

# Construire un compromis social lors d'une restructuration : entre traduction, accommodation et formalisation

---

Rachel Beaujolin-Bellet (Reims  
Management School et GREGOR – IAE de  
Paris)

& Linda Rouleau (HEC Montréal)

Colloque international CRIMT 6-8 juin 2011



# Problématique et cadre d'analyse

---

- La plupart du temps, les opérations de restructuration accompagnées de suppressions d'emploi donnent lieu à des conflits importants et sont mal vécues par les protagonistes
- Le rôle des « downsizing agents » est peu étudié (Gandolfi, 2008) ; les travaux insistent plutôt sur leur dimension émotionnelle (Clair et al., 2006) et leurs conflits de rôles.
- Comment les gestionnaires intermédiaires peuvent-ils faire en sorte qu'une décision jugée injuste devienne acceptable pour les acteurs impliqués ? Comment peuvent-ils arriver à construire un compromis social ?
- Pour répondre à ces questions, nous nous appuyons :
  - Sur une étude de cas menée dans le cadre du programme MIRE (Beaujolin-Bellet et Issaverdens, 2006)
  - Sur les travaux de Denis, Langley, Rouleau (2005, 2006, 2007) sur les micro-pratiques des gestionnaires placés en contexte pluraliste, dans lequel les objectifs et les intérêts sont multiples



## Contextes de la restructuration d' Opto

---

- Opto, établissement (800 salariés) d' un groupe français de l' électronique à la réputation « socialement responsable »
- Un groupe qui mène restructuration sur restructuration, la plupart du temps sous forme de cession d' activités
- Un directeur d' établissement qui a une longue expérience au sein du groupe, y compris en termes de restructurations
  - A une double compétence juridique et gestionnaire, ancien DRH
  - A négocié plusieurs accords avec les organisations syndicales au cours des deux dernières décennies
  - A un réseau étendu au sein du groupe et au niveau local
  - A développé une politique de gestion des compétences et une communication permanente auprès des salariés sur la situation économique du site



# Histoire de la restructuration

---

- En 2000, le groupe possède deux usines de production de GSM (près de 800 salariés chacune)
- Début 2001, le marché s'effondre, la direction du groupe décide de concentrer la production de GSM sur l'usine de l'ouest
- Le directeur d'Opto convainc le groupe de ne pas fermer le site mais de le reconverter dans le domaine de l'optoélectronique.
- Début 2002, le groupe décide de stopper cette nouvelle activité et le site se retrouve « sans boulot »
- Le directeur du site affirme son refus d'une hypothèse de cession voire de fermeture (et l'annonce aux salariés) :
  - Il obtient un délai pour développer un projet alternatif (Intraprise)
  - Il obtient un engagement du groupe de ne procéder à aucun licenciement « coercitif »
- Face à l'échec du nouveau projet, un plan de suppressions d'emploi « en douceur » est élaboré, de façon négociée avec les organisations syndicales :
  - Recherche active de projets de reclassement collectif
  - Licenciement économique quand alternative trouvée
- Fin 2004, une solution a été trouvée pour la totalité des salariés
- Au-delà, tous les protagonistes s'accordent pour considérer cette restructuration comme « acceptable » voire « exemplaire ».



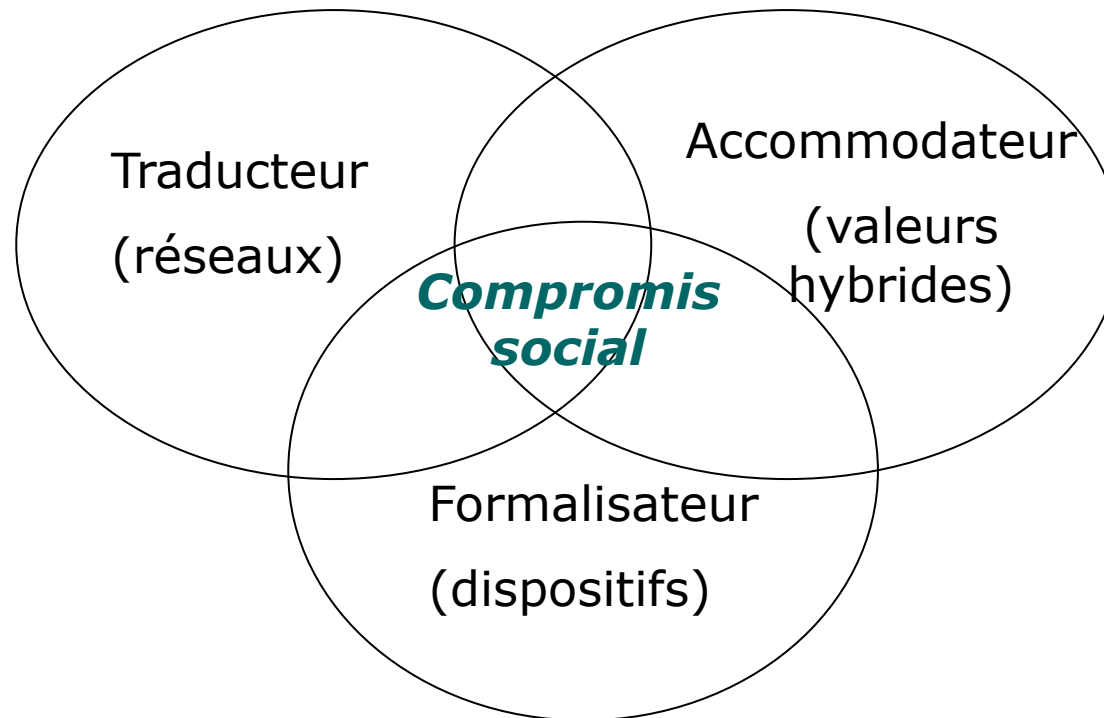
## Quels rôles a joué le gestionnaire dans la construction d'un tel compromis social ?

---

- Certes, un contexte favorable (un groupe qui a des moyens), mais aussi :
- Un rôle de **traduction** à l'appui de réseaux denses : entre le groupe et les acteurs du site, avec l'administration du travail, avec les organisations syndicales, ...
- Un rôle d'**accommodation** : incarnation crédible des différents mondes, soit de la défense du groupe et de l'établissement ; ancré dans des valeurs partagées
- Un rôle de **formalisation** : dispositifs de communication (lettres individuelles, réunions d'équipes), construction de solutions industrielles, dispositifs de négociation ...
- Au-delà des facteurs de contexte et des capacités du directeur d'établissement,
  - Des acteurs qui partagent une mobilisation pour la défense d'un bien commun
  - Une conscience morale importante des protagonistes principaux

# Construire un compromis social lors d'une restructuration

Bien commun / intérêt des acteurs



Engagement moral / Identité territoriale /  
proximité