guidées par les dimensions mises en évidence dans l'ouvrage de Jean-François Chanlat (2011)⁹¹, et qui donnent à cette analyse un autre éclairage sur les comportements et phénomènes humains.

Cependant, d'autres dimensions telles que la sociologie, la psychosociologie des organisations, la justice organisationnelle, les émotions, expliquent également l'aboutissement à des conduites humaines concrètes, positives ou négatives, évoluant au cours du processus de changement.

Elles prennent en considération l'être humain comme point central de démarche et permettent de comprendre l'intangibilité du facteur humain et la non prévisibilité de la conduite humaine. Trop souvent, les dirigeants sont habitués à prendre des décisions stratégiques, en fonction d'éléments rationnels qui ramenés à leur vision, leur permettent de rester dans un domaine qu'ils maîtrisent. Mais leurs préoccupations ne se portent pas sur la gestion des émotions ni sur l'analyse des représentations sociales des organisations.

⁹¹ (Chanlat, 2011)

C'est au DRH et au corps managérial que revient cette tâche d'interpeler le dirigeant sur les impacts des faits sociaux et de dégager les valeurs qui en donnent le sens, sans oublier la dimension multi culturelle qui renforce cette approche.

C'est le cas dans l'entreprise A1, où des approches culturelles très contrastées conduisent à une mise en œuvre chaotique du plan de downsizing, par défaut de communication et de compréhension des environnements culturels.

On peut également s'interroger sur la perception par les personnes concernées de la notion de justice : qu'est-ce qu'une action juste au niveau économique ? Quels sont les critères d'acceptabilité pour que la décision prise ne génère pas de comportements nuisibles et facilitent l'acceptation et la mise en place du changement envisagé ? Les entretiens menés ne nous ont pas permis d'appréhender cet aspect.

Ainsi, nous constatons globalement que la prise en compte du facteur humain, non seulement tout au long du processus de restructuration mais également après sa mise en œuvre, est encore souvent occultée, malgré des intentions affichées. On peut s'interroger sur les raisons de ces manquements : politique volontariste ou omission dans la prise en compte de ce facteur de régulation ? Y a-t-il un lien avec la personnalité du DRH ou la politique RH déployée dans l'entreprise ? Qu'en est-il des effets des restructurations sur les acteurs RH ?

NOS PRECONISATIONS

En nous basant sur notre analyse, nous voulons tirer les enseignements des entretiens menés et proposer aux professionnels de la fonction RH le résumé des meilleures pratiques observées dans le cadre de notre recherche. Résumé qui certes peut sembler limité par le nombre de cas étudiés, mais pouvant néanmoins avoir de l'intérêt pour un acteur RH concerné par les restructurations.

Bien évidemment, chaque situation et chaque cas de restructuration est unique et demande en quelque sorte une approche « sur mesure » et un accompagnement RH adaptés. Cependant, un certain nombre de pratiques existantes semblent donner de bons résultats et peuvent intéresser les RH cherchant des repères dans un environnement de restructuration ou tout simplement intéresser par un partage d'expérience.

Étant donné que les situations abordées ont eu lieu dans cinq pays différents, nous ne nous focaliserons pas sur l'aspect juridique ou les procédures légales liées aux restructurations, cela n'est pas notre but. Notre objectif consistait à réfléchir sur les actions RH différentes et variées qui font partie de l'accompagnement RH au moment du changement et à présenter une liste, sûrement pas exhaustive, de différentes pratiques et points de vigilances, qui ont été évoqués et « vécus » par nos interviewés.

Il faut souligner que ces pratiques peuvent être « déclinées » différemment et souvent planifiées en amont, pendant ou en aval des restructurations selon un plan spécifique. Le plus important comme nous l'avons entendu plusieurs fois durant nos interviews c'est de continuer l'accompagnement et de ne pas brusquement arrêter toutes les actions à la fin « officielle » du projet. Car l'impact humain est loin d'être terminé...

Pour préparer et communiquer :

- S'il y a une chose sur laquelle tous nos interlocuteurs ont été d'accord c'est sur le fait que la communication est un facteur clé pour la réussite d'une restructuration. Il est donc primordial d'avoir un plan de communication clair et précis, prévoyant tous les scénarios possibles et partageant les rôles et les responsabilités de « qui fait quoi » et dans quel ordre. Et même si la fonction RH ne gère pas nécessairement la communication directement, sa participation est toujours utile, voire obligatoire.
- Une communication claire et ouverte doit être rapidement mise en place pour éviter au maximum les rumeurs. Quels changements l'entreprise s'apprête-t-elle à faire ? Pourquoi ? Qui est concerné ? Qui a été consulté ? Le détail de la suite des événements doit également être communiqué, sur le processus de redéploiement et sur le soutien qui sera apporté aux salariés en amont, pendant et après les changements.
- Assurez-vous que le message est équilibré, clair, mais pas trop chargé de détails, facile à comprendre, mais sans infantiliser les salariés, etc. Les collaborateurs ont besoin de

savoir où ils peuvent trouver plus d'information et qui les accompagne en cas de questions. Il est également nécessaire de donner du sens à votre projet et de ne pas simplement parler de son déroulement. Car même si les collaborateurs n'adhèrent pas au changement ils peuvent comprendre. Sans cette compréhension, il sera impossible d'avancer et de mener le projet à son terme correctement.

- Définir un processus de prise de la décision juste et équitable est crucial. L'une des principales étapes est de faire comprendre aux salariés que le processus qui sera appliqué est juste, équitable et transparent. La notion de justice procédurale permet d'apaiser les tensions, mais également aide ceux qui restent à se sentir moins coupables envers ceux qui doivent partir en cas de licenciement.
- Essayez de faire partie du projet dès son début, voire avant, au stade de design, afin d'intégrer la dimension RH dans tous les projets de transformation. De plus, cela vous aidera de gagner en légitimité par rapport aux autres parties prenantes et surtout de mieux comprendre la nature et les enjeux du projet et commencer la préparation le plus vite possible. Si vous vous retrouvez dans la situation de DRH « invité » ou « envoyé par le siège social » pour ce projet en particulier ou si vous remplacez le Responsable RH local, il est essentiel de vous appuyer sur les connaissances locales et de vous entourer, si possible, par des « experts » connaissant l'entreprise et son histoire, l'environnement, contraintes et spécificités locales, etc.
- Définissez un plan d'action RH et un plan de préparation au changement par population et par type d'impact, en fonction des facteurs de risque identifiés et de leur criticité, et mobilisez l'encadrement de proximité sur le déploiement de ce plan.
- Dans le cas d'un délai raisonnable, lancez les réflexions sur le code de bonne conduite de l'entreprise qui précisera, entre autres, le cadre de la gestion des futures réorganisations et restructurations. Si un document semblable existe déjà au sein de l'entreprise, utilisez-le comme base afin de faire un exercice intellectuel en amont avec les managers et/ou les parties sociales et de réfléchir aux intentions ou aux orientations qui impliqueraient toutes les parties engagées en cas d'évènements critiques.

Pour la conduite du changement :

- Sensibilisez les managers sur l'importance de bien accompagner ses salariés, idéalement en aval d'un projet d'entreprise, en utilisant des business cases, des formations ciblées ou au travers des pratiques de coaching, car ce sont eux qui doivent « porter » les messages et les actions de mise en place auprès des collaborateurs.
- Pensez à accompagner les équipes et pas que les managers. Plusieurs actions comme le coaching collectif, jeux de rôles, team building, organisation des groupes de travail, etc. permettent l'expression de potentiels freins tels que: refus, incompréhensions, l'intégration des résistances et aident à redynamiser ou à motiver l'équipe, donc à prévenir ou baisser le risque de conflits et à préparer les salariés, « les amener » avec le management dans un projet dès le début.
- Si un grand projet organisationnel est prévu à moyen ou long terme, n'hésitez pas à faire une enquête ou un « focus group » interne afin d'en apprendre le plus sur les

représentations / perceptions de ce qu'est la conduite du changement, et de la politique mise en œuvre dans ce domaine en interne. Cela vous permettra de comprendre plus clairement le climat, les besoins d'accompagnement et de préparer vos actions.

Pour le climat social :

- Malgré le fait qu'il est plus facile de lancer un projet de restructuration dans un climat social favorable, le manque de telle condition n'est pas une fatalité. Car la restructuration peut également être un bon moment pour améliorer un climat existant.
- Réalisez une enquête ou un audit interne ou un diagnostic des représentations/perceptions de ce qu'est le climat social, analysez l'historique existant. Cartographiez les risques potentiels.
- Informez et conseillez l'entreprise au niveau des réglementations existantes (directives, sanctions, etc.), mais aussi au niveau des pratiques existantes dans d'autres entreprises.
- Sensibilisez et/ou formez les managers sur les moyens à mettre en œuvre pour contribuer à développer un meilleur climat social, c'est-à-dire, accompagner les managers dans la création d'outils qui leur permettront de développer chez leurs collaborateurs un sentiment d'appartenance (tout en les différenciant) vis-à-vis de leur équipe.
- Impliquez des instances représentatives du personnel (information, consultation, remontée de climat social) et des organisations syndicales (négociation d'accords collectifs...).
- Menez une veille sociale rapprochée lors de la mise en œuvre du projet (« stratégie des grandes oreilles ») et anticipez des actions de conduite du changement complémentaires.

Pour la gestion des risques psychosociaux :

- Informez le management d'entreprise sur les facteurs, et répercussions des risques psychosociaux sur la santé/le comportement des collaborateurs, et la compétitivité des entreprises. Décrivez des cas de comportement alertant, mettez-vous d'accord sur la responsabilité partagée sur ces sujets et mettez en place des processus afin de traiter ces situations.
- Identifiez des impacts du projet par population, repérez des points durs ou des populations à risque, et évaluez la faisabilité humaine et sociale du projet, pouvant conduire, le cas échéant, à un recadrage de la cible du projet. Demandez de l'aide externe, contactez les experts, si nécessaire.
- Prenez en compte le besoin des collaborateurs de s'exprimer, de partager leurs émotions. Proposez et mettez en place un dispositif dédié (par exemple cellule d'accompagnement ou l'équipe de soutien) avec un espace neutre et des horaires en cohérence avec la vie du site/bureau.
- S'il y a une possibilité d'agir en amont, formez les salariés sur la gestion de stress au travail.

Pour maintenir l'engagement de « survivants » :

- Être honnête sur la suite des événements est rarement facile, mais indispensable. L'une des questions souvent posées par les survivants est : « Cela va-t-il encore se produire ? » L'entreprise doit se montrer claire sur ce qui a été mis en place pour éviter d'autre restructuration, surtout s'il y a eu des licenciements, et faire une évaluation réaliste de la situation. Elle peut, par exemple, vouloir de nouveau faire appel aux départs volontaires dans les mois à venir si la situation ne se résout pas d'elle-même. L'honnêteté à ce sujet peut lui éviter d'avoir à revivre des processus douloureux.
- Il est important d'avancer en traitant avec respect et dignité ceux qui sont partis. Alors qu'il peut être tentant d'en oublier les noms et de ne plus jamais parler d'eux, la façon dont l'entreprise traite ceux qui sont partis sera remarquée par ceux qui restent – et ils se projeteront à leur place ! Il est essentiel de les traiter avec dignité et respect – en suggérant des pots de départ, une collecte, des déjeuners – et de se mettre d'accord avec eux sur comment ils veulent marquer leur départ.
- Gérez avec précaution le transfert de compétences. Généralement, les entreprises laissent leurs employés partir immédiatement. Mais certains d'entre eux possèdent des connaissances ou des informations essentielles au succès de l'entreprise. Le passage de relais prend ici plus de temps et nécessite d'être pris en charge avec précaution. Il est en effet plus critique, car plus les contacts avec ceux qui partent durent, plus la culpabilité des survivants a des chances d'être élevée. Il faut également gérer chaque population de façon appropriée, car la motivation de ceux qui partent sera forcément moindre que celle de ceux qui restent.
- Communiquez sur la « nouvelle » stratégie de l'entreprise. L'alignement des employés sur la stratégie mise en place par les managers peut être incertain, car les salariés sont en droit d'estimer que c'est justement leur faute s'ils en sont arrivés là. Une communication claire sur les objectifs de l'entreprise et sur la façon dont les collaborateurs peuvent y contribuer facilitera la fédération des énergies. La prise en considération des survivants est fondamentale pour l'après-restructuration ; les survivants ont besoin de pouvoir se situer dans la nouvelle organisation, connaître leur rôle et leur contribution future. Cela les aide à se projeter dans le futur et les encourage à regarder vers un avenir commun plutôt que derrière eux.
- Séparez développement et gestion de la performance. L'entreprise a besoin de tirer le meilleur de ceux qui restent. Or, ils peuvent avoir une surcharge de travail, due au fait qu'ils récupèrent le travail des autres ou que leur fonction est modifiée. Les salariés sont facilement méfiants envers toute activité de gestion de la performance, s'attendant à ce que celle-ci mène à d'autres procédures de licenciement dans le futur. En revanche, se concentrer sur le développement personnel est bien plus une approche « gagnant/gagnant », car les salariés vont se sentir investis à nouveau et l'entreprise pourra attendre plus de chaque individu qu'il lui reste.
- Donnez le temps aux équipes de s'approprier la nouvelle structure ou mode de fonctionnement et proposez les actions de suivi, afin d'assurer le fonctionnement correct de tous les éléments « post-projet ».

Pour conclure, trois principes majeurs semblent être les facteurs clés d'une intégration réussie de la dimension RH dans les projets de restructuration :

- anticiper le plus en amont possible; prendre en compte les facteurs humains et ne pas les traiter uniquement sous l'angle des conséquences RH d'un point de vue légal ;
- savoir positionner l'équipe RH en tant qu'« accompagnement » au business (DG, managers, etc.), mais également en tant qu'experts de son domaine et consultants internes ;
- accepter au sein de la Direction d'intégrer la composante humaine et sociale comme un élément important de la définition de l'organisation cible et, par conséquent, du projet de restructuration.

CONCLUSION

Les enseignements de cette étude sont riches et divers, tant sur les pratiques RH des restructurations que sur les postures et comportements des différents acteurs concernés. Nous avons procédé à des entretiens semi-directifs, pour laisser nos interlocuteurs s'exprimer volontairement sur les dimensions qui les ont particulièrement frappés dans ces projets. Très peu ont abordé la phase légale, tout au plus en tant qu'une contrainte parmi d'autres.

Nous avons mis en perspective les typologies de Cameron et d'Ulrich pour mettre en évidence la prédominance de certains rôles RH, selon la nature de la restructuration.

Les cas de restructuration numérique semblent indiquer en priorité une intensité plus forte du rôle d'expert administratif ou fonctionnel ; cependant, il nous est apparu que la légitimité de la fonction RH se retrouve également dans les autres rôles lorsqu'elle est impliquée en amont de la décision et qu'elle apporte des réponses opérationnelles aux besoins des décideurs, des managers et des salariés.

Une logique d'anticipation des impacts du changement d'organisation sur l'emploi et les compétences sous-tend très nettement les cas de réorganisation interne observés. La fonction RH apparaît avoir été associée en amont afin de préparer le support nécessaire à l'accompagnement du changement.

Dans les cas de restructuration structurelle, la fonction RH tend à occuper à la fois un rôle de partenaire stratégique et d'agent du changement.

Nous constatons que la fonction RH doit avoir atteint un niveau de maturité, dépassant l'appui au management opérationnel, pour faire évoluer rapidement l'entreprise suite à des changements car elle doit mobiliser les acteurs sur des enjeux nouveaux. Ainsi au vu de la prédominance du rôle d'agent de changement, nous soutenons une approche prenant en compte 2 aspects prioritaires des restructurations dans une démarche de conduite du changement :

- La nécessité d'être impliqué dès la phase amont, pour anticiper et préparer ; elle s'avère déterminante pour faciliter la mise en œuvre du projet, en lui conférant la légitimité indispensable dans un climat social favorable nécessaire à son déploiement. C'est une forme d'action qui vise à neutraliser les effets liés au manque de temps et le manque de ressources des acteurs concernés. La fonction RH a peu d'influence sur ces aspects et l'idée ne semble encore acquise dans les principes de gouvernance des entreprises, comme en témoigne l'exemple de la société C1
- Le développement et la préparation de la compétence RH pour développer une capacité permanente de changement.

Cela n'exclut pas les actions de prévention visant à limiter la portée et les conséquences de la rupture qu'engage la restructuration parmi lesquelles une communication transparente et

appropriée, un dialogue social constructif et innovant, la négociation pour donner vive voix aux acteurs concernés et les impliquer dans la construction de solutions.

Au-delà des rôles de la fonction RH, nous avons la conviction qu'elle contribue à coordonner la gestion des effets humains des restructurations. Notre exploration ne nous a pas permis d'investiguer de façon approfondie les effets humains des cas étudiés, faute d'informations et de données. La préoccupation des DRH à traiter les effets sociaux des restructurations est apparue très clairement, dans une sorte de compromis social et sociétal, sans aborder la dimension psychosociale du travail.

Cependant, tous nous ont évoqué la notion de confiance ; on peut s'interroger sur la portée de cette notion ; pourquoi se sont-ils posé cette question ? Relation d'homme à homme, la confiance fait partie d'un climat, elle sous-tend toute relation contractuelle. Fait-elle partie des aptitudes humaines ou est-elle antérieure à toute relation ? Que se passe-t-il quand elle disparaît ?

Ce questionnement laisse à penser qu'il est indispensable pour la fonction RH de prendre en considération les mécanismes les plus complexes qui régissent le fonctionnement du corps social sur lesquels la fonction RH influera par l'intermédiaire de politiques RH répondant aux objectifs de transformation des organisations.

Enfin, nous avons été particulièrement frappées par les paradoxes vécus par les acteurs au cours de ces différentes situations, dans un univers vaste et un temps court. Comment les DRH et acteurs RH ont-ils vécu cette situation, en fonction de leurs valeurs, leur personnalité ? Comment ont-ils géré cette dualité entre le temps court de la réactivité et le temps long du social pour une performance durable ? Nous avons constaté la solitude de certains de nos interlocuteurs et nous nous interrogeons sur leur capacité de résilience. Face à la difficulté de certaines situations, la confiance en soi revêt toute son importance, elle peut être renforcée en développant son intelligence des situations. Affronter les difficultés c'est avoir la conviction de ce qu'on défend. Inévitablement, nous terminerons par une question d'éthique soulevée par cette étude : quels sont les fondamentaux qu'on met en place à titre personnel pour accepter le désajustement entre notre métier et nos valeurs ?

BIBLIOGRAPHIE

- Aggerri F. et Pallez F., *Restructurations, délocalisations, les nouvelles formes de l'action territoriale*, Revue de l'IRES, 2005, n°47, p.235 – 258.
- Aggerri F., Pallez F. et Aubert J.-P., *Les mutations industrielles, vecteurs de la modernisation publique ?*, Séminaire Vies Collectives, Séance du 17 janvier 2002.
- Allouche J., (2003), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert.
- Allouche J., et Freiche J., (2007), *Restructurations d'entreprises*, Vuibert.
- Allouche J., Laroche P. et Noël F., (2004), *Restructurations et performance de l'entreprise : une méta-analyse*, Finance-Contrôle-Stratégie, vol.11, n°2, p.105-146.
- Allouche J., et Sire B., (1998), *Ressources Humaines, une gestion éclatée*, Economica.
- Ansoff H. I., (1968), *Stratégie de développement de l'entreprise, analyse d'une politique de croissance et d'expansion*, Hommes et Techniques, Paris.
- Askenazy Ph., Baudelot Ch., Brochard P., Brun J.-P., Cases Ch., Davezies Ph., Falissard B., Gallie D., M. Gollac, Griffiths A. (membre associée), Grignon M., Imbernon E., Leclerc A., Molinier P., Niedhammer I., Parent-Thirion A., Verger D., Vézina M., Volkoff S., Weill-Fassina A., *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, publié en avril 2011.
- Aubert J.-P., et Beaujollin-Bellet R., (octobre 2004), *Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation*, Travail et Emploi (100).
- Beaujollin-Bellet R. et Schmidt G. (2012), *Les restructurations d'entreprises*, La Découverte.
- Blanchot F., et Wacheux F., (2003), Article paru dans la revue *Personnel*, 2003, n° 437.
- Boltanski L. et Thévenot L., ((1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard
- Bourguignon R. et Guyonvarc'h M.(2010), « *Septembre 2008 – Novembre 2009, bilan d'activité sur la gestion des plans sociaux en temps de crise* », Rapport d'étude pour le cabinet Syndex, chaire MAI de l'IAE de Paris
- Boyer T., (2005) *Déconstruction du projet de licenciement*, Revue de l'IRES, numéro spécial Restructurations, nouveaux enjeux, vol 47, n°1, P. 153-193

- Bowman E. H. et H. Singh (1993), *Corporate Restructuring, reconfiguring the firm*, Strategic Management Journal, vol. 14, Special Issue, pp. 5-14.
- Cameron K. S. (1994), *Strategies for successful organizational downsizing*, Human Resource Management, vol. 33, n°2, p 189-211.
- Cascio W. F. (1993), *Downsizing, what do we know? What have we learned?*, Academy of Management Executive, vol 7, n°1, p 95-104.
- Cascio, W. F. et C.E. Young, (2001) *Financial consequences of employment-change decisions in major U. S. corporations : 1982–2000* in K. P. De Meuse & M. L. Marks (Eds.), *Resizing the organization*.
- Castel R., (1995), *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Fayard.
- Cornolti C, et Moulin Y, (2007), *Pourquoi les restructurations ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? Eléments pour l'amélioration du modèle de calcul décisionnel*, Management et Avenir, n°11, P.63-92
- Chanlat JF, (2011), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Les Presses de L'Université Laval.
- Crozier M., et Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.
- Davenport T. H., *The fad that forgot people*,
<http://www2.rotman.utoronto.ca/~evans/teach363/fastco/reengin.htm>.
- De Meuse K. P., T.J. Bergmann, P.A. Vanderheiden et C.E. Roraff (2004), *New evidence regarding organizational downsizing and a firm's financial performance : a long-term analysis*, Journal of Managerial Issues, Summer 2004.
- Dietrich A., *L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ?*, Revue de l'organisation responsable, 2010/1 Vol. 5, p. 30-38.
- Dufour B., et Reale Y., (2008), *Le DRH Stratège*, Editions d'Organisation.
- Fabre C. (1998), *Les conséquences humaines des restructurations : audit de l'implication des rescapés après un plan social*, L'Harmattan.
- Fayolle J., *Restructurations d'hier et d'aujourd'hui*, les apports d'un séminaire, Revue de l'Ires, volume 47, n°1, p. 335-360.

Fischer S.R et White M.A, (2000), *Downsizing in a learning organization : are there hidden costs ?* Academy of Management Journal, vol. 25, n°1, p.244-251.

Guyonvarch M., (2008), *La banalisation du licenciement dans les parcours professionnels*, TERRAINS & TRAVAUX 1/2008 (n° 14), p. 149-170.

Hiltrop J.M., (2005), *Creating HR capability in high performance organization*, *Strategic change*, 14 (3).

Lachmann H., Larose Ch., Penicaud M., Rapport fait à la demande du Premier Ministre, *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Février 2010.

Lescure M., *Les restructurations industrielles en perspectives historique*, in C. Didry et A. Jobert (2010), *L'entreprise en restructuration, dynamiques industrielles et mobilisations collectives*, Presse Universitaire de Rennes, p. 27-30.

Little C. et Innes P., (2003) *Downsizing and deknowledging the firms*, *Work Employment and Society*, vol.17, n°1, p.73-100

Love G.E, Nohria N. (2005), *Reducing Slack : the performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977-1993*, *Strategic Management Journal*, vol. 26, P. 1087-1108

Louart P., (1995), *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris: Liaisons.

Mallet L, Teyssier F., (1992), *Sureffectif et licenciement économique*, *Droit social*, n°4, p. 348-359

Monsavoir M., (2000), *La fonction DRH dans la tourmente*, in Lemasle T. et. Tixier P-E (eds), *Des restructurations et des hommes*, Dunod, Paris.

Moulin Y. (2001), *Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs instrumenté par un plan social : une analyse empirique des mécanismes formels et informels*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Nancy 2.

Nasse P. et Légeron P., *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, 12 mars 2008.

Peretti J.-M., (5ème édition, 2008), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert.

Peretti J-M. et al., (2006), *Tous DRH, Les Responsabilités Ressources Humaines des cadres et dirigeants*, Eyrolles.

Perez R., *La dimension ressources humaines des restructurations*, in J. Allouche et al. ***L'encyclopédie des Ressources Humaines***, p. 1154.

Pichault F., (2004), ***Gestion des Ressources Humaines***, Economica.

Pichault F., et Nizet J., (2000), ***Les pratiques de gestion des ressources humaines***, Seuil.

Pichault F., et Rorive B., (27 février 2003), ***Les restructurations : volonté ou fatalité***, GREGOR- IAE de Paris.

Ramus V. (1999), ***Reconcevoir les processus de création de valeur***, Communication au séminaire annuel de la direction des statistiques d'entreprises de l'INSEE, in Insee Méthodes n° 95-96, novembre 2000, p. 33.

Raveyre M. (2005), *Vers un état d'instabilité durable* in M. Raveyre (2005) (coord.) ***Restructurations, nouveaux enjeux***, Revue de L'Ires N° 47.

Reynaud B. et Degorre, A. (2007), ***Workforce reduction and firm performance: a comparison between French publicly-listed and non-listed companies, 1994-2000***, Ecole d'économie de Paris, working paper N°2007-20.

Riboud A. (1987), ***Modernisation, mode d'emploi: Rapport au Premier Ministre***, Union générale d'éditions.

Riboud F., (2000), *Rapport de responsabilité sociale de Danone*.

Rigby, D. (2001), ***Debunking layoff myths***, Bain & Company Inc.

Rogovski N., Ozoux P., Esser D., Merpe T., et Broughten A., (2005), *Restructuring for Corporate Success. A socially sensitive approach*, Genève, OIT

Rustz K.G, Katz J.P., (2002) *Organizational slack and performance : the interactive role of workforce changes*, Midwest academy of Management conference, April 2002

Samson L., ***La gestion des risques psychosociaux***, Livre Blanc, Edition Tissot, Mars 2010.

Séverin E, (2006) ***Restructuration de l'entreprise : théorie et pratique***, Economica

Romelaer P., (2003), *Le couplage entre GRH et organisation* in ***Encyclopédie des Ressources Humaines***,p.1009, Vuibert.

Thierry D. (1995), ***Restructurations et reconversion, concepts et méthodes***, L'Harmattan.

Thevenet M., Dejoux C., Marbot E. et Bender A.-F., (2007), *Fonctions RH*, Pearson.

Travaglione A. et Cross B., *Diminishing the social network in organizations: does there need to be such a phenomenon as 'survivor syndrome' after downsizing?*, Strategic change 15, 1-13 (2006).

Ulrich D., (1999), *Human Resource Champions, The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press.

Weick K.E., (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley Publishing Co.

Vézina M. et al., Définir les risques, Actes de la recherche en sciences sociales 3/2006 (n° 163), p. 32-38.

American Management Association (enquêtes annuelles) Survey on corporate downsizing, job elimination and job creation.

Chaire Mutations – Anticipations – Innovations, Institut d'Administration des Entreprises de Paris – IAE de Paris 1 Sorbonne, Bulletin n°6 / Juin 2010

Technologia, (2010), *Rapport sur la crise sociale chez France Télécom*.

La santé dans les restructurations : approches innovantes et recommandations de principe, Rapport HIREs, Coordinateur du projet Prof. Dr. Kieselbach Th., 15 janvier 2009.