

Philippe CHAPELLIER

MRM, Université Montpellier II

Claude FABRE

MRM, Université Montpellier II

Le rôle de l'expert de la DDTE-FP dans la régulation sociale des plans de sauvegarde de l'emploi

Résumé

La gestion quotidienne des PME prend parfois des allures de situation de crise. Diverses recherches font apparaître l'expert extérieur comme un acteur-clé impactant les pratiques dans les organisations en situation de turbulence. Dans quelle mesure et sous quelles conditions l'intervention d'un expert externe peut contribuer à la régulation des situations de crise ? Pour explorer ce thème de recherche, nous avons étudié des cas d'interventions d'experts de la DDTE-FP dans le cadre des Plans de Sauvegarde de l'Emploi mis en œuvre en cas de licenciements pour motif économique. Notre étude montre qu'à l'interface des différentes parties prenantes, l'expert de la DDTE-FP, par son autorité, ses compétences et sa légitimité, peut jouer un rôle de médiation, d'arbitrage et de garantie, propre à canaliser et équilibrer les rapports de force, à faire évoluer le contenu du PSE et à favoriser l'émergence de l'acteur collectif. Mais, à cheval entre conflit et coopération, ces régulations sont complexes et fragiles, et l'action de l'expert reste tributaire des jeux d'acteurs qui se développent ou non au sein et autour des PSE, et des personnes impliquées dans le suivi. Ce travail met en lumière le rôle central de l'expert mais montre que son action reste contingente.

Mots clés : expert, plan de sauvegarde de l'emploi, acteur collectif.

Le rôle de l'expert de la DDTE-FP dans la régulation sociale des plans de sauvegarde de l'emploi¹

Philippe CHAPELLIER

(auteur communiquant avec le comité d'organisation)
MCF HDR en sciences de gestion à l'IUT de Montpellier
CREGOR-COST, MRM, Université Montpellier II
Philippe.Chapellier@univ-montp2.fr

Claude FABRE

MCF en sciences de gestion à l'IUFM de Montpellier
CREGOR-ORHA, MRM, Université Montpellier II
claude.fabre@montpellier.iufm.fr

Résumé

La gestion quotidienne des PME prend parfois des allures de situation de crise. Diverses recherches font apparaître l'expert extérieur comme un acteur-clé impactant les pratiques dans les organisations en situation de turbulence. Dans quelle mesure et sous quelles conditions l'intervention d'un expert externe peut contribuer à la régulation des situations de crise ? Pour explorer ce thème de recherche, nous avons étudié des cas d'interventions d'experts de la DDTE-FP dans le cadre des Plans de Sauvegarde de l'Emploi mis en œuvre en cas de licenciements pour motif économique. Notre étude montre qu'à l'interface des différentes parties prenantes, l'expert de la DDTE-FP, par son autorité, ses compétences et sa légitimité, peut jouer un rôle de médiation, d'arbitrage et de garantie, propre à canaliser et équilibrer les rapports de force, à faire évoluer le contenu du PSE et à favoriser l'émergence de l'acteur collectif. Mais, à cheval entre conflit et coopération, ces régulations sont complexes et fragiles, et l'action de l'expert reste tributaire des jeux d'acteurs qui se développent ou non au sein et autour des PSE, et des personnes impliquées dans le suivi. Ce travail met en lumière le rôle central de l'expert mais montre que son action reste contingente.

Mots clés : expert, plan de sauvegarde de l'emploi, acteur collectif

¹ Ce papier est une version adaptée d'un article intitulé « L'intervention des acteurs-tiers dans l'élaboration des plans de sauvegarde de l'emploi : un éclairage sur le rôle des DDTE-FP » que nous avons publié dans *Gérer et Comprendre* (N°106) en décembre 2011

1. Introduction

La gestion quotidienne des PME prend parfois des allures de situation de crise. Le départ d'un salarié, un procès intenté par un client, l'arrivée d'un nouveau concurrent, le refus d'un prêt bancaire, la faillite d'un fournisseur, peuvent suffire à remettre en cause l'équilibre d'une PME (Torrès, 2002). L'effet de proportion joue un rôle amplificateur dans l'explication de la forte vulnérabilité des PME : « *la petitesse est un facteur de vulnérabilité en raison de la plus grande sensibilité aux aléas de la conjoncture* » (Torrès, 2003). L'effet de proportion signifie que « *plus l'effectif pris en considération est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée* » (Mahé de Boislandelle, 1996). Des changements mineurs peuvent ainsi occasionner des variations de plus forte amplitude : « *Dans le domaine de la sous-traitance, une baisse, même mineure, du chiffre d'affaires d'une grande entreprise peut s'accompagner d'une chute vertigineuse de celui de ses petits sous-traitants* » (Torrès, 2003). Ces situations de crise sont caractérisées par une très grande hétérogénéité des phénomènes qui en sont à l'origine, mais aussi des conséquences qu'elles peuvent avoir, de l'expérience ou des compétences des différents acteurs concernés, des moyens mobilisables, de l'état de préparation ou d'anticipation du dirigeant.

Diverses recherches font apparaître l'expert externe comme un acteur-clé impactant les pratiques en PME en situation de turbulence (Beaujolin-Bellet et Moulin, 2007 ; Bruggeman et al., 2002). **Dans quelle mesure et sous quelles conditions l'intervention d'un expert externe peut contribuer à la régulation des situations de crise en PME ?**

Pour explorer ce thème de recherche, nous avons saisi l'opportunité d'une convention signée avec la DRTE-FP² du Languedoc-Roussillon, sur l'accompagnement social des restructurations. Nous avons étudié des cas d'interventions d'experts externes dans le cadre des Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) mis en œuvre en cas de licenciements pour motif économique.

Divers experts extérieurs sont appelés à intervenir en cas de PSE. Certains interviennent dans le cadre prévu par la loi, d'autres agissent à la demande ou sous la pression des parties prenantes déjà engagées. Ces tiers sont des acteurs ou des structures externes, publics ou privés, ayant un rôle d'animation, de financement, de soutien, d'expertise, de contrôle ou d'arbitrage. Les plus importants sont les avocats de la direction, les responsables de la DDTE-FP³ chargée du dossier, les syndicats, l'expert-comptable du comité d'entreprise, les avocats des représentants du personnel, les politiques locaux, les juges et les experts en reclassement et revitalisation. Leur intervention dépend de la structure et de la situation de l'entreprise, du financement du PSE, et des jeux d'acteurs noués autour de la procédure.

Le directeur de la DDTE-FP, expert institutionnel représentant l'Etat, occupe une place majeure dans la procédure obligatoire mise en place lors des PSE. Il en assure le contrôle administratif en jouant sur un double levier juridique et social (Legrand et al., 2003). Son intervention est guidée par trois priorités :

- la conformité du PSE : il peut dresser un constat de carence en l'absence de PSE au sens de l'article 1233-61 du code du travail. En pratique, la conformité dépend des mesures et moyens engagés en faveur du reclassement,
- la procédure d'information-consultation : il s'agit de contrôler sa régularité. L'expert de la DDTE-FP est informé du projet et reçoit tous les documents produits lors de la

² Direction Régionale du Travail, de l'Emploi, et de la Formation Professionnelle, incluse depuis le 1^{er} juillet 2010 dans la DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi)

³ Direction Départementale du Travail, de l'Emploi, et de la Formation Professionnelle

procédure (courriers, PV de réunions...). S'il ne peut la suspendre, il peut formuler des observations pouvant conforter l'action des représentants du personnel devant les juges,

- l'amélioration du PSE : durant toute la procédure, il peut faire des propositions pour améliorer le contenu du PSE. Les dirigeants doivent y répondre de façon motivée.

La littérature montre l'importance des jeux d'acteurs dans le pilotage des restructurations et pose l'enjeu d'une régulation collective des PSE, justifiée par la place à donner aux parties affectées, par la légitimation du projet et des mesures d'accompagnement, par l'instauration d'une gouvernance équilibrée, et par les compétences nécessaires à l'élaboration et la mise en œuvre du PSE (Bruggeman et al., 2002 ; Aubert et Beaujolin-Bellet, 2004). A l'interface des parties impliquées, par ses prérogatives et l'expertise apportée, le rôle du directeur de la DDTE-FP peut aller au-delà de la mission institutionnelle qui lui est confiée. Sans négliger le contexte et les jeux d'acteurs où elle s'inscrit, nous nous sommes penchés sur son action en essayant de répondre à la question suivante : **dans quelle mesure et sous quelles conditions, l'intervention « à chaud » du directeur de la DDTE-FP, expert institutionnel représentant l'Etat, peut-elle contribuer à la régulation sociale des PSE ?**

2. Cadre conceptuel et méthodologie de la recherche

Nous présentons dans un premier temps l'enjeu attaché à un pilotage collectif des PSE. Nous expliquons ensuite en quoi le contexte en cas de PSE est souvent peu propice à la régulation paritaire. Nous décrivons ensuite l'apport potentiel, dans ce contexte défavorable, des experts extérieurs à la régulation sociale des PSE. Nous précisons enfin la problématique et la méthodologie de l'étude.

2.1. L'enjeu d'un pilotage collectif des restructurations et des PSE

Les réflexions actuelles s'orientent vers les restructurations « responsables ». Suite aux travaux de la Mission Interministérielle sur les Mutations Economiques créée en 2003, il s'agit d'identifier et partager les bonnes pratiques de gestion des emplois, de conduite des restructurations, et d'accompagnement des personnes. Le dialogue social y est fondamental. Le programme européen « MIRE » (Monitoring Innovative Restructuring in Europe) réalisé entre 2003 et 2006, le séminaire « *Restructuration, nouveaux enjeux* » de l'IRES (2005), et l'ouvrage collectif « *Restructurations d'entreprises, des connaissances pour l'action* » (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2008), posent l'enjeu de dispositifs équilibrés et collectivement pilotés.

Il en ressort que la régulation sociale des restructurations explique pour une large part leur acceptabilité pour les parties prenantes, la qualité et la cohérence des PSE, et les résultats atteints en termes de reclassement ou de solutions « acceptables ».

Reynaud (1997) définit la régulation sociale comme « *l'ensemble des échanges, formels et informels, par lesquels les acteurs élaborent des règles (contraintes, obligations, principes organisateurs, modèles d'action)* ». Pour l'auteur, les systèmes sociaux ne se bornent pas à des actions régies par des intérêts individuels ; ils reposent toujours sur des règles qui organisent l'action collective et rendent possibles la cohabitation et la coopération. Opérée pour résoudre les problèmes et les conflits affectant les acteurs, cette régulation fait émerger l'action collective et les acteurs sociaux eux-mêmes. La coexistence des règles est organisée soit par mise en concurrence des légitimités et partage des domaines de pouvoir, soit par la régulation conjointe. Fondée sur la négociation, cette dernière repose sur des règles communes, légitimes pour les parties. Dans le cas des PSE, où existent des divergences et des risques élevés pour les parties, la régulation sociale occupe un rôle central.

Tout l'enjeu, comme le montrent Bruggeman et al. (2002) puis Aubert et Beaujolin-Bellet (2004), est de passer, dans un contexte de tensions profondes, du mode de la gestion de crise à un pilotage concerté et paritaire des restructurations, dans une logique de projet, pour élaborer de bonnes conditions de reconversion pour les personnes licenciées et les territoires. Favoriser l'émergence d'un acteur collectif apparaît ainsi prioritaire. Comme l'explique Beaujolin-Bellet (2003), *« il s'agit d'envisager en quoi il est possible de permettre à chaque partie prenante du processus, d'accéder à un véritable statut d'acteur, ni instrumentalisé, ni passif ; pour cela, on peut considérer qu'il faut a minima permettre à chaque acteur de disposer de zones d'autonomie en matière de réflexion et d'action, mais aussi, qu'il s'agit de cheminer vers des situations où des combinaisons d'acteurs - l'émergence d'un acteur collectif - sont favorisées »*.

Outre la coordination des moyens humains et matériels engagés dans le PSE, l'implication des acteurs dépend de la légitimité perçue du projet et de leur pouvoir dans le processus de restructuration. Le partage des diagnostics initiaux, le suivi paritaire des dispositifs et l'évaluation des résultats, y contribuent. Pour reprendre Reynaud (1997), **l'enjeu est de passer de la concurrence à la régulation conjointe, propice à l'élaboration de normes légitimes pour les parties.**

2.2. Un contexte peu propice à la régulation paritaire des PSE

Séduisant en théorie, le pilotage paritaire des PSE se heurte à de nombreux obstacles. Censée, par la consultation des représentants du personnel, informer les salariés et faire progresser le PSE, la procédure obligatoire est souvent peu productive.

Les causes tiennent d'abord au contexte social : les inquiétudes suscitées par l'annonce (Dubouloy et Fabre, 2002), les divergences sur la légitimité du projet (Beaujolin-Bellet et al., 2005), et le « bouclage » du dossier par les dirigeants avant présentation aux représentants du personnel, créent un climat délétère, peu propice à la négociation.

Elles tiennent aussi au pouvoir des acteurs et à la gouvernance des PSE. Pour Bruggeman et al. (2002), des déséquilibres existent. Ils sont liés à la préparation du projet de restructuration, aux compétences et aux ressources permettant de les acquérir, au pouvoir respectif de la direction et des représentants du personnel, et à l'appétence au reclassement des parties. Dans les groupes, ils sont amplifiés par la distance entre lieux de décision et lieux d'élaboration des PSE. Les acteurs locaux (direction du site, comité d'établissement) doivent assumer des responsabilités élevées sans la maîtrise des origines de la décision, et sans les compétences pour élaborer le PSE (Bruggeman, 2005). Ces déséquilibres tiennent aussi au pouvoir accordé aux représentants du personnel. Ils disposent d'un droit de regard sur les projets de réorganisation et de licenciements, et sur les mesures d'accompagnement, mais ce pouvoir reste consultatif : le PSE est un engagement unilatéral du dirigeant et le plan de restructuration relève de son pouvoir de décision économique et de sa liberté de gestion.

Ces déséquilibres créent des tensions peu productives : ils accouchent de PSE « catalogues », conçus par souci de conformité (Mallet et al., 1997), peu adaptés au public concerné, peu évalués (Colin et Rouyer, 1996). Engagée « à chaud », la procédure peine à infléchir les choix de réorganisation et à éviter les licenciements (Bruggeman et Paucard, 2003). Il en résulte des déceptions quant aux taux et types de reclassements (Bobbio, 2006).

Par ailleurs, la propension de la procédure à impliquer les salariés ne va pas de soi : elle dépend de la représentation collective et des systèmes de délégation établis autour du PSE. Or, des divergences fortes existent souvent entre salariés et représentants du personnel, et entre représentants du personnel, sur l'attitude à adopter vis-à-vis de la réorganisation et de l'orientation du PSE. Entre partisans d'indemnités de départ élevées et partisans des aides au

reclassement, les oppositions sont fréquentes. L'enjeu est d'élaborer des mesures acceptables par chacun des salariés, volontaire ou désigné, affecté par le projet de licenciement. Leur implication est donc nécessaire à l'élaboration d'un PSE adapté et réaliste.

2.3. L'apport des experts extérieurs à la régulation sociale des PSE

Sous quelles conditions l'acteur collectif peut-il exister ? L'émergence d'une régulation collective faisant progresser le PSE dépend en partie de l'élargissement du système d'action à des experts extérieurs. Sollicitée pour apporter des compétences, des soutiens, ou des moyens, leur intervention élargit le système d'action concret (Beaujolin-Bellet et Moulin, 2007) et fait évoluer le pilotage du PSE. Elle peut contribuer à équilibrer le rapport de force entre direction et représentants du personnel, et créer les conditions de la négociation. Les experts extérieurs sont des leviers que direction et représentants du personnel peuvent actionner pour renforcer leurs propres positions (Bruggeman et al., 2002). Les controverses, rendues possibles par leur présence, peuvent favoriser le partage des diagnostics sur la situation et l'acceptabilité du PSE (Beaujolin-Bellet et al., 2005). Leur intervention peut contribuer à faire émerger l'acteur collectif (Aubert et Beaujolin-Bellet, 2004), réunissant les acteurs « pertinents », et dotés des compétences et moyens propres à améliorer l'efficacité et le contenu du PSE. Le tiers est un levier de gestion qui bouscule les frontières des organisations et les rôles traditionnels des acteurs (Brasseur, 2008). Il agit comme garantie pour celui qui doit accorder sa confiance, comme le montre Geindre (2005) à propos d'un syndicat professionnel dans un réseau stratégique.

2.4. Une problématique et une étude focalisées sur le directeur de la DDTE-FP en charge du dossier

Le directeur de la DDTE-FP a une place majeure dans la procédure obligatoire. Représentant l'Etat, il assure le contrôle administratif des PSE en jouant sur un double levier juridique et social (Legrand et al., 2003). A l'interface des parties impliquées, il peut par ailleurs jouer un rôle-clé dans la régulation sociale des PSE. Son action reste méconnue.

Dans quelle mesure et sous quelles conditions, l'intervention du directeur de la DDTE-FP peut contribuer à la régulation sociale et à l'émergence de l'acteur collectif dans le cadre de situations conflictuelles et turbulentes ?

Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur **l'étude de trois PSE** réalisés dans deux entreprises de taille intermédiaire (environ 500 salariés) et un établissement de 150 salariés appartenant à un groupe. Une analyse multi-acteurs a été menée (51 entretiens semi-directifs) : responsables DDTE-FP (directeurs départementaux, membres des services « restructurations » chargés du suivi des PSE) et DRTE-FP (service « mutations économiques », chargés d'études), dirigeants des entreprises concernées, membres du comité d'entreprise et/ou délégués syndicaux, experts-comptables du comité d'entreprise, consultants chargés du reclassement des salariés et de la revitalisation du territoire, responsables ANPE membres des commissions de suivi, et, si possible, le Préfet ou son représentant et le Maire de la commune. Le tableau 1 liste l'ensemble des entretiens réalisés et des documents consultés.

Tableau 1. Les entretiens réalisés et les documents consultés pour les études de cas

CAS TRANS	
Personnes rencontrées	Entretiens
Mandataire judiciaire	1
Ancien responsable administratif	3
Anciens salariés	7
Association des anciens salariés	1
Ancienne secrétaire CE	Refus
Ancienne déléguée syndicale	1
Animatrice Cabinet Reclassement	1
Responsable ANPE locale	1
Référents DDTEFP	5
Médecin du travail	1
Total entretiens Trans	21

CAS VETI	
Personnes rencontrées	Entretiens
Responsable industriel	1
Directeur RH	1
Responsable formation	1
Ancien secrétaire CE	1
Consultant expert CE	1
Consultant reclassement	1
Consultant revitalisation	1
Sous-préfet	1
Chargé de développement local	1
Référent DDTEFP	3
Comité de pilotage revitalisation	1
Total entretiens Vêti	13

Eléments du dossier	Oui/Non
Note économique	oui
PSE initial et PSE après négociation	oui
PV réunions CE et CCE	non
Observations DDTEFP	oui
Cahier des charges cellule reclasst	oui
CR et bilans commission de suivi	oui

Eléments du dossier	Oui/Non
Note économique	oui
PSE initial et PSE après négociation	oui
PV réunions CE et CCE	oui
Rapport expert	oui
Observations DDTEFP	oui
Cahier des charges cellule reclasst	oui
CR et bilans commission de suivi	oui
CR et bilans revitalisation	oui

CAS DECO	
Personnes rencontrées	Entretiens
Responsable du personnel	1
Ancien élu CE	2
Animateurs structure revitalisation	3
Consultant reclassement	2
Consultant expert CE	1
Conseiller ANPE	1
Elu local	1
Référents DDTEFP	5
Commission suivi reclassement	1
Total entretiens Déco	17

Eléments du dossier	Oui/Non
Note économique	oui
PSE initial et après négociation	oui
PSE après négociation	oui
PV réunions CE et CCE	oui
Rapport expert	oui
Observations DDTEFP	oui
Cahier charges cellule reclasst	oui
CR et bilans commission de suivi	oui
CR et bilans revitalisation	En partie

Notre étude, comme de nombreuses autres en sciences de gestion, s'appuie donc sur des matériaux constitués de discours et de documents censés véhiculer les représentations, les centres d'intérêts et les préoccupations des personnes interrogées (Mignon, 2009). Allard-Poesi et al (2003) expliquent que « *pour les déceler, le chercheur aura recours à différentes méthodes qui permettent de réduire et d'analyser la masse de données contenues dans les discours et les documents* ». Miles et Huberman (1991) soulignent en effet que le texte narratif est contraignant à manier, car dispersé, séquentiel, faiblement structuré et très volumineux provoquant un risque de " *death by asphyxiation* ". L'analyse de contenu thématique que nous avons réalisée nous a permis de condenser les données recueillies par un processus de sélection, simplification et abstraction des données brutes. Cette condensation a été réalisée par un codage des données, c'est-à-dire par l'attribution d'un code aux segments de texte afin d'organiser les données et ouvrir la voie à l'analyse. Ce travail a permis de relever l'importance de certains thèmes et a suggéré des explications aux comportements des acteurs et à leur stratégie (Allard-Poesi et al, 2003).

Par recoupement de données, l'analyse multi-acteurs a fait émerger les faits saillants et a limité les biais liés de représentations. Les entretiens ont été complétés par l'analyse des documents produits (dossier économique, projet de PSE et PSE final, courriers direction-DDTE, procès-verbaux de réunions direction-comité d'entreprise, rapports des experts-comptables du comité d'entreprise...) qui permettent d'objectiver et renforcer l'analyse des cas. Les analyses ont été discutées avec les trois directeurs départementaux ayant suivi les dossiers.

Les cas ont été choisis selon leur actualité (PSE récents, négociations bouclées, reclassements achevés ou en cours), leur localisation et l'accès aux acteurs pertinents. Ils se situent dans trois départements différents du Languedoc-Roussillon et sont pris en charge par des DDTE-FP distinctes. Les PSE sont différents : cas de liquidation pour Trans, cas de sauvegarde pour Déco et Véli.

3. Résultats

Nous décrivons en premier lieu l'émergence d'un lien entre « régulation sociale » et « efficacité de la gestion de crise ». Nous démontrons ensuite que la contribution de l'expert à la régulation sociale peut être décisive mais qu'elle reste contingente.

3.1- L'émergence d'un lien entre « régulation sociale » et « efficacité de la gestion de crise »

Nous présentons, dans un premier temps, les trois entreprises de manière assez détaillée car nous pensons que la connaissance du contexte initial (économique, social et territorial) est fondamentale pour l'analyse du niveau de contribution de l'expert externe à la régulation et au contenu du PSE. Les cas ont été anonymés (noms et lieux).

Tableau 2 : Présentation des trois entreprises et des contextes de départ

VETI fabrique des produits d'habillement. Elle compte, avant le PSE étudié, un peu moins de 500 salariés à Lautun, ville rurale où se situe la production. L'actionnaire principal est reconnu pour ses « valeurs » : « <i>c'est un opérateur industriel, pas un fonds de pension</i> » dit un dirigeant. Les difficultés économiques s'accumulent : la consommation baisse, la concurrence s'accroît, le rapport aux grandes surfaces est défavorable. La réorganisation annoncée affecte 158 postes, surtout en production. Il s'agit pour l'essentiel de femmes d'une ancienneté élevée, habituées au travail posté. Il est prévu des départs volontaires dans les groupes d'emplois en sureffectif. Véli affiche une culture sociale forte : selon le DRH, « <i>la culture</i>
--

paternaliste d'origine s'est estompée mais les liens entre direction et salariés en sont encore teints ». La politique RH est développée et les conditions d'emploi avantageuses, les syndicats sont présents et expérimentés. Le comité central d'entreprise recourt à un expert-comptable qui connaît bien l'entreprise. Le contexte territorial est défavorable : le bassin d'emploi rural est fragile.

DECO est un groupe industriel international spécialisé dans les produits d'aménagement et de décoration. Le siège est situé en Amérique du Nord. Les principaux actionnaires sont des fonds de pension, d'où la distance entre lieu de décision et lieux de production. Déco connaît des difficultés à partir des années 1990. Les problèmes sont tels que le groupe est mis en redressement dans le cadre du *Chapter 11* américain. L'analyse des syndicats est explicite : *« cela fait cinq ans que nous sommes maintenus sous perfusion. Nous n'avons pas su nous diversifier. Nos dirigeants ont choisi de privilégier la marque. Nos produits sont chers par rapport à la concurrence »*. La direction « Europe » décide de fermer Saint-Jean (150 salariés). La syndicalisation est forte (2/3 de syndiqués en 2000) mais s'est émoussée (30% aujourd'hui) et transformée (le syndicat majoritaire pendant 30 ans a perdu sa place). Le contexte territorial rural est jugé très défavorable. Des fermetures ont causé la quasi-disparition de la filière industrielle sur le territoire, une baisse démographique et la disparition de services publics.

TRANS est une entreprise régionale spécialisée dans le transport aérien. La spécificité du métier, le contexte économique, psychologique, et politique, et le nombre de licenciements, en font un cas hors-norme. Créée en 1972, son historique est mouvementé avec de nombreux changements dans la structure de propriété. La compagnie est à l'agonie. Plusieurs repreneurs se manifestent mais le plan de reprise du dernier est finalement annulé. La décision de liquidation du groupe provoque un choc violent. Le PSE de fermeture, piloté par le mandataire-liquidateur (et non par les dirigeants) concerne près de 500 personnes. La syndicalisation est forte. La culture de l'entreprise est un élément-clé : si le groupe est décrit comme *« un archipel de sous-cultures »*, les salariés sont animés par une passion commune pour le métier et l'entreprise. Le contexte territorial est favorable : bassin urbain dense, grande ville dynamique.

Nos observations confirment celles de Bruggeman et al. (2002) quant aux déséquilibres initiaux entre dirigeants et salariés. Les difficultés des entreprises sont avérées mais les projets de réorganisation, préparés dans le secret, provoquent des chocs violents. Les argumentaires des directions sont stéréotypés, se limitant aux causes légales (dégradation du résultat, manque de débouchés, sauvegarde de la compétitivité). Les véritables buts et les alternatives possibles sont peu lisibles, surtout lorsque les lieux de décision sont éloignés (Déco). Il en découle une difficulté à réaliser un diagnostic serein et, pour les salariés, à accepter la réorganisation ; chez Véli, le plan de licenciement est jugé excessif, certains représentants du personnel estimant possible le maintien de l'activité ; chez Déco, il est reproché au groupe d'avoir condamné Saint-Jean pour favoriser d'autres sites ; chez Trans, malgré la situation, aucun salarié ne croit à la liquidation.

Les trois procédures débutent dans un climat de tensions, mais connaissent des évolutions différentes. Nous présentons dans l'encadré ci-dessous l'évolution du système d'action concret et situons l'intervention de l'expert de la DDTE-FP dans chacune des procédures.

**Tableau 3 : Evolution du système d'action concret et intervention
de l'expert de la DDTE-FP dans les trois entreprises**

VETI : l'annonce du projet crée de fortes tensions (menaces, pneus crevés, manifestations...). Un rapport de force s'installe entre direction et représentants du personnel, ces derniers jouant de tous les leviers. Pour le DRH, *« le PSE est un moyen de réorganisation nécessaire mais dangereux, il provoque de fortes ruptures sociales. Il y a beaucoup de violence, les personnes ont peur. Dans les premiers moments, il y a beaucoup d'irrationnel »*. Les premières réunions direction/CE/CCE sont très tendues. Mais les entretiens menés et les PV de réunions montrent que les représentants du personnel, aidés par l'expert-comptable, admettent peu à peu le caractère inévitable des licenciements. Un consensus tacite se dégage sur les efforts à fournir pour faire progresser le PSE. Ces échanges *« musclés mais responsables »* ont permis de dépasser le rapport de force : *« chacun a joué son rôle, des relations constructives ont été nouées tout au long de la procédure, malgré les tensions »* estime un dirigeant. La prise de contact très tôt avec l'expert de la DDTE-FP pour l'informer du projet, valider la procédure prévue, et connaître les soutiens publics possibles, est un élément à souligner. Un représentant du personnel estime que ce dernier s'est imposé comme *« une autorité incontournable encadrant la procédure de façon rigoureuse et omniprésente »*. Un autre souligne *« la qualité de la collaboration qui a pu s'établir entre le directeur départemental et les représentants du personnel »*. L'expert de la DDTE-FP avoue avoir utilisé de son pouvoir d'influence pour *« faire comprendre aux dirigeants qu'en deçà de certaines mesures, le constat de carence était possible »*. L'obtention du co-financement par l'Etat d'un congé de conversion, dispositif exceptionnel, est un moment-clé dans la procédure, un dispositif central dans le PSE. Rendu possible par la démarche de l'expert de la DDTE-FP auprès des autorités, justifié par la fragilité des salariés et du territoire, il débloque la procédure en créant un compromis sur le contenu du PSE.

DECO : le projet de fermeture provoque un état de crise. Le personnel se mobilise, des actions sont organisées : assemblées générales, manifestations, journées ville morte, démarches auprès des responsables politiques, grève du zèle... La médiatisation est forte. Sous la pression des représentants du personnel et de l'expert de la DDTE-FP, le PSE initial, jugé insuffisant quant aux dispositifs de reclassement prévus, devient caduc et la procédure est reprise à zéro. Les réunions entre représentants du personnel et direction sont tendues, d'autant que le rapport de l'expert-comptable met en cause le bien-fondé de la fermeture du site. Mais les efforts convergent peu à peu pour soutenir le dispositif de reclassement : *« de toute façon, la fermeture était inéluctable, la décision du groupe était ferme. Il était important de calmer les esprits, de faire notre possible pour que le reclassement se passe au mieux »* résume un représentant du personnel. Très présent dès le début, l'expert de la DDTE-FP a fortement encadré la procédure, suivi les réunions direction / représentants du personnel et fait des propositions pour améliorer le PSE, comme en attestent les courriers échangés avec la direction. Dans une logique donnant-donnant, il pousse la direction à renforcer le dispositif de reclassement (allongement de la durée du congé de reclassement) et fait des concessions sur le nombre de préretraites ASFNE, le financement de la cellule de reclassement au-delà de la durée du congé, et l'aide à la création d'entreprise. L'obtention de moyens complémentaires auprès des collectivités (enveloppe-formation débloquée par le conseil régional et postes spécifiques ouverts par le conseil général) aboutit à un compromis sur le contenu du PSE.

TRANS : la période précédant la liquidation est peu conflictualisée. Le flou de la situation économique et financière, l'espoir jusqu'au bout d'une reprise, et la crainte de dissuader les repreneurs, ont limité et dilué l'action des salariés et de leurs représentants. L'expert de la DDTE-FP souligne *« un manque de clairvoyance d'une partie du personnel vis-à-vis de la situation réelle et des risques pour leur emploi »*. La liquidation provoque un choc violent.

Les salariés sont très touchés affectivement (inquiétude, tristesse, abattement, dépressions et un cas de suicide) et socialement (crainte de « *ne plus pouvoir faire face* », « *ne pas retrouver quelque chose de décent* » selon un représentant du personnel). L'expert de la DDTE-FP est saisi tardivement, une fois la liquidation actée. La procédure est menée dans l'urgence et la souffrance. Les représentants du personnel sont désorganisés et divergent quant à la conduite à adopter. En l'absence de la direction défailante, l'expert de la DDTE-FP est le pivot du PSE et des mesures qui l'accompagnent. Des moyens exceptionnels sont obtenus auprès des collectivités et des pouvoirs publics (formations spécifiques, maintien des compétences, facilités de transport...). Mais son intervention *ex post* a peu d'impact sur la procédure elle-même et sur la mise en place des dispositifs du PSE.

L'élargissement du système d'action permet dans deux des trois cas (Véti et Déco) l'évolution du pilotage et du contenu des PSE. Dans ces deux entreprises, les mesures adoptées sont jugées « satisfaisantes » par les représentants du personnel. Le nombre de salariés qui se déclarent volontaires au départ chez Véti est au final supérieur au nombre de postes à supprimer ce qui atteste de l'attrait des mesures proposées (mais aussi du manque de confiance en l'avenir de l'entreprise et de la « fatigue » de certains après de longues années passées derrière les machines). Plusieurs interlocuteurs relèvent le paradoxe entre la violence des réactions initiales et le fait qu'au final il y ait plus de volontaires que de postes à supprimer.

Les avancées obtenues concernent surtout le volet social du projet et le dispositif de reclassement externe, qui reste la priorité des DDTE-FP. Les autres mesures d'accompagnement (mutations internes, mesures d'âge, indemnités financières, enveloppes-formation) progressent aussi, grâce aux efforts consentis par la direction ou aux soutiens obtenus auprès des collectivités, et renforcent la consistance des PSE. En revanche, le projet de réorganisation échappe au pouvoir des représentants du personnel, même si dans un cas (Véti) le nombre de licenciements est revu à la baisse.

Tableau 4 : Les avancées obtenues au cours de la procédure

VETI	• Limitation des départs grâce à des mutations internes (45 postes sur les 158 supprimés) • Congé de conversion (exceptionnel) après accord DDTE-FP et direction (co-financement 50/50) • Allongement de la durée de la cellule de reclassement de 9 à 12 mois • Convention de cellule de reclassement adossée au congé de conversion (co-financement 50/50) • Evolution du dispositif de passage à temps partiel (25% au lieu de 33%) • Augmentation de la prime de licenciement
DECO	• Augmentation du nombre de préretraites accordées par la DDTE-FP • Limitation des départs par des propositions de mutation (12 postes en France et 28 à l'étranger) • Allongement de la durée du congé de reclassement de 6 à 9 mois • Augmentation de la prime d'aide à la création d'entreprise et de l'indemnité de licenciement • Indemnité pour préjudice moral versée à l'ensemble des salariés • Prise en charge par la Région (co-financement FSE) des dépenses de formation • Ouverture de postes par le Conseil Général (concours « réservé »)

TRANS	• Mesures financées par l'Etat : cellule de reclassement, allocations temporaires dégressives, aide à la création ou à la reprise d'entreprise • Moyens exceptionnels obtenus grâce au soutien de l'Etat et des collectivités : - Maintien des compétences (co-financement ANPE/Assedic de bilans de compétences et co-financement DG Transports/branche professionnelle de prorogations de qualifications) - Fonds régional de soutien au reclassement (co-financement FSE sur une partie) - Prorogation des qualifications techniques (co-financement par la DDTE-FP et l'Assedic) - Facilités de transport accordées aux salariés en recherche d'emploi
-------	---

L'acteur collectif a émergé dans deux des trois entreprises observées (Véti et Déco). Les parties prenantes sont parvenues, dans ces deux entreprises, malgré un contexte initial de tensions profondes, à passer d'un mode de gestion de crise à un pilotage « concerté » facilitant l'émergence de conditions propices à la reconversion et au reclassement des salariés licenciés. Les résultats, évalués en termes de reclassement des salariés, corroborent cette analyse. Le taux de reclassement à la clôture du dispositif est de 82% pour Véti (40% en CDI, 30% en CDD, 30% ont créé une entreprise) et de 60% pour Déco (70% en CDI, 10% en CDD, 20% ont créé une entreprise). Dans ces deux entreprises, pourtant situées dans des territoires ruraux considérés « difficiles » du point de vue de l'emploi, les bilans sont jugés « positifs », « satisfaisants », par les répondants. Dans le cas de Trans, l'absence perçue de légitimité du projet et l'état psychologique des salariés ont bloqué l'émergence de l'acteur collectif et ont pesé jusqu'au bout. Malgré les moyens exceptionnels engagés, le taux de reclassement n'est que de 25%.

Nous examinons, dans le point suivant (3.2), la contribution de l'expert de la DDTE-FP à la régulation sociale et à l'émergence de l'acteur collectif dans chacun des cas observés.

3.2- Une contribution de l'expert à la régulation sociale : décisive mais contingente

En tant qu'autorité administrative, l'expert de la DDTE-FP doit veiller au bon déroulement de la procédure et à la conformité du PSE. Le directeur départemental en charge de Trans explique : « nous avons en règle générale deux niveaux de préoccupations : limiter au maximum le nombre de licenciements et favoriser le reclassement interne et externe des salariés licenciés. Toute notre intervention est centrée autour de ces objectifs. Il s'ensuit, avec la direction et les représentants du personnel, une négociation que nous essayons de favoriser et d'accompagner au mieux ». L'expert de la DDTE-FP apparaît ainsi comme un acteur-tiers particulier, en même temps extérieur au rapport de force et interface entre les parties prenantes impliquées. Son rôle oscille entre contrôle administratif externe *a posteriori* et intervention continue « au cœur » de la procédure. Son action peut contribuer à rééquilibrer les rapports de force, à finaliser et à renforcer le PSE. Mais sa contribution est elle-même contingente au contexte et aux jeux d'acteurs qui entourent le PSE.

3.2.1- Une contribution à la régulation entre arbitrage, médiation et confiance

Le rapport de force présent au début de la procédure est à double tranchant. S'il renforce les positions des protagonistes, il produit des tensions et des ruptures parfois irréversibles. Le bon déroulement de la procédure dépend en partie de sa régulation.

L'expert de la DDTE-FP peut y jouer un rôle-clé, en premier lieu, en tant qu'**arbitre extérieur**, par l'application des règles légales. Le contrôle administratif du bon déroulement de la procédure (respect des délais, du nombre de réunions, des ordres du jour...) et de la

conformité du PSE, sont les deux premiers leviers. Dans les trois cas, la surveillance des directeurs départementaux est continue : de l'avis de tous, la conduite et le contenu du PSE sont fortement cadrés.

Ce rôle d'arbitre, « de gendarme », n'est que la partie visible de son action. A l'interface des parties prenantes, l'expert de la DDTE-FP joue aussi **un rôle de médiateur** : « *en tant qu'autorité administrative compétente, nous avons des contacts avec les dirigeants, les salariés, les syndicats. Nous sommes sollicités pour informer, arbitrer, trouver des moyens. Beaucoup de coups de téléphone, beaucoup d'informel, beaucoup d'ajustements* » explique le directeur départemental en charge de Déco. Nous constatons comme Le Flanchec et Rojot (2007) que cette médiation permet d'atténuer les craintes. Pour reprendre Orléan (1994), l'expert peut apporter, de par sa légitimité, une garantie nécessaire à la construction de compromis entre protagonistes. Cette régulation suppose qu'il ne se contente pas d'imposer des règles légales, mais qu'il permette aux parties prenantes d'élaborer leurs propres règles, adaptées à leurs besoins et légitimes pour elles, à l'intérieur de ce cadre. Dans deux des trois cas, il est à l'origine des compromis sur les dispositifs qui forment le cœur des PSE (congé de conversion pour Véli, congé de reclassement pour Déco). Ces compromis sont aussi liés aux modes de financement des PSE : en conditionnant les aides publiques aux efforts de l'employeur, l'expert de la DDTE-FP dispose d'un levier pour le faire progresser.

La contribution de l'expert de la DDTE-FP à la régulation des PSE relève enfin de **la confiance** dont il bénéficie. Tout comme Le Flanchec et al (2006), nous pensons que le rôle de médiateur joué par l'expert facilite l'émergence de la confiance. La confiance en l'expert concerne ses compétences mais aussi sa bonne foi, sa neutralité et ses bonnes intentions (Dubois et al., 2006). Dans chacun des cas étudiés, la confiance des différentes parties prenantes dans les compétences de l'expert de la DDTE-FP est présente. La confiance dans ses intentions et sa neutralité apparaît clairement chez Véli et Déco. Elle nous semble plus discutable chez Trans. Se situant dans le cadre d'un PSE de liquidation, l'expert de la DDTE-FP en charge de Trans n'est plus à l'interface des différentes parties prenantes. En l'absence de la direction défaillante, il co-pilote le PSE avec le mandataire-liquidateur et perd ainsi, aux yeux des salariés et de leurs représentants, la neutralité perçue qui peut être la sienne chez Véli et Déco.

Nos travaux montrent ainsi que **l'action de l'expert externe peut participer à la régulation des PSE et à l'émergence de l'acteur collectif**. Mais elle reste contingente et tributaire du contexte et des jeux d'acteurs qui entourent le PSE.

3.2.2- Une contribution à la régulation contingente, tributaire du contexte et des jeux d'acteurs

La contribution de l'expert de la DDTE-FP à la régulation et au contenu des PSE est contingente.

Elle dépend d'abord du moment de son implication. Les cas de Véli et Déco, où l'expert intervient très tôt et de façon continue, et celui de Trans, où il intervient *ex post* et de façon plus ponctuelle, sont très différents. Dans les deux premiers cas, il a contribué à l'équilibrage du rapport de force et du système de pilotage. Beaucoup moins chez Trans où, dans un contexte de liquidation, la procédure étant menée en quelques semaines, dans les délais minimums, son action se focalise sur le contenu du PSE. Le moment de son intervention dépend de l'instant où la DDTE-FP est avertie mais aussi de l'importance objective du dossier : « *quand nous avons eu à gérer ce PSE, compte tenu de son poids, il a été prioritaire sur les autres* » explique un directeur départemental. Des facteurs subjectifs jouent aussi : « *C'est injuste, mais l'implication des pouvoirs publics dépend des remous sociaux et médiatiques* » explique l'expert de la DDTE-FP en charge de Déco.

Elle dépend ensuite de la personnalité de l'expert. Un dirigeant de Déco le souligne avec humour : *« au début, nous avons beaucoup de craintes à l'égard des attentes du directeur de la DDTE-FP. Il fallait toujours argumenter, justifier, chiffrer, améliorer nos indicateurs »*. Le DRH de Véli affirme que *« le directeur départemental a été proactif, omniprésent, c'est un homme déterminé, pugnace »*. L'expert de la DDTE-FP en charge de Déco conclut *« si l'implication de l'administration va de soi (elle est prévue et cadrée par la loi), son intensité dépend beaucoup des personnes, c'est comme partout, ce sont les personnes qui font que ça marche ou pas »*.

Elle dépend aussi des marges de manœuvre financière de l'entreprise et du directeur de la DDTE-FP. Quand l'entreprise est « en mesure de payer », l'expert de la DDTE-FP peut peser sur l'implication du dirigeant en conditionnant l'acceptation du projet et la participation financière de l'Etat à la qualité du dispositif proposé. Mais ce n'est pas toujours possible. Le directeur départemental en charge de Déco explique en outre que *« quand un PSE arrive en fin d'année budgétaire, il ne reste souvent pas grand-chose. C'est inégalitaire, c'est sûr, mais c'est une réalité »*.

Elle dépend enfin des jeux d'acteurs entourant le PSE. Le directeur départemental en charge de Trans note qu' *« au-delà du socle commun de mise en œuvre, tout se joue dans la conviction et l'implication des individus, l'administration ne peut pas tout seule, la mobilisation des salariés est un facteur essentiel, les évolutions du contenu du PSE résultent de la combinaison des différents acteurs »*.

Chez Véli et Déco, différents facteurs ont contribué à l'émergence d'un acteur collectif. **La responsabilité des acteurs et la volonté de progresser pour trouver des compromis satisfaisants** peuvent en premier lieu être mises en avant. La condition fondamentale est l'acceptabilité de la restructuration. Elle repose sur la légitimité du projet économique et sur les moyens engagés pour atténuer les impacts sociaux, mais aussi sur la capacité donnée aux parties prenantes de défendre leurs intérêts et influencer sur le projet. La dimension procédurale de la justice organisationnelle joue ici un rôle central. Mais *« tout ne se joue pas pendant le PSE »* note un dirigeant de Véli : *« la confiance nécessaire au dialogue dépend aussi de la culture et des relations sociales préalables »*.

Ensuite, lors de l'élaboration du PSE, **l'instauration de systèmes de pilotage paritaires** est déterminante. Il s'agit surtout d'associer les représentants du personnel au choix et à la conception des dispositifs d'accompagnement. Leur soutien est d'autant plus fort qu'ils y sont associés très en amont. Le rôle des représentants du personnel est essentiel pour informer les salariés, les convaincre de l'intérêt des mesures de reclassement. Lorsque les représentants élus ont adhéré (Véli et Déco), leur action auprès des salariés a été décisive : explications sur les avancées, rencontres individuelles...

Plusieurs types de légitimités s'affrontent dans les PSE : financière et managériale (propriétaires et dirigeants), humaine et sociale (salariés et représentants du personnel), juridique et administrative (l'Etat et ses représentants locaux). Les résultats obtenus montrent que la « réussite » de ces dispositifs est conditionnée à des facteurs interdépendants dont la mobilisation dépend des dynamiques sociales à l'œuvre, et que l'action collective, incertaine et fragile, repose sur la volonté et l'implication des acteurs parties prenantes (dirigeants, représentants du personnel, membres du service public de l'emploi...) dans l'élaboration et la mise en œuvre du PSE. La notion d'acteur collectif prend tout son sens dans l'exploration des trois cas étudiés. L'action de l'expert participe à son émergence, mais sa contribution reste contingente et tributaire du contexte et des jeux d'acteurs qui entourent la procédure.

Conclusion

Les restructurations et les plans de sauvegarde de l'emploi ont des impacts lourds pour les parties prenantes qu'elles affectent, à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises concernées. Leur régulation sociale est déterminante. Si le pilotage collectif et paritaire des processus et des dispositifs d'accompagnement des licenciements qui leur sont propres est considéré comme une condition-clé des restructurations « responsables », son instauration reste difficile et aléatoire en raison du contexte et des déséquilibres marquant ces situations. Sur la base de l'étude en profondeur de trois PSE, nous nous sommes intéressés au rôle joué par l'expert de la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, dans la régulation sociale des PSE en PME.

Notre étude présente des limites. Le nombre de cas observés n'autorise pas la généralisation à l'ensemble des PSE et leur sélection comporte certains biais. Certains facteurs de contingence n'ont par ailleurs peut-être pas été identifiés ce qui pourrait conduire à une surestimation du rôle de l'expert. Elle peut toutefois éclairer la réflexion sur l'accompagnement des restructurations. Elle montre que si l'accompagnement de l'expert « à chaud », dans des situations turbulentes et conflictuelles, se limite à un catalogue de mesures, son intervention sera peu efficace. Sa contribution repose sur sa volonté et sa capacité à mobiliser les acteurs et les moyens, et à créer des synergies entre eux et avec eux.

A l'interface des différentes parties prenantes, l'expert externe, par son autorité, ses compétences et sa légitimité, peut jouer un rôle de médiation, d'arbitrage et de garantie, propre à canaliser et équilibrer les rapports de force, et à faire évoluer le contenu du PSE. Par ses connaissances et les financements obtenus, il peut contribuer à réguler les situations conflictuelles. Il peut, au travers d'un processus de mobilisation et d'intéressement des différentes parties prenantes, favoriser l'émergence de l'acteur collectif qui soutiendra le processus, aux accents souvent très politiques, d'élaboration de solutions « satisfaisantes ». Sa présence permanente et rigoureuse peut être déterminante.

Mais, à cheval entre conflit et coopération, ces régulations sont complexes et fragiles, et l'action de l'expert reste tributaire des jeux d'acteurs qui se développent ou non au sein et autour des PSE et des personnes impliquées dans le suivi. L'instauration d'une dynamique de négociation dépend notamment des relations préalables entre les parties prenantes impliquées et de leur volonté de coopérer.

Au final, nos travaux mettent en lumière le rôle central de l'expert mais montrent que son action reste contingente donc variable : il n'est qu'un rouage d'une dynamique collective aux résultats toujours imprévisibles.

Bibliographie

ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. (2003), « Analyses de représentations et de discours », in R-A Thietart (dir), *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, Paris, pp 449-475.

AUBERT J.P., BEAUJOLIN-BELLET R. (2004), *Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation*, Travail et Emploi, n°100, oct., p.99-112.

BEAUJOLIN-BELLET R., SCHMIDT G. (coord.) (2008), *Restructurations d'entreprises, des connaissances pour l'action*, Vuibert.

BEAUJOLIN-BELLET R., MOULIN Y. (2007), *Des dispositifs de reclassement : une évaluation par les acteurs contingente aux modalités de leur construction*, XI^e J^{ées} Internationales de Sociologie du Travail, juin.

BEAUJOLIN-BELLET R., BRUGGEMAN F., PAUCARD D. (2005), *Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux*, Management et Avenir, n°9, p.65-81.

BEAUJOLIN-BELLET R., (2003), Le pilotage des restructurations : l'innovation est dans les processus, 14^e Congrès de l'AGRH.

BOBBIO M. (2006), *Les PSE : accompagner les salariés licenciés sans garantie de retour vers l'emploi stable*, DARES, PIPS, 28.2.

BRASSEUR M. (2008), *Le rôle du tiers en gestion*, CEDAG, Paris V, juin.

BRUGGEMAN F. (2005), *Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques ?*, IRES, n°47, p.215-231.

BRUGGEMAN F., PAUCARD D. (2003), *Un bilan des pratiques françaises et du dispositif d'accompagnement des restructurations*, Séminaire sur les restructurations responsables, Dublin.

BRUGGEMAN F., LAPOTRE M., PAUCARD D., THOBOIS M. (2002), *Plans sociaux et reclassement : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés*, DARES.

COLIN T., ROUYER R. (1996), *La loi sur les plans sociaux face aux logiques gestionnaires*, Travail et Emploi, n°69, p.5-22.

COLLINS J.C., PORRAS J.I. (1994), *Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies*, Century Lt.

DUBOIS S., MOHIB N., OGET D., SCHENK E., SONNTAG M. (2006), « Connaissances et reconnaissance de l'expert », *Cahiers de l'INSA de Strasbourg*.

DUBOULOY M., FABRE C. (2002), *Les restructurations d'entreprises : de la rationalité économique à la souffrance des hommes*, Gérer et Comprendre, mars, p.43-55.

GEINDRE S. (2005), *Le rôle de l'acteur-tiers dans la construction d'un réseau stratégique*, RFG, n°154, p.75-91.

IRES (2005), « Restructuration, nouveaux enjeux », numéro spécial, *Revue de l'Ires*, n° 47.

LE FLANCHEC A., ROJOT J., VOYNNET FOURBOUL C. (2006) « Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation », *Relations Industrielles* ; Spring; 61, 2

LE FLANCHEC A., ROJOT J., (2007), « La médiation : un outil de gestion des ressources humaines », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Juillet-Septembre - 65

LEGRAND B., DE TAILLAC L., TERRACOL A. (2003), *L'intervention de l'Etat dans l'accompagnement des plans sociaux*, Regards sur l'Actualité, n°290.

MAHE DE BOISLANDELLE H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3^{ème} Congrès International Francophone PME, Trois Rivières, Québec, p.101-115.

MALLET L., REYNES B., TESSIER F., VICENS C. (1997), *A quoi servent les plans sociaux ?* Travail et Emploi, n°72, mars, p.79-99.

MIGNON S., (2009), *Pérennité et connaissances*, Habilitation à diriger des recherches, Université de Montpellier 2

MILES B.M, HUBERMAN A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck – Wesmael.

ORLEAN A. (1994), *Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la construction de l'ordre marchand*, revue du MAUSS, 2^e sem., p.17-36.

REYNAUD J.D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, A.Colin.

TORRES O. (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6^{ème} Congrès International Francophone PME, 30 octobre-1 novembre, HEC Montréal.

TORRES O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, n°144, p.119-138.