



CONSTRUIRE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

Une étude sur la réduction d'effectif dans une entreprise suédoise du secteur des hautes technologies

*Ola Bergström, School of Business, Economics and Law, Université
de Göteborg, Suède*

*Andreas Diedrich, School of Business, Economics and Law,
Université de Göteborg, Suède*

Résumé

Les entreprises mettent souvent en place des codes de conduite et des lignes directrices afin de garantir une attitude morale et éthique et sont attentives à présenter des informations permettant aux parties prenantes extérieures d'avoir un aperçu de leurs activités. Cependant, nombre de ces activités ont été décrites comme un étalage « politiquement correct », centré davantage sur l'établissement d'une image responsable de l'entreprise que sur l'impact de ses actions en pratique.

Cette étude vise à comprendre ce que les organisations font en cas de réduction d'effectif, quand elles se disent socialement responsables. Elle dépeint, à partir de données collectées sur le terrain, le cas d'une grande entreprise suédoise du secteur des hautes technologies dont les importantes réductions d'effectif ont été décrites comme une réponse à des pertes notables qui menaçaient la survie de l'entreprise. Ces réductions d'effectif à SwedTech ont conduit 10 000 employés à perdre leur emploi, depuis début 2001. Environ 85 % de ces personnes se sont vu proposer une solution (nouveaux emplois, retraites anticipées, mise en place d'une nouvelle activité...) et une minorité s'est retrouvée au chômage. Ces résultats ne sont pas surprenants dans le contexte suédois. La plupart des programmes de reclassement au sein des grandes entreprises parviennent aux mêmes résultats. En revanche, l'intérêt réside dans la façon dont ce processus a été mené et dont l'entreprise, en dépit de ces importantes réductions d'effectif, a su conserver, aux yeux du public, une image d'employeur responsable.

Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne





Construire la Responsabilité Sociale dans le cadre d'une Corporation

- Une étude concernant la réduction de personnel dans une
Compagnie Suédoise "High-Tech"

16 Octobre 2006

Auteurs:

Ola Bergström et Andreas Diedrich

Ecole de Commerce, Economie et Droit, Université de Göteborg
IMIT, Institut pour le Management de l'Innovation et de la Technologie

Table des Matières

1. INTRODUCTION.....	3
RESPONSABILITÉ SOCIALE ET RÉDUCTION DE PERSONNEL.....	6
CONTEXTE.....	11
MÉTHODE.....	15
2. DÉCOUVERTES	15
ENGAGEMENT DE SYNDICATS.....	16
<i>Etape N° 1: Développer un plan de personnel.....</i>	<i>20</i>
<i>Etape N° 2: Mettre des noms sur les positions vides</i>	<i>21</i>
<i>Etape N° 3: Comparer des listes.....</i>	<i>23</i>
<i>Les négociations face à un péage.....</i>	<i>24</i>
<i>Négociations terminées.....</i>	<i>26</i>
SUR LA ROUTE DU RENVOI	27
<i>Choisir un futur</i>	<i>28</i>
<i>Un matin du mois d'Août... ..</i>	<i>33</i>
ENGAGEMENT DE SUPPORT EXTÉRIEUR	36
<i>Définir le rôle des acteurs</i>	<i>39</i>
<i>Nouveaux problèmes, nouvelles activités et nouveaux rôles.....</i>	<i>41</i>
RENOYER DES ACTEURS.....	46

<i>Alliés et dissidents régionaux</i>	49
<i>Le Projet VinnVinn Project: l'allié héroïque.....</i>	50
<i>La trahison des services publics d'emploi.....</i>	52
3. CONCLURE	55
REMERCIEMENTS	62
RÉFÉRENCES	62

1. Introduction

Les discours sur la responsabilité sociale des corporations sont généralement caractérisés par deux hypothèses de base. D'une part, la globalisation, l'augmentation de taille des corporations et le retrait de l'état augmentent le pouvoir des corporations dans la société, tout en menaçant sa survie. Les corporations étant à l'origine des problèmes sociaux sont de puissants acteurs sociaux qui, ayant accès à des ressources substantielles, devraient utiliser leur pouvoir et leurs ressources de façon responsable dans la société (Crane & Matten, 2004). Par conséquent, les corporations ont une responsabilité qui va au delà du simple profit. D'autre part il a été discuté que, puisque les corporations comptent sur la contribution d'un ensemble bien plus vaste d'électeurs (ou circonscriptions électorales) ou de dépositaires d'enjeux dans la société (comme par exemple les consommateurs, les fournisseurs, les communautés locales, que de simples actionnaires, elles se doivent de prendre en compte les intérêts et les objectifs de ces dépositaires d'enjeux. La transparence et la fiabilité des corporations sont de plus en plus présentées comme des nécessités, non seulement d'un point d'un vue normatif, mais également vis-à-vis des aspects pratiques d'une obligation d'efficacité dans le cadre des affaires et du maintien de la légitimité publique (Crane & Matten, 2004). Les corporations établissent donc fréquemment des codes de conduite et des lignes directrices garantissant un comportement moral et éthique et sont vigilantes dans leur façon de présenter les informations pour permettre à des dépositaires d'enjeux externes d'avoir une connaissance en profondeur de leurs activités. Cependant, nombre de ces activités ont été décrites comme des activités de façade, politiquement correctes, ciblant une image de la corporation contribuant à donner d'elle une image d'entité responsable sans avoir forcément un impact sur ses actions pratiques. (Gray, 1990).

Lorsque les chercheurs s'intéressaient à ce problème dans le passé, leur conceptualisation du problème restait limitée. Dans le cadre de l'éthique des

affaires, la perspective dominante de ce thème, la responsabilité sociale, est quelque *chose* qui devrait être une qualité inhérente de la culture de corporation (Shaw, 2005). Suggérant que le comportement moral des membres de l'organisation et des directeurs en particulier peuvent être renforcés par des lignes directrices éthiques ou "codes de conduite" (Gray, 1990), les chercheurs dans ce domaine prétendent que ces lignes directrices permettent aux organisations d'être constamment prêtes à réagir aux intérêts des détenteurs d'enjeux (McAlister, Ferrel & Ferrel, 2005). Un problème avec cette perspective est qu'elle traite la responsabilité sociale comme la simple exécution d'un ensemble de lignes directrices ou l'ajustement passif aux attentes de détenteurs d'enjeux extérieurs. Par conséquent, elle ne donne pas aux organisations la possibilité de jouer un rôle lorsqu'il s'agit de définir ce que la responsabilité sociale signifie dans la pratique. Nos arguments vont dans un sens contraire. Nous prétendons en effet que tout essai de comprendre ce que les organisations font, chaque fois qu'elles exercent une responsabilité sociale, doit prendre en compte la façon dont les membres de l'organisation prennent part à la construction de la définition de la responsabilité sociale, y compris lorsqu'ils embauchent et mobilisent des acteurs externes pour soutenir leur définition.

Nous illustrons ce point en présentant une étude de cas en ciblant un phénomène souvent lié aux débats concernant la responsabilité sociale des corporations: la réduction de personnel au sein d'une grande organisation. Plus spécifiquement, l'étude se base sur des données collectées dans une grande Société Suédoise High-tech, expérimentant des coupes drastiques dans son personnel, décrites comme une réponse à des pertes sévères qui menaçaient la survie de la Société.

Ce document comprend cinq sections. Dans la première, nous commençons par la revue de la littérature qui argumente sur l'importance de la responsabilité sociale dans les procédures de réduction de personnel. Dans la seconde section nous décrivons le cadre, la société qui nous ouvre ses portes et

l'effondrement causé par la réduction de personnel à grande échelle chez SwedTech. Dans la troisième section, nous décrivons les méthodes que nous avons utilisées pour collecter et analyser les données, alors que dans la quatrième section nous présentons les découvertes de l'étude, illustrant le processus complexe de transfert au cours duquel des acteurs externes ont été engagés et mobilisés pour soutenir la définition que SwedTech avait de la responsabilité sociale. Dans la cinquième partie, nous concluons en discutant les implications de l'étude pour permettre dans le futur une meilleure compréhension de la responsabilité sociale, de la réduction de personnel, et de la relation entre ces deux notions.

Responsabilité Sociale et Réduction de Personnel

Au cours des discussions sur la responsabilité sociale des corporations, la réduction de personnel est probablement l'un des sujets les plus étudiés et les plus débattus. Quand des sociétés réduisent leur personnel, le problème ne concerne pas seulement les travailleurs affectés et les syndicats locaux, c'est également un problème pour les gouvernements, les autorités régionales de même que pour les propriétaires de la société, les actionnaires, les clients ou les fournisseurs. Lorsqu'on annonce quelque part des réductions de personnel à grande échelle, il s'agit d'un événement à caractère public, souvent présenté dans les médias avec des titres dramatiques. Les diminutions de personnel font de la relation privée entre un employé et un employeur un sujet public qui affecte de nombreux détenteurs d'enjeux et, par conséquent, attire de lourdes critiques (McAlister, Ferrel & Ferrel, 2005:232). La plupart du temps, cela signifie qu'il y a une grande pression venant des acteurs publics, des médias, des syndicats, des politiciens et des autorités régionales, pression exercée sur les sociétés et qui a tendance à juger *comment* ils font face à la responsabilité sociale lorsqu'ils renvoient des travailleurs.

Cependant, il est difficile d'appréhender ce que la responsabilité sociale

signifie dans le contexte de réduction de personnel. Pour certains, cela signifie que les sociétés devraient essayer d'éviter la réduction de personnel autant que possible ou au moins considérer d'autres alternatives avant de choisir de licencier leurs travailleurs (Cascio, 2005). Pour d'autres, cela signifie simplement suivre les règles prévues par la législation dans le cadre de la protection de l'emploi, rien de plus, rien de moins. Cela pourrait, par exemple, imposer d'annoncer le licenciement dans les limites de temps prévues par la loi, ou suivre les procédures de sélection des travailleurs à renvoyer comme le prévoit la loi. Cela est compliqué par le fait que les exigences légales, en cas de réduction de personnel, varient selon les différents pays, ce qui signifie qu'une définition universelle de ce que veut dire la responsabilité sociale, est difficile à trouver. D'autres chercheurs ont argumenté que les corporations devraient faire plus que ce qui est exigé par la loi. Dans certains cas, cela devrait imposer d'étendre la période de licenciement ou d'offrir des paiements compensatoires. De toutes façons, la question de ce que signifie être socialement responsable reste floue. Après tout, il y a toujours différentes possibilités d'interpréter la loi et même si les corporations prétendent faire plus que ce que la loi exige, il y a des opinions différentes pour estimer si de tels arrangements sont effectifs ou non. De plus, lorsque des sociétés prétendent "faire plus" que ce que la loi exige, il y a toujours la possibilité de comparer avec ce font d'autres compagnies. En commun à toutes ces définitions, il y a le fait que la définition de la responsabilité sociale vient de l'extérieur, cad par d'acteurs ou d'un cadre institutionnel externe à la société. Comme le fait remarquer Davies (2003:306), c'est l'ensemble des standards de comportement auxquels une compagnie souscrit pour rendre son impact sur la société positif et productif.

Il y a également des questions concernant ce qui pousse les organisations à s'engager dans un comportement responsable socialement. Selon Davies (2003) la responsabilité des corporations émerge en réponse à une ou plusieurs des combinaisons de cinq forces. Premièrement, il y a la pression de conformité, du

haut en bas, qui consiste à mettre en avant des exigences ou des réglementations gouvernementales, qui présentent une approche obligatoire sur lesquelles les “bonnes” sociétés vont tendre à innover. La seconde force est le travail sur des marchés où les clients, les employés ou des marchés des capitaux exercent une quelconque forme de préférence, de pression ou de signal. Troisièmement, il y a l’“appel de réputation” où les sociétés sont motivées pour se comporter correctement pour promouvoir et sauvegarder leur réputation, ou leur capacité à attirer de l’investissement. Dans le contexte de réduction de personnel, cela peut pousser la société dans des directions différentes. D’une part, la réduction de personnel peut pousser des employés potentiels à hésiter de poser leur candidature dans cette société à cause du risque futur de renvois. D’autre part, les investisseurs peuvent considérer les réductions de personnel comme un signal important de capacité de management face à des pertes financières ou des profits en baisse. Quatrièmement, il y a l’impact de choc et de crises, où il y a scandale, révélation, désastre, ou protestation à voix haute et embarrassante. Cinquièmement, il y a l’éthique, soit sous forme de valeurs institutionnalisées de créateurs d’affaires et de dirigeants, codes de pratique, ou jugements individuels.

Généralement, plusieurs de ces théoriciens voient l’action morale des corporations comme le motif de base pour prendre la responsabilité sociale (Shaw, 2005) en ciblant principalement la dimension morale du concept d’éthique des affaires et des organisations, et arguant sur le fait que les corporations qui prennent en considération la responsabilité sociale sont dirigées par une culture de corporation, des valeurs partagées et des croyances qui évitent que les membres de l’organisation s’engagent dans des comportements et des procédures dysfonctionnelles (Shaw, 2005:171). La plupart du temps, on part du principe que de tels comportements sont disséminés dans l’organisation au moyen de codes d’éthique (Gray, 1990). Cela inclut également une autre hypothèse, qu’un code moral des affaires ou d’une

profession, code moral effectif, - de même que la prise de conscience publique de ce code - est une bonne chose pour les affaires (Shaw, 2005:170). Pour qu'un code soit effectif, il doit être réaliste et doit devenir partie intégrante de la culture de corporation.

De telles hypothèses posent des problèmes. D'abord cela sous-entend que tous les membres d'organisations, y compris les membres eux-mêmes sont conscients, ont déjà une notion de comment se comporter, et ont déjà des conceptions toutes faites à ce sujet. Deuxièmement, cela sous-entend que les codes de conduite ou les standards de morale sont des plans (Suchman, 1987) qui peuvent être disséminés dans l'organisation de telle manière que tous les membres agissent selon ces plans, de la même manière, conformément à l'objectif de départ. Ces hypothèses ne reconnaissent pas la façon dont la responsabilité sociale est construite dans la pratique.

Construction de la Responsabilité Sociale dans les Corporations

Il n'est pas rare pour les dirigeants, de prétendre rétrospectivement que l'initiative de responsabilité sociale corporative qu'ils ont mise en place dans leur organisation fut un succès *grâce* à la qualité du nouveau code de conduite qu'ils avaient récemment établi. De la même manière il est commun pour les innovateurs de faire des prétentions au sujet de quelques caractéristiques positives d'une machine, avant même que la machine marche. Mais une corporation ne peut pas *être* socialement responsable *avant* que cela soit reconnu comme tel par les autres. Ainsi, pendant que la compagnie travaille sur la construction de la responsabilité sociale et pendant que des tentatives sont faites pour installer une pratique responsable socialement dans une organisation, personne ne peut être convaincu que c'est cela même qui en est à l'origine. En d'autres mots, une compagnie ne peut pas être reconnue comme socialement responsable *grâce* au bon fonctionnement de son code de conduite. Comme Latour (1987:11) le suggérait, en centrant son attention sur des ingénieurs et leurs innovations "ce n'est qu'après qu'un nombre

incalculable de petites pannes aient été éradiquées, chaque panne étant révélée par un nouvel essai imposé par un nouveau groupe d'intérêt, que la machine sera au fur et à mesure, et progressivement, capable de fonctionner. Toutes les raisons évoquées pour lesquelles elle marchera, une fois qu'elle sera prête, n'aident pas les ingénieurs au cours de la fabrication."

Dans le contexte de réduction de personnel, cette suggestion signifie que les prétentions faites au sujet de la responsabilité sociale des corporations sont des leurres et doivent être examinées dans les cadres dans lesquels elles sont établies et maintenues.

Ainsi, le tableau d'ensemble est un tableau dans lequel le concept de responsabilité sociale perd son aura d'universalité et d'objectivité, et n'est plus compris comme un concept stable facile à localiser chez des individus, des groupes ou des organisations. Au contraire, il apparaît comme étant *construit*, en constante évolution au cours des phases de négociation. Selon Latour et Woolgar (1979:236) cette "construction se réfère à un travail de patience semblable à un canevas, sur lequel des inscriptions se superposent, réapparaissent, disparaissent". Lorsqu'une inscription tient, elle devient un outil stabilisé, un sorte de boîte noire (Latour, 1987).

Le concept de boîte noire a intéressé, et intéresse toujours, les sociologues de la science et de la technologie parce qu'il représente le produit final obtenu grâce aux différentes phases de construction. Le concept "contient ce qui n'a plus besoin d'être considéré, ces choses dont les contenus sont devenus un sujet d'indifférence"(Callon & Latour, 1981:285).

Cette étude prend comme point de départ l'émergence de prédictions optimistes au sujet de la signification et de la qualité du concept de responsabilité sociale de corporation, en analysant le processus de traduction (Callon, 1986; Latour 1986) au moyen duquel les représentants de l'employeur cherchent à imposer aux autres acteurs leur propre définition du concept.

Selon Callon (1986) de telles traductions sont caractérisées par une série de processus au cours desquels l'acteur cherche à enfermer d'autres acteurs dans les rôles qui leur ont été proposés. Dans ce document, nous nous centrerons sur deux éléments de ce genre de processus: *l'engagement* : un ensemble de stratégies dans lesquelles les représentants de l'employeur cherchent à définir et relier entre eux les différents rôles qu'ils ont attribués aux autres; et la *mobilisation* : un ensemble de méthodes utilisées par l'acteur pour s'assurer que les porte-parole des différentes collectivités concernées sont capables de représenter correctement ces collectivités qui ne vont pas les trahir. Comme Callon (1986) note que l'enrôlement n'inclut pas, mais n'exclut pas non plus, les rôles pré-établis. Il désigne les schémas selon lesquels un ensemble de rôles reliés entre eux est défini et attribué aux acteurs qui les acceptent. Ainsi, décrire l'enrôlement revient à décrire le groupe de négociations multilatérales, de tentatives de mises en place de rapports de force, et d'astuces qui accompagne le processus consistant à enfermer des acteurs dans leurs rôles, et leur permet d'y arriver. Nous prétendons que c'est cela qui met en place le décor pour une approche plus objective face aux prétentions de responsabilité sociale. Avant de présenter les découvertes de notre étude, nous allons d'abord décrire le cadre et les méthodes que nous avons utilisées pour étudier ce procédé.

Contexte

Le cas présenté dans ce rapport est basé sur une recherche empirique substantielle entreprise chez *SwedTech AB*, un grand fabricant Suédois d'équipement en Télécommunications dont l'entreprise fut créée à la fin du 19ème siècle.

En décembre 2000, la direction de *SwedTech* présentait les meilleurs résultats de l'histoire de la société. Un mois plus tard seulement, en janvier 2001, les problèmes commençaient à "mijoter". Selon la direction de *SwedTech*, sans préavis, il devint tout à coup apparent que très peu de nouvelles commandes arrivaient et que des clients se mettaient à annuler des commandes récentes à un taux alarmant. En février 2001, la situation, selon le PDG de la société, était

inquiétante. Une année plus tard, SwedTech publiait son rapport annuel pour 2001, un rapport qui faisait apparaître, avant impôt, une perte de 21.1 billions de couronnes (kronor) et prévoyait d'autres pertes à venir pour les quatre premiers mois de 2002. Durant l'année 2001, la valeur de la société sur le marché s'était effondrée, ses ventes avaient considérablement chuté et les commandes avaient diminué de 43% pendant les seuls quatre derniers mois de 2001.

L'annonce faite par SwedTech représentait la plus grande perte dans toute l'histoire industrielle suédoise et choqua le pays tout entier. L'une des plus importantes corporations suédoises, constituant à elle seule 18% de l'index des actifs du pays à cette époque, représentant son plus grand employeur privé, SwedTech avait été le moteur de l'industrie nationale. Beaucoup de Suédois moyens avaient investi dans des actions de la compagnie durant le boum des IT des années précédentes, et il était perçu comme l'un des employeurs de haut-niveau, spécialement parmi les jeunes diplômés universitaires.

En revoyant les principaux journaux de cette période, de même que les données rassemblées à partir des interviews avec les personnes travaillant pour SwedTech à cette période, il apparaît que beaucoup de gens, à l'intérieur comme à l'extérieur de la société, furent pris de cours par la soudain coup de frein sur le marché, et sidérés par ce qui se passait autour d'eux:

C'est en janvier de cette années (2001) que SwedTech avait... juste produit un résultat fantastique, et le marché dans son ensemble s'effondra sans crier gare. Personne ne comprenait réellement ce qui était en train d'arriver; le marché s'effondra simplement en quelques mois seulement. Ainsi, en juin 2001, nous réalisâmes nos premières pertes importantes; nous étions sans arrêt le nez dans la presse. Les titres présentaient une sombre situation - 10 à 20 pleines pages; nous étions sur tous les nouveaux programmes, tous les médias. Nous faisons face à des pertes; tout le monde était touché. Même les employés les plus fidèles - ceux qui avaient travaillé pour la société pendant 15, 20, 25

ans - n'étaient pas assurés de garder leur emploi dans la société. Ce fut un énorme choc pour tant de gens. (Interview de Représentants de SwedTech 050602).

Cette étude fait le point sur les programmes de réduction de personnel entreprises par la société sur les cinq années passées. Une attention spéciale est donnée à ce qu'on a appelé le *Framtidsforum 2* (*Forum du Futur 2, ou FF2*), un programme de changement de carrière initié dans le sillage de la crise qui entraîna pratiquement la chute financière de SwedTech en 2001. Durant cette période, SwedTech réduisit le nombre de ses employés dans le monde, de 107000 à environ 50000 travailleurs. En Suède, plus de 12000 travailleurs furent licenciés. Le FF2, comme son nom laisse à penser, ne fut pas le seul programme de restructuration réalisé dans la société. En fait, il s'agissait d'un programme dans une longue perspective de programmes s'étendant de 1995 à aujourd'hui. Ce qui faisait du FF2 un programme spécial était l'incroyable nombre d'employés qui perdirent leur travail. Jamais auparavant un si grand nombre de personnes n'avaient été mis au chômage dans une société suédoise.

Cette situation a été choisie comme point de départ de ce document. La réduction de personnel de SwedTech fut présentée comme socialement responsable, à la fois par les représentants de l'employeur et par un rapport gouvernemental, reconnaissant la responsabilité raisonnable dont SwedTech avait fait preuve vis-à-vis du travail de restructuration pour ses employés licenciés.

Selon les représentants de SwedTech, leur programme de changement de carrière fut un immense succès. Dans de nombreuses brochures ou prospectus publiés ils identifiaient cinq facteurs-clé qui avaient contribué à ce succès:

“Des messages clairs, si des gens sont laissés dans le noir au sujet de ce qui va leur arriver, ils ont tendance à se sentir en insécurité, à devenir non motivés et malheureux.

- Une bonne coopération avec les syndicats et le créateur du programme..
- Le programme était adapté aux besoins des personnes affectées par la

restructuration.

- Une communication sans interruption entre les différents partenaires fut mise en place pour s'assurer que toutes et tous recevaient la même information.
- Le programme restait flexible et changeait au fur et à mesure des réalités locales du moment" (Brochure SwedTech).

Une estimation effectuée au nom du gouvernement Suédois confirmait l'image d'employeur responsable de SwedTech:

Le travail de restructuration entrepris par SwedTech pour ses employés mis au chômage est probablement le plus important et le plus étendu jamais réalisé dans le pays. La direction de SwedTech a eu l'ambition sincère d'entreprendre de bonnes et efficaces activités pour les personnes affectées par les mises au chômage à grande échelle effectuées par la société. Je pense que SwedTech a, jusqu'à aujourd'hui, fait preuve d'une responsabilité raisonnable pour son personnel durant la diminution d'effectifs de 2001 et 2002.

Cette responsabilité a été plus loin que ce qui est stipulé dans les règles et la législation, mais représente en même temps le résultat de négociations avec les syndicats, et a pour cette raison été établie en utilisant la pression que les syndicats, sur la base des demandes de leurs membres, ont été capables d'exercer. La déception concernant un certain nombre de renvois à Kista [*près Stockholm*] est un point noir qui n'entache pas l'effort d'ensemble, mais qui cependant a causé des souffrances inutiles à plusieurs personnes. [Hans Karlsson, message paru dans la Presse, le 18 Avril, 2002]

Selon les administrateurs responsables de l'avancement quotidien du programme, il apparaîtrait cependant que le succès obtenu, ne le fut qu'après un certain nombre de batailles durement menées. Un commentaire particulier, fait par un administrateur, résume certaines de leurs expériences avec le programme FF2:

Au regard des faits, il semble qu'il ait presque... qu'il n'ait pas fonctionné sur bien des aspects. Je crois qu'il n'y avait personne, pas même les créateurs du programme, qui ait eu une quelconque expérience dans ce domaine. [Interview 050603:7].

Comme c'est souvent le cas lors de changements d'organisation, le procédé fut caractérisé par une réelle ambiguïté, suivie de conséquences incertaines, et par des efforts continuels de la part des personnes travaillant sur les activités de réduction de personnel pour contrôler ces problèmes. Nous allons maintenant retracer quelques maillons de cette chaîne d'activités, et voir le savoir faire qui en a résulté, de même que la construction d'une véritable toile de relations. C'est la conjugaison de tous ces éléments qui a contribué à former la responsabilité

sociale de la société.

Méthode

L'étude rapportée dans ce document est basée sur du matériel empirique collecté à travers de nombreuses interviews, et l'analyse de certains documents. En tout, 23 interviews furent entreprises avec les représentants de SwedTech – des administrateurs du programme FF2, des spécialistes RH, et des directeurs – de même que des représentants des syndicats et des personnes travaillant pour des agences de travail temporaire et des fondations pour la sécurité du travail. Les interviews avec ces personnes qui, d'une façon ou d'une autre, étaient impliquées dans le procédé de réduction de personnel peuvent être caractérisées et définies comme des conversations "ouvertes" (Kvale, 1996). Nous avons également analysé un grand nombre de documents écrits sous forme de matériel informationnel, plans, brochures, mémorandums, articles, dossiers personnels etc., représentant une partie du travail du programme FF2.

2. Découvertes

L'analyse de données a révélé les différents chemins dans lesquels les acteurs furent engagés et mobilisés dans le processus de réduction de personnel, de façon à construire l'image d'une responsabilité sociale pour la société. En premier, l'engagement d'organisations syndicales, permettant d'échapper aux critères de sélection prévus par la législation concernant la protection des employés; en second, l'engagement de prestataires de service pour le programme de ré-emploi, pour s'assurer que les individus bénéficiaient d'un

support approprié dans leurs efforts pour trouver un nouveau job. Ces deux périodes, cela doit être noté, furent complexes et truffées d'ambiguïtés, laissant la place pour un ensemble intriqué de déplacements sortant du cadre de ce document. Cependant, comme demandé, dans les deux cas, des acteurs furent engagés pour soutenir la définition de responsabilité sociale, telle qu'elle correspondait à celle de la société. Les prochains paragraphes décriront ces processus de façon plus détaillée. Notre point de départ, ici, consiste à prendre en compte le moment où le PDG de la société s'adresse à la presse pour leur dire que la société allait devoir affronter des moments difficiles qui allaient entraîner des mises au chômage.

Engagement de syndicats

En février 2001, très peu de temps après que le PDG ait informé la presse de la situation précaire dans laquelle se trouvait la compagnie, et du fait qu'il n'y avait pas d'espoir de sortir du tunnel, des négociations furent entamées entre la direction de SwedTech et les syndicats pour savoir comment gérer cette situation très tendue. Dès le début, les négociations inclurent des représentants de SwedTech, le Syndicat Suédois des Employés et Clercs dans l'Industrie (SIF)¹, l'Association Suédoise des Ingénieurs Diplômés (CF)²,

¹ Deuxième plus important syndicat impliqué dans les négociations, le SIF, comme son nom le suggère, centre ses activités sur les employés travaillant dans les secteurs de la technologie et du savoir-faire du marché du travail. Ses membres travaillent dans le secteur privé, plutôt dans des compagnies qui travaillent dans des secteurs tels que l'IT, les télécom, la construction, la fabrication et R&D (Recherche & Développement). SIF est également ouvert aux étudiants ou aux travailleurs indépendants, pourvu que, de leur côté, ils n'aient pas d'employés. Le syndicat se décrit lui-même comme "indépendant en termes de parti politique", et a des bureaux dans 25 endroits différents à travers la Suède. Il régit également environ 2700 agences locales.

² Avec plus de 100 000 membres en Suède, CF est la plus grande association à l'intérieur de SACO, la Confédération Suédoise des Associations Professionnelles. Il soutient ses membres dans trois perspectives différentes: en tant qu'association professionnelle, dans les négociations du travail et en tant qu'entité de conseil.

l'Organisation du Service Suédois pour les Dirigeants (Ledarna)³, de même que le Syndicat des Ouvriers de la Métallurgie Suédoise (Metall)⁴.

Les intérêts de SwedTech étaient représentés par un certain nombre de personnes représentant des fonctions différentes dans la compagnie, en particulier issus des RH. A part ces deux cas-clé individuels, un certain nombre d'autres personnes travaillant dans les RH à SwedTech devinrent impliquées dans les négociations, au fur et à mesure de la mise en place du procédé. Ces personnes travaillaient avec des questions de RH dans les Business Units (Unités Commerciales) qui furent successivement touchées par la restructuration et donc affectées par la diminution d'effectifs.

Les négociations du début de l'année 2001 furent différentes de celles qui avaient été pratiquées à SwedTech au cours des années précédentes. Selon nos interlocuteurs, cela était dû en particulier au fait que toutes les personnes impliquées – des dirigeants de SwedTech' aux employés de la compagnie, en passant par les syndicats et le public suédois – furent prises de court par ce qui se passa durant l'année 2001. L'énorme échelle de la crise créa une sorte de panique qui empêcha les actionnaires de réagir rapidement. La Compagnie avait environ 107 000 employés dans le monde entier, dont près de 50 000 en Suède. Il apparut alors clairement à chacun qu'un grand nombre de personnes devraient quitter la Compagnie car, à défaut de mesures prises, SwedTech pouvait s'effondrer financièrement, ce qui pouvait entraîner des conséquences pour le pays tout entier.

³ La *Swedish Service Organization for Leaders (Organisation de Service Suédois pour les Dirigeants)* (Ledarna) prit également part aux négociations - jouant un rôle mineur cependant. Elle représente 70 000 membres dans le pays et centre ses activités sur des problèmes concernant le rôle de l'individu en tant que dirigeant. Elle offre un conseil légal, des activités de consulting et de coaching, un accès aux informations et aux idées, et apporte un support quotidien à des situations pratiques.

⁴ Le *Swedish Metalworkers' Union (Syndicat Suédois des Ouvriers de la Métallurgie)* (Metall) a 420000 membres travaillant sur environ 12 000 lieux de travail.

En entrant en négociations, les différents partenaires avaient des buts différents. Pour les syndicats, le respect des lois du travail en Suède, en particulier la législation de protection des employés (LAS) était de la plus haute importance. L'objectif principal de LAS est ce qu'on appelle le "principe de séniorité", stipulant que les décisions concernant les renvois devaient être basées sur le moment où l'employé était entré dans la Compagnie.

Pour la direction de SwedTech, la survie de la Compagnie grâce à des mesures de coupe noire et une amélioration de l'efficacité étaient de la première importance. La stratégie générale des représentants de l'employeur consistait à se dégager du principe de séniorité prévu par la loi du travail. Pour eux, LAS n'était "pas absolu" et ils essayaient de "négocier de leur façon" le principe de séniorité, de la façon aussi large que possible. Leur but était d'avoir le plus de liberté possible au moment du choix des candidats à licencier.

Les syndicats, de leur côté, bien que vigilants pour s'assurer que l'a Compagnie adhère bien au LAS, étaient conscients qu'il fallait faire certaines concessions. L'un des représentants syndicalistes, présent aux négociations, l'exprima de la façon suivante:

Nous le savions depuis le début. La Compagnie allait vouloir dévier (des règles de séniorité]. Sinon, ils ne feraient aucune proposition à titre compensatoire. Cela coûte de dévier de la liste de séniorité. Et l'une des façons consiste à présenter un programme de ré-emploi. C'est la dure réalité. D'un autre côté, il faut penser, si nous avons une Compagnie aussi importante que SwedTech - il nous faudrait survivre - il ne faut donc pas perdre ça de vue. Ainsi, du point de vue des syndicats, c'est une tâche bien plus difficile de prendre part aux négociations, en ce qui concerne les renvois, que ça ne l'est pour la Compagnie. Parce que, d'un côté, nous devons nous assurer que les employés qui restent dans la Compagnie continuent réellement d'avoir un job, ce qui n'a rien à voir avec les compétence et les générations, etc. D'un autre côté, nous devons nous tenir aux principes de morale qui permettent de soutenir la liste de priorité négociée sur laquelle nous sommes tombés d'accord. Nous savons déjà, en entrant dans les négociations, qu'il y aura des gens qui ont travaillé pendant longtemps pour la Compagnie, qui seront placés sur cette liste, et il va nous falloir défendre ce principe. Ainsi, dans le plein sens du terme, nous sommes dans une position plus exposée que les employeurs. Il s'agit donc d'une situation difficile, et maintenant cela fait quatre ans que nous y sommes confrontés.[Interview 050630:7]

Les syndicats demandèrent à la Compagnie de “payer” pour toute concession faite vis-à-vis de LAS. En d’autres termes: si la Compagnie prévoyait de renvoyer des employés ayant travaillé pour la Compagnie pendant une longue période, et d’en garder d’autres, plus jeunes parce qu’ils avaient les compétences dont la Compagnie pensait avoir besoin dans le futur, il allait leur falloir donner quelque chose en échange.

Les négociations centrales aboutirent au fait que l’employeur devrait offrir un forfait de ré-emploi aux employés qui seraient licenciés, incluant double paiement de compensation (12 mois) et des services de conseil de carrière pour les aider dans leurs efforts à trouver de nouveaux emplois. En échange, on promettait à l’employeur de lui donner la possibilité de s’écarter du principe de séniorité prévu par la loi. Cependant, cet écart par rapport à la loi devrait être négocié dans chaque Business Unit.

Les négociations commencèrent lorsque la direction annonça à l’ensemble du personnel le nombre total d’employés touchés par le licenciement. L’étape suivante consista à distribuer aux différentes unités de travail dans la compagnie, le nombre d’employés à licencier; en d’autres termes, les directeurs des Business Units furent informés du nombre de personnes qu’il leur faudrait licencier. Le directeur du Business Unit devait ensuite traduire ce nombre dans les différents départements à l’intérieur du Business Unité. Le directeur du Business Unit allait donc devoir prendre la responsabilité de décider combien de personnes allaient devoir être licenciées dans chaque département pour ne pas mettre en risque les opportunités futures de travail.

Cependant, lors du premier round de négociations, les représentants des syndicats n’acceptèrent aucun écart par rapport à la liste de séniorité. Ils refusèrent les suggestions des directeurs de Business Units concernant qui devait être licencié. Plutôt que de discuter pour savoir qui devait rester dans l’organisation, ils centrèrent la discussion plus sur les personnes dont ils voulaient se séparer. Les représentants de la direction expliquèrent cela par la

situation chaotique qui régnait à l'époque, et par le fait qu'ils n'avaient pas eu beaucoup de temps pour préparer les négociations.

En revenant sur ce qui s'est passé durant l'année 2000, c'est l'année où nous avons fait le plus d'argent que jamais auparavant; Ceci [la crise] à l'époque, fut simplement interprété comme un mauvais moment qui allait nous priver de 10% de nos gains. Personne ne voyait vraiment venir la crise des télécom. Et personne n'était non plus capable de faire part de la menace. A part ça, à ce moment-là, nous n'avions pas suffisamment fait de travail de préparation avec les syndicats. Avant les négociations concernant la priorité des renvois, nous n'avons probablement pas mis suffisamment d'énergie pour les convaincre que nous étions capables de prendre les bonnes décisions. Et les syndicats, quant à eux, n'étaient vraisemblablement pas suffisamment impliqués non plus. Ce qui s'est également probablement passé, c'est que lorsque les chefs étaient d'accord sur qui devait partir, personne n'avait probablement parlé de critères de performance [...]. Et naturellement, il est difficile pour les syndicats de vendre l'idée à leur électorat. Nous n'avons pas de critères définis non plus concernant ce qu'étaient les demandes de compétence.[Interview 050630]

Donc, de façon à pouvoir gérer les écarts par rapport à la liste de séniorité, les employeurs auraient dû mieux se préparer pour les négociations. Par conséquent, les représentants de l'employeur ont ré-arrangé le procédé de négociation en le transformant en un "modèle à trois étapes". En même temps, un "Core Team" (Equipe-Noyau) constituée par les représentants de la fonction RH, le directeur RH, le directeur de l'Unité de Travail ainsi qu'un certain nombre d'assistants, fut mis en place pour faciliter les négociations dans chaque Business Unit. Dans les sections suivantes, nous allons brièvement décrire les éléments de ce modèle.

Etape N° 1: Développer un plan de personnel

La première étape du modèle prévoyait la création de ce qui fut appelé un plan de personnel. Le plan de personnel fut réalisé par les directeurs de chacun des départements de Business Units selon les "besoins identifiés pour faciliter et développer à l'avenir les activités de travail". Cela consistait en une carte organisationnelle montrant des positions vides et l'une de ses caractéristiques principales était, selon les représentants RH, qu'elle était faite "entièrement sans considération" des individus spécifiques "cachés" derrière la carte organisationnelle. Les discussions entourant la mise en place du plan de personnel étaient centrées "uniquement sur les opérations". Les directeurs

argumentaient sur la base que le plan n'était en lien qu'avec ce que le département était supposé accomplir dans le futur, et l'identification des compétences nécessaires pour diriger les opérations. Le plan de personnel était complété par un planning confié aux directeurs de chaque département, et dans lequel étaient données des "axes clairs" concernant le temps dont ils disposaient pour exécuter le plan de personnel.

A ce stade, le Core Team présentait alors le plan de personnel aux représentants des syndicats. Pour les représentants de l'employeur, il était important de tenir sans cesse les représentants des syndicats au courant de ce qu'ils étaient en train de faire. Un représentant RH explique:

Et ensuite nous établissions un planning; les directeurs ont ainsi beaucoup de temps pour accomplir tout cela. Nous présentions également ce [plan de personnel] aux syndicats, de façon à les avoir avec nous à bord tout le temps. Nous ne voulions pas faire un gros travail et devoir ensuite s'asseoir à la table des syndicats pour les voir rejeter le tout. Pour éviter cela, nous essayions de les inclure dans notre travail... pour essayer de les écouter également, et pour inclure leur feedback dans notre raisonnement. [Interview 050701]

Il est important de noter que cette étape pouvait prendre différentes tournures. Les syndicats n'acceptaient pas toujours les plans présentés par les directeurs. Ce procédé était décrit comme un constant "give and take" (je donne/tu donnes), selon l'un des représentants RH impliqué dans le procédé.

Etape N° 2: Mettre des noms sur les positions vides

Une fois que le plan de personnel était rempli et accepté par les représentants syndicaux, la tâche suivante pour les directeurs, consistait à remplir les positions vides sur le plan, en y mettant des noms. Le résultat, dans la plupart des cas, était qu'un certain nombre de personnes étaient "laissées de côté", sans position. Dans les négociations qui suivirent entre le Core Team du Business Unit et les représentants des syndicats, le principal point de discussion était la question de savoir *pourquoi* certaines personnes avaient été laissées de côté.

De façon à préparer les directeurs pour leur rencontre avec les représentants syndicaux, le Core Team organisait une répétition finale avant les négociations. Les répétitions consistaient à jouer des rôles dans lesquels les assistants RH de

SwedTech tenaient la place des représentants syndicaux. Une partie du jeu consistait à ce que les directeurs donnent leurs présentations et que les assistants RH s'assurent de poser les questions qui viendraient ponctuer leurs arguments. Les répétitions étaient décrites comme une façon d'éviter les "conflits inutiles avec les syndicats". L'idée, de la part des assistants RH, était de mettre les directeurs dans la même situation que celle à laquelle ils allaient devoir faire face au cours des négociations "réelles".

En finale, la raison qui justifiait l'organisation de ces répétitions était de s'assurer que les directeurs utiliseraient vraiment leur "droit", en d'autres mots, légitimer les motifs de renvoi durant les négociations, et que les plans qu'ils avaient échafaudé pouvaient tenir. Les arguments sur lesquels ces plans étaient basés devaient tenir la route, s'ils voulaient que leurs propositions soient acceptées. En même temps, les répétitions donnaient aux assistants RH l'occasion de faire comprendre aux directeurs que certains de leurs cas étaient voués à l'échec avant même d'être présentés aux représentants syndicaux, et que, du coup, il valait mieux les oublier. Par exemple, selon la loi suédoise, une maladie de longue durée ou un arrêt de travail ne sont pas des raisons légitimant un renvoi. Une personne qui a été absente de la compagnie pendant de longues périodes, absence justifiée par une maladie ou parce qu'elle est en cours de réhabilitation sous une forme ou une autre, peut être renvoyée, mais dans ce cas, il doit y avoir d'autres raisons que son état de santé. Même un manque de performance et une incompétence au travail ne sont, en soi, pas considérées comme des raisons légitimes pour un renvoi, selon la loi suédoise. Les représentants des syndicats ont argué que les employés devaient au moins avoir une chance raisonnable d'améliorer leur performance. Si le travailleur n'avait pas été informé précédemment d'un problème concernant une performance inadéquate, ils considéraient comme injuste de renvoyer cette personne sur les bases d'un problème de

performance. En revanche, si l'employeur pouvait prouver qu'un avertissement avait été donné à un employé non performant, et que cette personne n'avait soit pas voulu, soit pas pu, améliorer sa performance, les représentants des syndicats accepteraient le renvoi de cette personne. Les directeurs s'efforçaient donc de prouver que les estimations de performance étaient bien documentées et signées par les deux parties. En d'autres termes, la répétition était un moyen d'imposer aux représentants des syndicats la définition de l'employeur correspondant à l'employé pouvant être licencié.

Un par un, les directeurs de départements entraient dans la pièce avec leurs plans de personnel remplis, et la liste des noms des personnes laissées après allocation des positions. Ils présentaient leurs plans et leurs idées concernant l'avenir de leurs opérations, pendant que les représentants des syndicats écoutaient attentivement, prenaient des notes, mais ne faisaient aucun commentaire.

Etape N° 3: Comparer des listes

Après que le travail consistant à faire les listes des personnes pressenties pour les licenciements soit accompli par les représentants de l'employeur, la troisième étape dans le modèle prévoyait une comparaison des listes. En d'autres termes, la liste des désirs des représentants de l'employeur, définie comme "la master liste", et incluant les noms de tous les individus destinés à être renvoyés de l'organisation, était comparée avec la liste de séniorité des représentants des syndicats. Dans la pratique, cela signifiait que les parties s'asseyaient et parcouraient les listes, personne par personne, discutant chaque cas individuel. A ce stade, les représentants de syndicats savaient qui SwedTech voulait renvoyer et, dans la plupart des cas, ils acceptaient les arguments pour un renvoi, qui avaient déjà été présentés par les directeurs. Occasionnellement, cependant, ils étaient en désaccord sur le sort d'individus spécifiques, et les représentants syndicaux pouvaient demander par exemple si la personne en question ne pouvait pas travailler ailleurs dans

l'organisation plutôt qu'être purement et simplement licenciée. L'un des représentants RH présent à ces réunions se souvient:

A ce moment-là, ils mettaient une note de côté et disaient "pour l'instant, cela a l'air acceptable". Pour le nom suivant, ils pouvaient ne pas accepter du tout et demandaient à savoir "pourquoi cette personne ne pouvait pas plutôt travailler dans cette division". Okay, dans ce cas, nous prenions ça comme une mission et nous renvoyions le cas aux personnes des RH qui ne siégeaient pas dans le Core Team, mais travaillaient plus près des opérations. Et ils s'occupaient du cas et travaillaient en parallèle pour trouver une solution, alors que nous restions à la table des organisations syndicales. Puis, ils nous tenaient ensuite au courant des progrès qu'ils avaient pu faire. [Interview 050701]

Parfois, la procédure pouvait s'étendre sur de longues périodes. Les plans de certains directeurs étaient démontés. Dans de tels cas, les directeurs devaient sortir de la pièce et devaient retourner à leur table à dessin et revoir leurs plans, documentation et arguments avant de revenir à l'attaque pour expliquer les changements qu'ils avaient apportés.

Dans d'autres cas, les représentants des syndicats venaient avec des suggestions et des idées destinées à améliorer les plans. Parfois ils pouvaient suggérer, par exemple, que des individus soient échangés entre deux départements à l'intérieur du Business Unit. Au fur et à mesure que le temps passait et après plusieurs rounds de négociation, les deux parties amélioraient leur talents de négociateurs, et l'un des représentants RH l'exprimait ainsi:

Je crois que les syndicats eux-mêmes s'amélioraient dans ce domaine, et n'y consacraient pas tant d'énergie au début. Au cours des derniers rounds de licenciements de personnel, ils consacraient vraiment beaucoup d'énergie dans l'idée du ré-emploi. Ensuite nous organisons des réunions séparées pour que ça fonctionne. En d'autres termes, nous invitons tous les chefs et nous autres, ceux du *Core Team* nous mettions autour de la même table. "Maintenant, nous avons telle et telle personne pour lesquelles les syndicats nous demandent de revoir le cas. Pouvons-nous re-placer ces personnes?" Et nous reprenions tous les cas, nom après nom. [Interview 050701]

Cette procédure était également intégrée dans les préparations de réunions des représentants de l'employeur. Ainsi, l'employeur ré-arrangeait continuellement les procédures pour pouvoir imposer aux syndicats ses propres critères pour les renvois.

Les négociations face à un péage...

Pendant le stade de négociation, l'atmosphère dans l'organisation était plutôt au plus bas. Selon l'une des personnes impliquée dans les négociations, c'était un peu comme se trouver dans une "chambre à vide":

Tout le monde était assis et attendait. Nous mettions en place une procédure de restructuration à chaque semestre. Ce qui signifie que nous avons des licenciements juste avant le milieu de l'été, et juste avant Noël. Entre-temps les gens attendaient avec la peur au ventre. C'était étonnant de voir que les gens continuaient à tant travailler dans ces circonstances... dans cette insécurité. Mais quand un avis était donné, quand on savait que ça y était, les négociations avaient commencé, chacun se mettait à tourner en rond comme dans une chambre à vide et attendait jusqu'à ce que tout soit terminé. [Interview 050701]

Les membres du *Core team* étaient personnellement affectés par les négociations. Ils étaient bien conscients du fait que leurs collègues dans l'organisation savaient qu'ils étaient en train de négocier, en parlant peut-être de leur propre sort, et ils sentaient la pression de tous ces gens autour qui attendaient anxieusement les résultats de la procédure.

Mais c'étaient les représentants des syndicats qui étaient probablement dans la situation la plus difficile et les plus exposés à la pression de la part de leurs collègues et des autres membres de l'organisation. Il arrivait que les représentants des syndicats travaillent dans l'Unité de Travail dont le sort était visé par les négociations. Ils représentaient également les intérêts des individus, alors que les représentants de l'employeur représentaient ceux de la compagnie. Par conséquent, les représentants des syndicats étaient impliqués à un niveau beaucoup plus personnel que ne l'étaient les assistants RH ou d'autres représentants de l'employeur.

Cela illustre quelques unes des difficultés rencontrées au cours des négociations sur les renvois. Cela pouvait être difficile, à la fois pour les représentants de l'employeur et ceux des syndicats. Cela demande beaucoup de courage d'endosser la responsabilité de décider du sort d'autres personnes. En particulier, cela pouvait signifier que les représentants des syndicats risquaient de perdre la confiance de leurs membres et que les membres de l'organisation pouvaient les accuser de collusion avec l'employeur.

Négociations terminées

Les négociations ont abouti au licenciement d'environ 700 employés en Juin 2001, juste avant les vacances d'été. Le contrat scellé entre la direction et les syndicats prévoyait la mise en place de ce qui allait être connu sous le nom de *Framtidsforum 2*, (FF2), une organisation de soutien aux employés qui se retrouvaient sans travail, pour les aider à trouver un nouveau job. Comme son nom l'indique, FF2 n'était pas la première tentative de la part de SwedTech pour gérer la réduction de personnel. En fait, cela pouvait être considéré comme une étape sur une longue route de programmes de réduction de personnel, un programme qui continue encore aujourd'hui chez SwedTech.

En bref, la procédure étape par étape expliquée ici donnait l'opportunité aux représentants de l'employeur d'utiliser d'autres critères que ceux prévus par la loi du travail. L'accord concernant la structure de la future organisation permettait aux représentants de la direction de discuter pour prouver que certains des employés ne correspondaient pas à la nouvelle organisation, spécialement si les discussions mettaient en évidence que telle ou telle personne était incapable d'acquérir les compétences requises dans un délai raisonnable. En d'autres termes, alors que le manque de performance ou de compétences ne constituaient pas, en soi, des raisons justifiant un renvoi, le manque de performances nécessaires pour les nouvelles positions de la carte de l'organisation, telle que créée au cours de la première étape du modèle présenté ici, constituait une raison légitimant un licenciement. En général, cela signifiait que les exigences de l'organisation en matière de performances étaient "déformées": il y avait des demandes de réduction de personnel en même temps qu'il était clair qu'il n'y aurait pas moins de travail à faire. L'idée était, plutôt, que les personnes restant dans l'organisation devraient travailler d'une autre façon, a priori plus efficace, et de manière à atteindre ce but, les exigences en matière de performances allaient devoir être plus pointues.

Ainsi, les négociations n'avaient pas pour seul résultat que l'employeur allait imposer des critères de sélection différents par rapport à la loi, cela signifiait également la mise en place d'une nouvelle définition du sens du travail dans la Compagnie.

Sur la route du renvoi

Lorsque les deux parties étaient tombées d'accord sur une liste concernant la priorité pour les licenciements, l'étape suivante consistait à en informer les directeurs. Les directeurs, ensuite, se réunissaient avec chaque personne pressentie pour un licenciement. Lorsqu'on parlait de cette réunion, on parlait de "la conversation "difficile". Au cours de cette réunion les directeurs devaient informer les employés qu'ils étaient sélectionnés pour le licenciement. Il s'agissait parfois d'un tâche difficile pour les directeurs qui n'avaient jamais été confrontés à de telles situations auparavant. Ils n'étaient pas habitués à parler à des employés de cette façon. Les représentants des RH insistaient sur l'importance de ne pas laisser les personnes seules après qu'elles aient appris qu'elles étaient licenciées. L'un des directeurs RH l'exprime comme suit:

Il y a beaucoup de choses auxquelles il faut penser, des choses pratiques comme rester assis, calmement, couper le téléphone. Toutes ces choses qui ont l'air évidentes. Les gens ne pensent pas à préciser qu'il faut seulement deux personnes: vous et l'employé. Vous ne pouvez pas installer trois directeurs ensemble et faire entre Kalle pour lui dire qu'il est licencié. Ça ne marche pas comme ça. Il faut lui laisser l'opportunité de poser des questions et ne pas le laisser repartir sans être tombé d'accord avec lui sur une réunion le lendemain. Lorsque Kalle rentre chez lui, essayez de vous tenir au courant de ce qu'il ressent. C'est une partie de la responsabilité qui nous incombe, à nous les employeurs.

[Interview 050701]

Après la "conversation difficile", la personne renvoyée devait signer une feuille de licenciement. La feuille de licenciement représentait une confirmation que l'employé avait bien reçu l'avis de licenciement. La feuille contient l'information concernant les conditions du licenciement. Selon la loi suédoise du travail, les personnes licenciées, avant toute autre personne, ont le droit de retourner à leur lieu de travail en priorité, si l'employeur décide de

réemployer du personnel. Dans le cas dont nous discutons ici, ce droit de préséance était échangé contre une compensation financière plus généreuse pour retrouver un emploi. Cependant, les employés n'acceptaient pas tous de renoncer à leur droit de préséance. Dans ce cas, les représentants de l'employeur informaient les employés qu'ils n'avaient pas droit au forfait de compensation financière de réemploi.

Selon les représentants de l'employeur, dans ce cas particulier, le choix de ne pas renoncer à son droit de préséance, de la part des employés, avait plus à voir avec une question de principe qu'avec une réelle analyse des avantages et des inconvénients de garder ce droit, par rapport à accepter le forfait plus généreux pour aider au réemploi. Beaucoup de ces personnes avaient travaillé chez SwedTech pendant longtemps, et pour beaucoup d'entre eux, SwedTech avait été leur unique employeur. Ils ne pouvaient simplement pas imaginer pouvoir un jour travailler dans une autre organisation. Raison pour laquelle ils voulaient garder leur droit de préséance. Arriver à leur faire changer cette notion de SwedTech envisagé comme seul employeur imaginable devint une partie de plus en plus importante de la tâche des représentants de l'employeur, en particulier ceux travaillant à une étape suivante du programme de réemploi.

Choisir un futur

Après la réunion avec le directeur et la signature de la feuille de licenciement, la personne licenciée entre dans une phase nouvelle. Le travailleur individuel qui était habitué à être employé est alors transféré à l'Unité de réemploi. Mais, avant d'entre dans le programme de réemploi, il/elle doit faire un choix. Il y a une autre feuille à signer. Le travailleur licencié avait à choisir ce qu'il désirait faire pour l'année à venir.

Les participants avaient le choix entre quatre options: forfait de licenciement, pré-retraite, renvoi normal ou engagement et participation à un programme de changement de carrière, le *Framtidsforum 2* (FF2). Après avoir reçu leur avis de licenciement, les employés avaient deux semaines pour prendre leur décision.

Les employés qui choisissaient de signer pour le FF2 étaient transférés à l'Unité *Forum of the Future Unit* (Unité du Forum du Futur) où ils allaient avoir la possibilité, pendant une période pouvant aller jusqu'à 12 mois, de s'engager dans des activités variées, ayant toutes pour objectif de les aider à trouver un nouvel emploi. Ils étaient autorisés à y rester pour une période maximale de 12 mois. Les 12 mois représentaient une extension de la période de licenciement, prévue de 6 à 3 mois selon la loi suédoise.

Ce programme ne représentait pas un effort entièrement égoïste de la part de la Compagnie pour aider ses employés. Un autre but du programme FF2, mentionné par nos interlocuteurs aussi bien que dans le matériel promotionnel de SwedTech, était de montrer au public suédois que SwedTech, à l'époque, en 2001, le plus grand employeur privé Suédois, était capable de gérer cette situation difficile: se séparer de tant de personnel certes, mais d'une façon correcte et décente. Dans d'autres termes, il y avait un réel intérêt, au niveau de la direction de la Compagnie, à prendre au sérieux leur responsabilité sociale en tant que corporation, en même temps que l'image de SwedTech en tant que Compagnie, mais aussi en tant qu'employeur, jouait un rôle important.

L'Unité de ré-emploi

Le programme FF2 était organisé comme un projet. Du côté de SwedTech, Lisa Bengtsson était responsable du fonctionnement quotidien du programme. Elle employa deux autres personnes issues d'autres départements de l'organisation SwedTech, et quatre assistants issus d'une agence de travail temporaire, pour l'assister dans le cadre de l'administration du programme. Lisa, parlant du FF2, le définissait comme "projet de changement organisationnel", parce que son objectif était d'établir une nouvelle unité à SwedTech: l'unité FF2. Les participants au programme furent transférés vers cette unité dont Lisa prit ensuite la tête.

Le personnel administratif et les coaches venant d'une agence externe de prestations de services remplirent les fonctions de personnel de l'organisation.

Le fait qu'à cette époque, Lisa se retrouve à la tête de plus de 600 personnes posa un certain nombre de problèmes. Dans l'organisation de SwedTechn, les directeurs de produits n'avaient jamais la responsabilité de plus de 20 à 25 personnes.

L'Unité de ré-emploi était située dans un immeuble de bureaux proche du département Relations Humaines de la Compagnie, à Kista, tout près de Stockholm. L'immeuble était supposé servir d'espace où les travailleurs renvoyés pourraient aller, lors de leur recherche nouveau job. Le choix de transférer les participants au programme FF2, de leur lieu de travail vers l'Unité FF2, représentait un choix conscient selon nos interlocuteurs. L'un des administrateurs expliquait:

Nous avons dit que ce n'était pas une bonne idée de mélanger des employés renvoyés avec ceux qui restaient dans l'organisation; c'est quelque chose que nous avons appris. Un employé renvoyé ne devrait plus avoir affaire avec ses anciens collègues. Cette personne devrait être déplacée vers un autre endroit. De nombreuses raisons le justifient: tout d'abord cela clarifie la situation de la personne et participe à lui faire admettre qu'i / elle ne fait plus partie de l'organisation "normale". Ensuite, il y avait de nombreuses personnes pour qui avoir été renvoyé correspondait à un destin très difficile à supporter... ils se sentaient très mal, avaient des sentiments de culpabilité, allant jusqu'à se blâmer eux-mêmes; dans cette situation, ils n'étaient pas capables de voir leurs anciens collègues. Même les anciens collègues trouvaient que la situation était compliquée, parce qu'eux aussi se sentaient coupables, coupables de n'avoir pas été renvoyés. Pourquoi suis-je encore dans l'organisation, alors que mon collègue qui a travaillé ici plus longtemps que moi a été renvoyé? Ainsi, en particulier lors de la première vague de renvois, beaucoup de ressentis de ce genre furent expérimentés que nous n'avons pas été capables de bien gérer. Alors nous sommes allées dans un autre immeuble.(Interview, 050602:4)

En plus de séparer les employés licenciés de ceux restés dans l'organisation, pour leur indiquer de façon claire qu'ils étaient vraiment en train de quitter l'organisation SwedTech, les participants au programme se retrouvèrent eux-même divisés. Les directeurs du groupe furent transférés sur un autre site, à Solna. La raison à l'origine de ce déplacement était que les administrateurs ressentaient que cela pourrait poser un problème de voir les directeurs et leurs précédents subordonnés se croiser dans le programme. Certains des employés pouvaient faire preuve d'un certain degré d'animosité à l'égard de leurs précédents chefs, et les directeurs, à leur tour, pouvaient trouver problématique de se retrouver tout d'un coup dans le même sac que des gens

qui avaient été précédemment sous leurs ordres. Mais, plus problématique encore, certains des directeurs renvoyés avaient eux-mêmes été dans la situation de licencier certains employés qui étaient sous leur responsabilité. Les mettre tous ensemble dans le même programme, sous le même toit, aurait été comme envoyer des “signaux incohérents”⁵ selon l’un des administrateurs.

Dans cet immeuble, trois étages étaient alloués à l’Unité de réemploi. Les bureaux situés en open space permettaient de loger une centaine de participants en même temps. Les salles de bureaux étaient meublées de bureaux et d’ordinateurs et les places de travail se ressemblaient toutes. Les participants ne disposaient pas d’une place de travail personnelle. C’était à eux de se débrouiller pour s’installer sur la place qu’ils pouvaient trouver lorsqu’ils arrivaient le matin. En plus des bureaux en open space il y avait un petit nombre de bureaux privés. Ces derniers pouvaient être utilisés par les participants qui avaient décidé d’ouvrir leur propre affaire et avaient donc besoin d’un minimum d’intimité pour mener à bien leurs objectifs.

L’une des idées derrière le programme était que les participants “étaient sans travail, mais non sans emploi”, comme Lisa le définissait. Ils étaient physiquement déplacés de leur place de travail et de l’organisation SwedTech en général, pour éviter qu’ils se retrouvent face à leurs collègues qui, eux, avaient gardé leur ancien job, et pour leur signifier clairement qu’ils étaient sur le point de sortir de l’organisation - bien qu’ils y soient toujours employés.

⁵Interview avec l’un des administrateurs du FF2 [050602:1]

Les déplacer physiquement de leur place de travail était une façon pour SwedTech d'envoyer un message clair, chose qui, selon la direction de l'Unité FF2, était de la plus haute importance pour permettre au programme de ré-emploi d'être un succès. Elle l'expliquait de façon métaphorique de la façon suivante:

Bien, vous ne faites pas que quitter SwedTech comme ça...les personnes qui ont eu 12 mois (de préavis) ne se sentent pas encore complètement dehors. Nous cultivons un certain esprit SwedTech, une culture qui a été très agréable. Imaginez que vous êtes invité à un dîner de famille et que toute la famille, 25 personnes, est assise autour d'une table. Tout d'un coup quelqu'un dit qu'à partir de dorénavant vous n'êtes plus autorisé à venir aux dîners de famille. Vous n'êtes plus un membre de la famille. Et je crois que c'est ainsi que ces personnes (celles qui ont été renvoyées) ressentent l'ensemble de la situation. Et je crois vraiment qu'il ne faut pas prolonger cette situation plus que nécessaire... vous n'êtes *peut-être* plus autorisé à prendre part aux dîners de famille dans le futur. Personnellement, je crois qu'il est meilleur de faire une coupure claire ici [...]. [Interview, 050603:16]

Envoyer un message qui ne serait pas clair pourrait facilement avoir pour conséquence que les participants deviennent léthargiques. Une personne qui ne sait pas si elle est *dedans* ou *dehors* pourrait ne pas ne pas être motivée pour se mettre à la recherche d'un nouveau job, comparée à quelqu'un à qui on a annoncé en des termes non équivoques qu'elle n'aura bientôt plus d'emploi. Des messages non clairs pourraient également faire jaillir chez les participants l'espoir non justifié qu'ils pourraient éventuellement rester dans l'organisation - que SwedTech pourrait les reprendre par la suite.

Lisa essayait d'envoyer un message clair aux participants, celui qu'"ils ne faisaient plus partie de la famille", en même temps qu'elle réalisait qu'un des principaux problèmes dus au fait que les participants au FF2 "n'étaient pas sans emploi" était d'une certaine façon, contre-productif dans cette tentative: leurs avantages liés à l'emploi. Ils gardaient par exemple leurs téléphones mobiles, de même que leur accès au système Outlook de SwedTech. Les employés qui avaient un véhicule de fonction pouvaient le garder durant leur participation au programme de ré-emploi.

Pour Lisa, cette situation contribuait à lancer un message non clair aux participants. Dans les programmes qui suivaient, les avantages furent diminués ou remplacés par des solutions qui rendaient la rupture avec l'ancienne situation de travail plus visible.

Un matin du mois d'Août...

Les 700 employés renvoyés à Stockholm en Juin 2001 rentrèrent de leurs vacances en Août 2001 pour se retrouver sans emploi. Un matin, sur les environ 700, 424 d'entre eux firent une queue qui débordait littéralement à l'extérieur de l'immeuble de l'Unité FF2 pour s'inscrire au programme. Lisa s'en souvient:

Nous ne nous attendions pas à ce que 400 personnes se présentent à 8 heures du matin, parce que nous leur avons dit de venir durant la matinée. Mais ils arrivèrent tous à 8 heures, et c'était un problème car nous n'ouvrons pas avant 9 heures. Ils attendirent donc tous à l'extérieur, formant une longue ligne, et selon eux, il leur semblait qu'ils étaient en route vers l'abattoir. [Interview, 050603]

Une fois que les employés licenciés étaient inscrits au programme, ils tombaient sous la juridiction des administrateurs du programme. Une partie de l'accord était qu'à l'intérieur du programme, ils gardaient leur statut d'employé, y compris leurs avantages en tant qu'employés, tant qu'ils participaient au FF2. Pour les administrateurs cela signifiait avant tout du "travail en plus". En plus de devoir administrer les activités des employés dans le programme et de devoir les soutenir dans leurs activités quotidiennes, il leur fallait consacrer une bonne partie de leur temps à administrer les comptes de SwedTEch et les autorisations (Accès Intranet, agendas personnels Outlook, téléphones mobiles, etc.) des participants. L'une des administratrices décrivit son travail de la façon suivante:

Je me retrouvais la première personne au travail, arrivée à 6:30 le matin, je devais consulter mon courrier et tous les papiers [...]. Je dirigeais tous les cours et les programmes éducationnels... et m'occupais d'envoyer beaucoup de choses. A 9 heures, ça devenait de la folie parce qu'à cette heure-là, tous les gens étaient arrivés. A partir de ce moment-là, ça devenait difficile, pratiquement, de faire quelque chose parce que les gens venaient sans arrêt vers moi avec leurs problèmes, ça allait de l'annulation d'autorisations à l'usage du téléphone, aux badges identitaires, en passant par les ordinateurs et l'Intranet SwedTEch. Les "Rapports de sortie" [que les participants recevaient lorsqu'ils quittaient le programme] faisaient 4-5 pages et il nous fallait passer par chaque détail de la liste pour être sûrs de ne

rien oublier. Il nous fallait par exemple écrire des accords s'ils devaient recevoir un certain montant de leurs salaires mensuels; il était même possible de diviser ce montant en parts plus petites. Ensuite il nous fallait enregistrer dans Excel qu'ils avaient fini le programme et ce qu'ils allaient faire ensuite. [Interview, 050602:2]

La première réunion avec les travailleurs licenciés fit remonter de nombreuses émotions au sein des administrateurs. Ils réalisèrent soudain combien il était complexe de traiter avec tous ces gens issus de contextes différents, présentant des niveaux de stress et de frustration différents. Un autre administrateur décrit la situation dans laquelle ils se trouvaient de la façon suivante:

Nous travaillions jour et nuit. Nous avons beaucoup de contacts avec les employés, au téléphone mais aussi parce que nous partageons avec eux les bureaux en open space. J'avais mon bureau exactement au milieu de cette organisation chaotique. Ils (les participants) pouvaient se tenir à l'extérieur de ma porte... Je ne pouvais simplement pas disparaître, jamais. Les choses arrivaient sans cesse... quelque chose entre le ciel et l'enfer. [Interview, 050602:2]

Ce qui est décrit plus haut comme cette "organisation chaotique" à laquelle les administrateurs devaient faire face ne représentait qu'un des côtés de la médaille. En réalité, la façon dont les participants réagissaient à la situation dans laquelle ils se trouvaient, variait considérablement selon les personnes:

Certains trouvaient tout cela très difficile, certains auraient voulu avoir leur propre espace et avaient leurs idées personnelles sur ce problème. Puis il y avait ceux qui appréciaient d'être à l'étage inférieur, à l'abri des regards des autres; qui ne voulaient pas se mélanger, avec personne. Mais il y avait toujours beaucoup de monde. Tout le temps. Un (des participants) ne travaillait pas de la façon dont on travaillait auparavant; auparavant, vous alliez au travail, vous aviez vos propres tâches à accomplir, il fallait rester occupé. A l'inverse, les gens se mélangeaient beaucoup entre eux. Et il y avait ceux qui étaient en colère et tristes, et puis il y avait ceux qui trouvaient tout ça fantastique. [...]. Certains pouvaient accomplir leurs rêves, démarrer leur propre affaire ou une nouvelle carrière. Et d'autres pensaient que tout ça était une grosse insulte à supporter. Il y avait toutes sortes de gens. [Administrateur, Interview, 050602]

Les participants étaient originaires de 11 compagnies différentes à l'intérieur du conglomérat SwedTech, et étaient issus de milieux sociaux très différents. Alors que certains n'avaient travaillé pour SwedTech que pendant quelques mois d'autres avaient été employés dans la Compagnie pendant 25 ans ou plus au moment où ils avaient reçu leur avis de licenciement. Bien que le principe de séniorité fût dans la plupart des cas respecté dans le cadre du programme FF2, le nombre impressionnant de personnes touchées par le licenciement visait parfois des employés de longue date qui avaient perdu leur job.

Selon l'un des administrateurs, c'étaient surtout ces gens-là qui étaient le plus stupéfaits,

comme sidérés, et ne comprenaient pas ce qui leur était arrivé au moment du licenciement. A part les contextes professionnels différents qu'il avait fallu intégrer dans le programme, les administrateurs devaient gérer les problèmes dus aux origines sociales très différentes des participants. Pas une tâche facile selon l'un des administrateurs:

D'un côté, il y avait les personnes qui avaient été en arrêt de maladie pendant de longues périodes. D'un autre côté, il y avait beaucoup d'addictions à la drogue ou à l'alcool qui se faisaient jour; de même que de l'activité criminelle. C'était bizarre: quelle sorte de gens bizarres avons-nous donc parmi nous? Mais ensuite j'ai réalisé que la situation dans laquelle nous nous trouvions n'avait rien d'extraordinaire. A l'époque nous étions 45 000 employés en Suède - environ 20 000 juste à Stockholm - ce qui, on peut l'imaginer facilement, représente à peu près la taille d'une ville. Et dans une ville vous trouvez toutes ces catégories de personnes que nous avons (dans le programme). Ainsi, je crois qu'on pouvait dire que ce que nous voyions était un échantillon (de la société)..., mais tout était devenu d'une évidence frappante quand tous ces gens se retrouvèrent rassemblés dans le même lieu. Je veux dire, nous avons des malades dans ce programme... Je veux dire des gens psychologiquement malades, qui avaient été diagnostiqués comme tels, mais qui n'avaient pas eu d'arrêts de travail. Ils faisaient partie de l'organisation. Et puis nous avons ces addictions.[...]. Nous étions face à de vrais criminels de droit commun, avec des gangs de voleurs de motos, des menaces. Je veux dire, nous avons vu tout ça. [Interview, 050630:3]

Certains des employés avaient été en arrêt de travail pendant longtemps avant d'intégrer le FF2⁶ et d'autres, avec des problèmes associés à l'alcoolisme et la dépression, avaient un urgent besoin de réhabilitation.

SwedTech avait connu un taux de croissance sans précédent au cours des cinq années qui ont abouti au programme FF2. Selon nos interlocuteurs, la Compagnie, durant cette période, avait eu le luxe de garder dans l'organisation certains de ces employés considérés comme dans des cas sociaux, bien qu'ils ne soient, en réalité, plus capables d'accomplir correctement leur tâche, et ceci pour des raisons de maladies diverses, physiques ou psychologiques. Plusieurs de ces individus apparurent dans le programme

⁶«Un haut niveau d'absentéisme dû à la maladie est souvent décrit comme l'un des plus grands problèmes auxquels fait face le monde du travail en Suède

FF2 en 2001. Les administrateurs essayèrent de leur mieux d'aider les participants qui faisaient face à ces problèmes, bien qu'ils aient dû reconnaître que beaucoup de leurs efforts aient été, avant tout, basés sur l'improvisation:

Nous avons regardé chaque cas particulier un par un et avons essayé d'aider ces gens au mieux. Il n'y avait en réalité aucune règle pour savoir quoi faire dans telle ou telle situation. Au début, j'en parlais beaucoup avec Lisa avant de faire quelque chose parce que je me sentais vraiment mal à l'aise. Après tout, j'avais été habitué à avoir une sorte de structure dans mon travail. Tout ça s'était évanoui ici. A la place, tout était ... pour chaque cas individuel, il me fallait penser: comment vais-je m'y prendre pour résoudre ce problème particulier de la meilleure façon possible? [Interview, 050602:11-12]

L'une des raisons invoquées pour expliquer le départ dramatique du programme était que les administrateurs désignés pour soutenir les employés licenciés n'avaient pas d'information préalable au sujet des personnes concernées. Comme l'explique l'un des administrateurs, le départ de FF2 fut caractérisé par la technique de *tabula rasa* (*table rase*):

Ce qui arriva également pendant la première vague de licenciements, c'est que nous n'avions aucune idée de l'histoire (des participants). L'histoire était du passé et tout le monde devait intégrer le programme comme on aborde une page de papier non écrite, pour avoir les mêmes opportunités. Et les problèmes éventuels ne devaient être un poids pour personne. Au contraire, chacun avait l'opportunité de prendre un nouveau départ. [Interview, 050630:3]

Ce qui apparaissait au départ comme un avantage se révéla rapidement un inconvénient: le fait de n'avoir donné aux administrateurs aucune information concernant les participants pour les aider pour un nouveau départ eut pour conséquence que la complexité de la tâche se révéla comme une énorme surprise pour les administrateurs. Cela signifiait également qu'il n'y avait aucun plan préparé pour leur faciliter la tâche. .

Engagement de support extérieur

Lorsque le nombre d'employés devant être licenciés devint une évidence, la direction de SwedTech réalisa que la Compagnie n'avait aucune chance de succès pour faire face à cette tâche sans aide extérieure. Tout d'abord, ils ne pouvaient pas trouver assez de personnel pouvant agir à titre de coaches et d'administrateurs dans un programme de restructuration destiné à gérer des centaines, voire des milliers de personnes en trop (personne, à ce moment-là, ne savait réellement combien de personnes seraient vraiment affectées).

Ensuite, selon les administrateurs qui allaient devoir faire fonctionner le programme FF2, ils n'avaient pas les compétences requises pour faire tourner un tel programme tout seuls.

Au moment de choisir un programme de restructuration, la principale question pour la direction de SwedTech fut: faut-il faire appel à nos ressources internes ou engager du personnel extérieur? Selon la direction senior de SwedTech le principal avantage d'un apport extérieur était qu'il serait alors possible de se centrer sur les employés gardés dans l'organisation. Après tout, SwedTech devait encore être compétitif et gagner contre ses rivaux sur le marché. L'idée était que cela était impossible si toute l'attention était exclusivement placée sur les employés licenciés, en route vers la sortie de l'organisation.

Selon nos interlocuteurs, le choix de faire appel à du personnel externe au moment de la mise en place du programme de restructuration en 2001 fut finalement assez simple. Et se basait sur les raisons suivantes:

- Les volumes concernés étaient trop importants pour être gérés uniquement par les ressources internes
- A cette époque précise, les départements RH de la Compagnie étaient plus familiarisés avec la notion d'expansion que de réduction..

Mais qui engager? Au moment où le programme de restructuration fut initié et rendu public chez SwedTech les administrateurs du programme furent harcelés par les téléphones d'acteurs qui voulaient vendre leurs services. Un employeur de la taille de SwedTech attire beaucoup d'attention de la part d'éventuels alliés désireux de partager le gâteau, la plupart du temps dans un but de profit.

Au début, un grand nombre de Compagnies Suédoises nous contacta par téléphone. Les standardistes imaginèrent que lorsque des appels téléphoniques concernaient du personnel à engager ou les travailleurs licenciés, ou des gens voulant vendre quelque chose s'y rapportant, ils/elles devaient me transférer ces appels. Je recevais deux, trois ou quatre appels téléphoniques par jour. Dès que nous eûmes donné des signes de

licenciement, je fus submergé de téléphones de différents fournisseurs de prestations. venant de tous les coins du pays. [Interview, 050701]

La question pour les représentants de SwedTech était d'identifier ce qu'ils attendaient exactement du programme et de choisir les alliés qui étaient en mesure de contribuer à résoudre le problème, vu les contraintes de temps et le peu de ressources à y consacrer.

Du point de vue de SwedTech, la définition du problème se bornait à trouver un nouveau job aussi vite que possible pour les employés se retrouvant sans emploi. Cette définition du problème était basée sur un rapport de consultant expliquant que le problème le plus important à traiter dans les programmes de restructuration était de pousser les individus à rechercher un nouveau job aussi vite que possible. La vie quotidienne des participants à un programme de ré-emploi signifie consacrer du temps et de l'énergie à rechercher un autre job, ainsi que le directeur d'Unité le décrivait:

100% de notre énergie est dépensée à la recherche d'un travail. Cela commence par la recherche quotidienne d'un travail, vous écrivez votre CV, vous faites des appels téléphoniques et vous explorez des contacts. Vous y travaillez. Vous envoyez votre première candidature et vous recevez votre premier refus, puis vous en envoyez une autre et vous êtes refusé. La plupart du temps, les gens en envoient une et attendent, et puis ils en envoient une autre et attendent à nouveau. Très peu de gens en envoient 10 d'un coup, quelques uns le font, mais... Et puis vous perdez de l'énergie quand vous recevez le deuxième refus, et au troisième refus, vous coulez encore un peu plus. La théorie veut qu'après un peu de temps vous ne soyez plus qu'à 10% de votre énergie. En général, au bout de trois mois vous passez 10% de votre temps à rechercher des jobs. C'est ce que dit un rapport Américain et je pense que c'est la même chose ici. C'est ce que nous constatons ici, dans notre Unité de ré-emploi. [Interview, 050701]

Rechercher un nouveau travail après un licenciement récent n'est pas une tâche facile. Cela demande beaucoup de patience et de temps. L'un des problèmes identifiés par les administrateurs était que les employés licenciés, dans le cadre du programme, même avec les meilleures intentions du monde, perdaient leur motivation au fur et à mesure que leurs candidatures étaient rejetées. L'un des principaux problèmes était donc d'aider les participants à garder leur motivation pour continuer à chercher un nouveau travail.

Le Lundi matin, ils sont tous là, mais quand arrive le Vendredi, c'est presque désert, ici. En général nous disons que ce qui est important ici... si vous gardez votre énergie et envoyez beaucoup, beaucoup de candidatures qui sont rejetées... tôt ou tard vous y

arriveriez. Ainsi, ce qui est important est que vous soyez actif/active, que vous fassiez vraiment tout ça. [...]. Je présume que la personne est suffisamment attractive sur le marché du travail, et qu'il n'est pas trop hors norme. Tôt ou tard, il obtiendra un "Oui". Et voilà pourquoi il est important de garder le niveau d'énergie au plus haut, et de motiver les gens. Et voilà à quoi servent les coaches. [...]. Les coaches n'inventent pas des jobs... bien que, parfois, ils le fassent... mais ils ne sont pas là pour ça. Ils sont là pour donner aux participants les outils pour qu'ils soient eux-mêmes capables de chercher de nouvelles opportunités d'emploi. Et ils sont là pour s'assurer que la personne est 100% active. Bien sûr, une personne peut parfois passer par une période difficile, mais dans ce cas, les coaches doivent l'aider à se remettre sur pied, ils sont là pour ça [*montre un diagramme qu'elle a dessiné au tableau*]. Et les coaches ont différentes astuces pour ces cas-là. Parfois, ils peuvent inviter les participants à un "Health Day" (Jour consacré à la Santé) ou quelque chose de ce genre. Quelque chose qui puisse leur donner un regain d'énergie. [Interview, 050701:10]

Pour faire face à ce problème, des activités motivantes étaient proposées, soulignant l'importance de prendre part aux activités décrites ci-dessus, l'importance de rester actif et positif, même face à l'adversité. Selon les représentants de SwedTech, c'est surtout dans ces situations que les coaches externes avaient un rôle important à jouer. Il leur fallait constamment s'assurer qu'ils étaient bien au courant de la situation de chacun des participants, qu'ils se rendaient compte de leur niveau de motivation, au courant d'éventuels autres problèmes qui pouvaient les empêcher de chercher activement un autre job.

Le programme avait donc pour but de résoudre un problème particulier (stimuler et motiver les participants à rechercher un job aussi vite que possible) et il était important pour les représentants de SwedTech de s'assurer que tous les acteurs impliqués étaient vraiment désireux de tout mettre en oeuvre pour résoudre ce problème.

Définir le rôle des acteurs

Une part importante de la phase d'initiation du programme était de définir les rôles qu'ils attribuaient aux acteurs impliqués, avec pour objectif de soutenir les individus dans la recherche de nouveaux jobs. Les représentants de SwedTech ne se limitaient pas à simplement identifier quelques acteurs. Ils avaient également à coeur que ces acteurs adhèrent au programme de ré-

emploi. Les représentants de SwedTech engagèrent des coaches professionnels venant d'agences de prestataires de services. C'est au total 25 coaches professionnels issus d'agences de placement qui furent engagés pour apporter leur aide. Les participants furent divisés en groupes basés sur des informations reçues par les administrateurs de SwedTech. Selon Lisa, pour leur apporter le meilleur support possible, il ne devait pas y avoir plus de 25 participants par coach. Les activités du programme incluaient la recherche active d'un nouvel emploi, du coaching, des réunions en groupe avec d'autres participants et la participation à des séminaires centrés sur des points spécifiques.

Les participants pouvaient aussi bénéficier d'un certain nombre de ce qui était appelé des "vendeurs de compétence". Les vendeurs de compétence avaient pour tâche de promouvoir les participants du programme sur le marché du travail. Dans la pratique, cela signifiait qu'ils appelaient les compagnies à la recherche d'opportunités d'emplois, pour faire de la publicité pour le programme, moyen efficace et relativement peu coûteux pour la compagnie dans le cadre du recrutement de nouveau personnel. Le vendeur de compétence aidait également les participants en leur donnant des conseils concrets et autres informations valables durant les dernières étapes du programme.

A chaque participant du programme, on désignait son ou sa coach, dont la tâche était de le/la soutenir durant les différentes étapes de la recherche de son nouveau job. Le participant, accompagné de son coach, développait un plan d'activité individuel, décrivant ses objectifs et les activités requises pour atteindre ses buts.

Les participants faisaient également partie d'un groupe consistant en un certain nombre de coaches et de "leurs" participant(e)s. Les groupes étaient supposés fournir aux participants l'opportunité de partager leurs expériences

avec d'autres. Des réunions étaient organisées à intervalles réguliers, sur différents thèmes, comme par exemple la technique de présentation ou les bonnes façons de se présenter aux interviews.

Durant le programme, les participants avaient l'opportunité de participer à des séminaires concernant le marché du travail et la façon d'utiliser de façon efficace les opportunités d'emploi. Les séminaires touchaient des domaines très différents comme par exemple les techniques de mise en valeur de compétence dans le cadre de la promotion personnelle, mais aussi des points particuliers concernant la loi du travail et le recrutement.

Selon le modèle défini dans le matériel d'information du *Forum du Futur*, ces activités de support étaient organisées de telle façon qu'elles faisaient partie d'une structure générale ou d'une méthode recommandée par le programme. Les participants étaient libres de décider ce qu'ils faisaient du temps qu'ils consacraient au programme, mais les coaches externes leurs conseillaient de suivre la méthode recommandée, de l'inventaire de leurs propres compétences personnelles et l'analyse de la situation réelle du marché du travail, au développement d'une stratégie claire ayant pour objectif de trouver un nouveau job.

Nouveaux problèmes, nouvelles activités et nouveaux rôles

Définir les rôles des acteurs à l'intérieur du programme comprenait également désigner des tâches et des rôles aux différents acteurs. Cela signifiait, par exemple, que les administrateurs du ff2 devaient choisir la bonne agence de placement pour les employés dans leur programme. Les prestataires de services sont spécialisés pour répondre aux besoins des différents groupes. Certains fournisseurs gèrent les "cols bleus". D'autres travaillent avec les "cols blancs". Les administrateurs considéraient qu'il était important d'avoir des coaches externes capables de comprendre les

participants au programme et de pouvoir communiquer avec eux. Les rôles des acteurs variaient selon les groupes et les participants dont ils s'occupaient. On accordait en particulier de l'importance à la capacité des coaches à être flexibles et à se mettre à la place de l'autre. Par exemple, il semblait important que les coaches aient une culture similaire à celle des employés licenciés. Ce genre de ressemblance était de nature à accentuer le niveau de confiance des travailleurs licenciés par rapport à leurs coaches.

Au début, le programme FF2 fonctionnait avec des coaches issus d'un même fournisseur. Au cours des programmes suivants, on fit appel à 6 fournisseurs différents. L'idée de faire appel à des fournisseurs différents était d'être capable de réagir plus efficacement aux exigences et besoins des différents groupes représentés dans le programme. Alors que dans le FF2 tous les participants intégraient un programme "standardisé", au cours des versions suivants on leur donnait l'opportunité de rejoindre des activités adaptées à leurs besoins spécifiques.

Les coaches étaient issus de différentes agences de placement. L'une d'elles s'occupait des ouvriers métallurgistes venant de la plupart des usines de SwedTech, alors que trois plus petits fournisseurs soutenaient les directeurs et les personnes des RH qui avaient été licenciés. Mais tous les fournisseurs n'étaient pas impliqués tout le temps.

Lorsque de nouveaux groupes d'individus, représentants des compétences et une expérience différentes étaient pressentis pour être licenciés, les services étaient ajustés à leurs besoins. Cela signifiait créer des ponts avec d'autres acteurs pour créer de nouvelles activités et également pour inventer de nouveaux rôles. Un exemple de ce genre d'activité fut la création d'un journal d'annonces développé en relation avec l'une des agences de placements. Un autre exemple concernait des ingénieurs/mécaniciens à qui fut proposée l'opportunité d'être transférés à des activités d'enseignement.

L'un des exemples les plus intéressants de ce genre de transfert de compétences fut le développement de services de placement prêts à apporter une aide aux problèmes physiques, mais également psychologiques, des participants.

Le grand nombre de personnes restées au sein de l'organisation durant les années pendant lesquelles SwedTech avaient connu une extraordinaire croissance, bien qu'ils/elles n'aient pas été capables d'accomplir leur tâche de travail à cause de problèmes physiques et psychologiques, se retrouvèrent, pour beaucoup, rassemblés dans le programme FF2. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les administrateurs s'étaient retrouvés, au début, surpris par le grand nombre de personnes touchées par de sérieux problèmes de santé, que ce soit psychologiques et/ou physiques.

Je ne pense pas qu'on ait vraiment compris à quel point la situation était grave; à quel point certaines de ces personnes étaient malades. Je crois qu'il y avait un certain nombre de personnes qui auraient dû recevoir de l'aide de notre part et que nous aurions dû plus tôt diriger directement vers des systèmes de pension pour infirmité, mais qui, à la place, restaient dans le programme. C'est terrible, mais au moment où arrivèrent les licenciements, lorsque nous regardâmes de près les listes avec tous ces noms, nous découvrîmes des personnes qui avaient été en arrêt de maladie pendant des années. Ils faisaient toujours partie d'une Unité de travail, mais n'étaient plus présents depuis longtemps. Et il y avait eu tant de ré-organisations pendant leur absence qu'ils étaient devenus de simples noms sur des listes de gens qui avaient été déplacés d'unité en unité. Ainsi, dans cette Unité, ici, là où la personne avait reçu son avis de licenciement, il ou elle ne connaissait plus personne. Un certain directeur, quelqu'un dont on n'avait jamais entendu parler, vous appelait et vous disait simplement: "vous êtes licencié(e)". Pas de contact, pas de contact du tout avec la Compagnie pendant des années. Et nous ne l'avons pas fait. Nous n'avons pas fait ce qui aurait dû être fait sous forme d'évaluation de réhabilitation. Nous avons été en dessous de tout à ce moment-là, vraiment en dessous de tout. [Interview, 050630:2]

Au cours du programme FF2, cependant, la définition du problème évolua. Il était devenu évident qu'un certain nombre d'individus, environ 10% selon l'un des administrateurs, avaient besoin d'une sorte de service de réhabilitation. Après avoir abandonné la croyance initiale qui consistait à traiter tout le monde de la même façon dans le programme pour que chacun ait les mêmes opportunités, les administrateurs commencèrent à chercher de l'aide à l'extérieur de l'organisation de SwedTech pour faire face aux cas à

problèmes. L'idée vint de créer un nouveau rôle, qui fut appelé plus tard "coaches de ressource", pour coordonner les problèmes multiples et compliqués de certains des participants.

Les coaches de ressource étaient des coordinateurs qui collectaient et organisaient des informations sur l'état médical des participants dans les programmes. Les coaches étaient employés par les fournisseurs de services de placement. Leur rôle consistait à rendre disponibles des informations concernant l'état médical des participants pour que les personnes qui avaient besoin de services d'aide ou de réhabilitation puissent en bénéficier sans attendre. L'existence des coaches de ressource était justifiée par le fait que, bien que ce soit la responsabilité de l'employeur d'entreprendre une évaluation de réhabilitation et, si nécessaire, de consulter le médecin concerné, il n'avait, en réalité, pour des raisons de confidentialité, pas le droit d'accès aux informations nécessaires. Dans les cas où l'employé ne désire pas partager ces informations concernant sa situation, l'employeur n'a aucune possibilité d'avoir accès à ces informations. Selon nos interlocuteurs, il s'agit d'une situation paradoxale, car l'employeur ne peut pas savoir quelles ressources, quelles mesures de soutien utiliser s'il ne connaît rien du problème. C'est là que pouvaient intervenir les coaches de ressource, selon l'un des administrateurs:

Ce que les coaches de ressource ont fait est d'essayer de collecter toutes les informations à partir des différentes sources médicales; collecter des diagnostics et des données de base. Ils participaient également à des rencontres à trois avec le médecin et le participant ou avec la Sécurité Sociale et le participant, de façon à pouvoir faire le compte rendu suivant: "où en est cette personne aujourd'hui, et de quoi a-t-elle besoin?" de façon à pouvoir partir ensuite de quelque chose de concret. [Interview, 050630:6]

Les coaches de ressource, à la différence des coaches "normaux" employés par les fournisseurs des programmes, avaient une expérience importante dans le domaine de la réhabilitation, pour avoir travaillé précédemment dans les Divisions de Réhabilitation pour l'Emploi, à la Sécurité Sociale ou dans des services d'administration du personnel.

Dans le cas des coaches de ressource, la coopération entre le fournisseur du programme 2001 et SwedTech alla si loin, que l'agence de placement fonda sa propre Unité, Hälsopartner (lit. Health Partner), travaillant exclusivement sur des cas de réhabilitation. Et, selon l'un de nos interlocuteurs, cette Unité de placement fait aujourd'hui la promotion de ses prestations de réhabilitation en rappelant que ces prestations ont été développées en coopération avec SwedTech.

La création de ces coaches de ressource sous-entendait que la pratique de catégorisation des participants dans le programme avait changé. Selon les représentants de SwedTech, l'agence de placement s'assurait qu'ils étaient constamment au courant de la situation des personnes du programme. Chaque coach était chargé d'environ 20-25 participants dont il devait suivre la situation. Une fois par semaine, tous les coaches se réunissaient et évaluaient les personnes dont ils étaient chargés. Ils leur attribuaient ensuite différentes couleurs, selon les progrès que les participants avaient faits. La couleur verte voulait dire que la personne n'avait pas besoin de beaucoup de soutien et était sur la bonne route pour trouver un emploi nouveau et permanent. La couleur jaune signifiait qu'elle avait besoin d'un certain soutien et qu'elle risquait d'avoir quelques problèmes dans le futur. La couleur rouge signifiait que la personne avait un réel problème qui l'empêchait de progresser pour de bon.

Si Eva, est marquée en rouge, les coaches vont vers elle. Si quelque chose a l'air de ne pas marcher, ils vont vers Eva pour voir si on peut trouver d'où vient le problème. Et ensuite nous commençons à faire des recherches parce qu'on nous dit "là, il y a quelque chose de bizarre". Alors on y retourne et on découvre alors que "je suis damnée, il est alcoolique". Et on ne savait rien de tout ça auparavant. Alors on peut commencer à s'occuper du problème. Avec le "job security council" (Conseil de Sécurité de l'Emploi), nous découvrons en général ce genre de problème une fois que les participants ont quitté le programme. Là, les participants viennent vers nous et nous disent "Mais pourquoi est-ce qu'on ne m'a pas aidé(e)? Je suis un alcoolique après tout". Mais nous n'en savions rien. C'est ça la grande différence; c'est pour cela, je crois, qu'on arrive à de meilleurs résultats avec les autres [fournisseurs]. Je pense également que cela signifie moins de maux de tête pour les participants. Ne pas avoir d'emploi, et ça on peut le voir dans l'évaluation de Donald, ne pas avoir d'emploi n'est pas sain. Donc, plus courte est la période sans emploi, mieux c'est pour la personne. Et c'est la raison pour laquelle nous croyons qu'il est plus humain de redonner le plus vite possible des possibilités de job à

quelqu'un, pas forcément le job parfait, non, mais au moins quelque chose. Prenez un job pour commencer, et ensuite cherchez autre chose si vous ne l'aimez pas. Le job security council, d'autre part, croit que cela pourrait être le bon job. Je ne suis pas forcément d'accord avec ça dans le contexte actuel du travail en Suède. Je crois qu'il est meilleur, en termes d'estime de soi, d'avoir un job, pas forcément le nec plus ultra, mais un job quand même [...]. [Interview, 050701:11]

Les résultats des programmes de réhabilitation ont été décrits comme un succès. Sur 660 personnes, environ 80% d'entre elles ont été transférées vers une "solution" stable. Cela permit également aux représentants de SwedTech d'être conscients de la façon médiocre dont les problèmes de santé avaient été traités par la Compagnie dans le passé. Ainsi, l'expérience de devoir faire face à ces problèmes de santé durant la phase de restructuration permit de changer les pratiques des RH de la Compagnie en général.

Renvoyer des acteurs

Définir les rôles des acteurs ne comprenait pas seulement les attentes placées sur les acteurs en question, cela pouvait aussi impliquer exclure les acteurs qui n'étaient pas désireux ou pas capables d'assumer le rôle que leur imposaient les représentants de SwedTech. Un de ces exemples correspond au fournisseur de prestations nationalisé du nom de *Arbetslivstjänster* (lit. *Working Life Services*). L'une des raisons pour lesquelles *Arbetslivstjänster* ne fut pas choisi était qu'ils passaient pour être coûteux, du fait qu'ils offraient pratiquement des prestations similaires à celles des agences de prestations privées. L'un des représentants de SwedTech expliquait:

Il n'y avait pas de différences entre eux. Et avec eux, je n'aurais pas pu obtenir la même qualité de management de projet que j'avais à ce moment-là dans d'autres programmes [oferts par d'autres fournisseurs]. Dans ces programmes, il y a un chef de projet qui garde trace de tout ce qui arrive, et en extrait des statistiques une fois par mois. Je n'aurais pas eu ça non plus [de la part d'*Arbetslivstjänster*]. Ils n'étaient donc pas à un bon niveau pour nous. Mais c'est probablement toujours ce qui se passe lorsque vous êtes étatisé, ils pensent qu'ils sont meilleurs. [Interview, 050701]

Les représentants de SwedTech furent particulièrement déçus par le soutien apporté par une autre organisation, le "job security council". SwedTech décida de ne pas utiliser les services du "job security council" dans le programme en 2001, bien que la Compagnie ait déjà payé leurs prestations

(au travers de la taxe générale de 0,3% prise sur les impôts de la Compagnie). La raison pour ne pas utiliser le “job security council” était que cette organisation était considérée comme passée de mode, une sorte de “relique des pratiques du marché du travail des années 70”, comme le définissait l’un des représentants des RH de SwedTech, et leur capacité à gérer de grands volumes de personnes passait pour limitée.

En fait, les représentants de SwedTech exprimaient leur critique de l’ensemble des “job security councils” et de la pratique du marché du travail en Suède. Les conciles n’étaient pas considérés comme capables d’apporter un soutien satisfaisant lorsqu’il s’agissait d’apporter à d’anciens travailleurs de réelles opportunités pour un nouvel emploi, et les taxes versées au “job security council” étaient considérées comme un gâchis de ressources:

Pourquoi devrions-nous payer chaque année 0,3% sur tous les salaires pour ça [le “job security council”]...alors que, dans tous les cas, nous n’avons rien en retour? Si nous, en tant que Compagnie, prenons plutôt sur nous la responsabilité d’aider nos propres employés, nous devrions pouvoir être dispensés de ça [verser une taxe au “job security council”]. (Interview, 050630:3)

Les représentants de SwedTech décrivaient leurs efforts de restructuration comme beaucoup plus efficaces que ceux généralement entrepris par les “job security councils”. En particulier son manque de capacité, disaient les représentants de SwedTech, impliquait que le “council” ne pouvait garantir un soutien suffisant à chaque individu. Cela prenait trop de temps au “job security council” pour aider les travailleurs à trouver un nouveau job comparé à d’autres prestataires de service privés. La philosophie du “job security council” était que les personnes prenant part aux programmes du “council” étaient responsables de leur bien-être personnel. En d’autres termes, s’ils avaient un problème, ils pouvaient contacter le “job security council”, mais le concile n’approchait pas de façon active et régulière les participants pour découvrir ces problèmes *avant* qu’il ne soit trop tard. L’expérience chez SwedTech avait prouvé que c’était exactement ce genre d’approche proactive qui était nécessaire, cependant, car les personnes licenciées, intégrées dans les

programmes étaient souvent trop fières ou trop malades pour aborder ces problèmes avec leurs coaches. C'était précisément dans ces situations que les coaches avaient un rôle-clé à jouer pour identifier les cas à problèmes avant qu'il ne soit trop tard.

Ceci est particulièrement important pour l'employeur parce qu'il paye le salaire du "chercheur de travail" durant la période de licenciement. Si la période entre l'avis de licenciement et le moment où la personne licenciée trouve un nouvel emploi, peut être réduite, l'employeur économise des sommes considérables. Le "job security council", cependant, est considéré comme incapable de suivre à la trace les personnes au cours de leurs programmes de réemploi. Les agences de placement, au contraire, passent pour avoir un bien meilleur contact avec les participants. Comme l'un des représentants de SwedTech l'expliquait:

L'agence de placement X suit, jour après jour, ce que font ses participants et leurs coaches les rencontre deux fois par semaine. L'agence de placement Y sait ce qu'ils font chaque semaine, évalue et classe les performances de ses participants. Les coaches se rencontrent également une fois par semaine et, ensemble, discutent de leurs participants. [Interview, 050701]

Le contrôle rapproché des participants, tel que les prestataires privés l'offraient, était considéré comme quelque chose d'important, car on croyait que c'est cela qui leur permettait de notifier à l'employeur longtemps à l'avance si quelque chose n'allait pas, et d'être ainsi capable d'appliquer des mesures complémentaires si nécessaire. Même si le "job security council" était capable d'identifier les problèmes parmi les participants, ils ne les mentionnaient toutefois pas, pour la raison que cela ne faisait pas partie de leur responsabilité, aux yeux du contrat négocié et signé de façon collective, et qui constitue les directives correspondant à leurs attributions. Du point de vue de SwedTech, cependant, le fait de mentionner les problèmes que les participants aux programmes peuvent rencontrer, signifiait simplement qu'ils se sentaient responsables du bien-être de leurs employés.

Un autre point qui faisait la différence entre le travail du “job security council” et celui des prestataires de services privés, aux yeux des représentants de SwedTech, était la vision du “council” correspondant aux jobs que les participants étaient en droit d’attendre comme résultat des programmes:

Ce n’est pas sain de ne pas avoir d’emploi, donc plus courte est la durée où le travailleur reste sans emploi, le mieux c’est pour lui. C’est la raison pour laquelle nous pensons qu’il est plus humain d’aider les gens à trouver de nouveaux jobs aussi vite que possible. Ce n’est peut-être pas le job idéal, mais c’est un job. A partir du moment où vous avez un emploi, rien ne vous empêche d’en chercher un autre si vous le désirez. Mais ce n’est pas la façon dont le “job security council” voit la chose. Ils croient plutôt que “non, il faut trouver le job idéal”. Peut-être, mais je ne suis pas d’accord avec ça, vu la situation du marché du travail en Suède aujourd’hui. Je pense qu’il est préférable, pour avoir une bonne image de soi, d’avoir un job, peut-être pas le job idéal, mais au moins j’ai réussi à m’en sortir.
[Interview, 050701]

En fait, que SwedTech considère que le “job security council” est incapable d’identifier et de prendre soin des individus qui ont eu des problèmes psychologique et physiques, ajouté au manque de confiance de la Compagnie concernant ce que le Council est capable de faire pour atteindre les objectifs prévus des programmes de restructuration pour chaque individu selon le genre de jobs qu’ils étaient supposés retrouver, tout cela a eu pour résultat qu’on a considéré le “job security council” comme incapable de jouer un rôle acceptable par SwedTech en tant que prestataire de services pour le programme.

Alliés et dissidents régionaux

Au cours de la phase de restructuration de nombreuses initiatives furent prises par des autorités et organisations régionales pour soutenir SwedTech dans leurs efforts engagés pour aider leurs employés à trouver de nouveaux jobs. Certaines d’entre elles couronnées de succès, d’autres moins. Nous allons décrire brièvement deux de ces programmes.

Le Projet VinnVinn Project: l'allié héroïque

Une initiative prouvant l'exemple d'un projet réussi, fut ce qu'on a appelé projet VinnVinn à Göteborg. En 2003, plusieurs ingénieurs et dessinateurs furent licenciés par SwedTech à Göteborg, la deuxième plus grande ville de Suède. Tôt dans la phase de restructuration la tête de l'Unité de ré-emploi se réunit avec les représentants du *County Labour Board* (Comité du Travail du Comté), le *Public Employment Services* local (Services Publics de l'Emploi), la municipalité et le "job security council" pour discuter et trouver le meilleur moyen d'aider les employés de SwedTech.

Il y avait déjà une collaboration bien établie entre l'Université de Technologie Chalmers et l'Unité de développement local SwedTech. Chalmers proposait de prendre un certain nombre de personnes et de les remettre aux études, mais cela allait coûter de grosses sommes et les représentants de SwedTech se posaient des questions sur le bien-fondé d'une reprise d'études, alors que les ambitions consistaient à trouver de nouveaux jobs pour les employés et que cette solution semblait trop ouverte sur une voie sans issue. Les discussions se poursuivirent et se terminèrent finalement par l'idée d'une solution alternative consistant à transférer les ingénieurs licenciés au Parc Scientifique Lindholmen, de création récente. Le parc scientifique proposait de soutenir les travailleurs licenciés dans leur tentative de démarrer de nouvelles affaires et, dans cette perspective, ils organisèrent la mobilisation de soutien financier de la part d'une fondation de recherche et développement technique, du nom de Vinnova. Un projet nommé VinnVinn fut mis en place. Le projet démarra comme un projet à triple hélice xx comprenant des représentants de l'université, des autorités régionales, des services publics d'emploi, le "job security council" ainsi que des représentants de l'industrie high tech. L'idée était de retenir les travailleurs licenciés durant la période de transition et de les empêcher de quitter la région. Le projet était coordonné par le BRG, (Business Region Göteborg), une Unité de développement régional dans la municipalité, et basée sur l'idée que les

travailleurs licenciés pourraient intégrer une petite affaire déjà créée. L'arrangement était que SwedTech donnerait à ces personnes des salaires pendant un an pendant qu'ils travailleraient dans la nouvelle affaire et à l'issue de cette période prolongée de licenciement que les services publics d'emploi et le "job security council" fournissent un soutien complémentaire leur permettant de continuer à travailler dans l'affaire. Au total, 50 travailleurs licenciés de SwedTech intégrèrent le projet VinnVinn et lorsque le flot de travailleurs en provenance de SwedTech fut tari, d'autres travailleurs issues d'autres compagnies en cours de restructuration intégrèrent, eux aussi, le projet. Ainsi, le projet fut transformé en un centre permanent dans la région de Göteborg, et jusqu'à Juin 2005, environ 200 personnes avaient été transférées de compagnies en cours restructuration à de petites sociétés start-ups high techs.

La raison de ce succès à Göteborg était, selon des représentants de SwedTech, due à la volonté des acteurs impliqués, à changer leurs propres règles et procédures:

Ce que je trouvais de positif, et cela grâce au "job security council", aux services d'emploi public et au "County Labour Board", c'est qu'ils aient été capables de rendre leurs règlements juste un petit peu plus flexibles. Et SIF [*l'un des syndicats*] en fit de même, parce qu'ils offrirent une assurance supplémentaire pour augmenter le niveau de compensation. Et SIF continua en intégrant ces programmes... but CF [*un autre syndicat*] ne le fit pas. Ils refusèrent. Alors, nous avons commencer à discuter sur le financement. Je veux dire, si vous avez 40 ans, que vous avez une maison et des petits enfants à la maison, vous ne pouvez pas vous permettre de prendre des risques en intégrant un de ces programmes [*activités en lien avec VinnVinn*]. Vous ne pouvez pas vous permettre de devenir un gambler si vous êtes responsable de soutenir une famille. [Interview 050701]

Selon des représentants de SwedTech, on n'allait pas trouver la même volonté de changer les règles dans d'autres régions de Suède où SwedTech avait licencié des travailleurs. Dans d'autres termes, le succès du projet Vinn-Vinn reposait sur l'acceptation, au niveau des acteurs externes, de la définition de ré-emploi selon SwedTech. Cependant, il y eut également d'autres exemples où des acteurs externes ne se conformèrent pas à la définition de responsabilité sociale, telle qu'envisagée par l'employeur.

La trahison des services publics d'emploi

Un acteur qui allait décevoir les représentants de Swedtech fut les Services Publics de l'Emploi à Stockholm. Tôt dans le programme, Lisa contacta leurs bureaux régionaux de Stockholm. En Suède, si une Compagnie licencie des employés pour cause de double emploi, la loi exige qu'elle notifie longtemps à l'avance le "County Labour Board" (Länsarbetsnämnden, LAN) de cette décision. Le jour où cette information de licenciements est reçue par LAN est considéré comme la date à laquelle la notification a été donnée. Ce jour est important, plus tard dans la procédure, quand il faut préciser la date exacte de licenciement; généralement après une période de notification qui dure de quatre à six mois. Dans le cas de SwedTech, la Compagnie coopéra avec les "County Labour Boards" dans les différents comtés affectés par des licenciements. Des comités ou des groupes de travail furent créés, comprenant des représentants de l'employeur, des Services Publics de l'Emploi, le "County Labour Board", la municipalité et l'Office de Sécurité Sociale. L'idée, en mettant ces comités en place, était de "minimiser les dégâts" causés par les licenciements, surtout quand il s'agissait de retrouver rapidement de nouvelles opportunités d'emploi pour les travailleurs licenciés. Le rôle des Services Publics de l'Emploi était perçu comme un rôle crucial dans cette perspective, parce que l'attente était qu'ils étaient les plus à même de savoir où, dans quel secteur précis du marché du travail, ces opportunités pouvaient exister. Quel secteur souffre d'un manque de travailleurs? Et où a-t-on besoin de certaines compétences dans le futur? Si ces compétences n'existent pas aujourd'hui, l'idée pouvait être de proposer un training "de vocation" aux employés licenciés de façon à les préparer pour les nouveaux challenges dans un délai raisonnable. C'est ce que les représentants de SwedTech attendaient des Services Publics de l'Emploi. Ces attentes, dans la réalité, ne furent pas comblées. Les Services Publics de l'Emploi furent

considérées comme bureaucratiques et trop coincées par des priorités politiques, au lieu d'être ouvertes aux besoins des employeurs. L'un des représentants de SwedTech s'en souvient, avec un brin de sarcasme:

Ils [*les Services Publics de l'Emploi*] tiraient leurs directives directement des politiciens qui disaient: "OK, maintenant nous allons centrer nos efforts sur la génération des jeunes, sur les jeunes sans emploi", et dans ce domaine nous n'en avons pas, par exemple. Ou ils disaient "maintenant nous allons nous centrer sur les immigrants âgés" ou "maintenant nous allons nous centrer sur les hommes aux yeux bleus âgés de 28 ans" ou quelque chose comme ça. C'est pratiquement ce qu'ils disaient. Et, pendant une année, ils pouvaient recevoir une ou deux directives concernant les objectifs sur lesquels ils allaient devoir centrer leurs activités, ce qui ne permit aucun résultat visible. On n'avait le temps de ne rien faire. Ils essayaient juste de suivre (aller aussi vite que) les politiciens et au bout du compte rien ne se faisait, et tout le monde souffrait.[Interview 050701]

Bien que les représentants de SwedTech soient critiques envers le travail des Services Publics de l'Emploi, ils reconnaissaient que, dans quelques villes comme par exemple Göteborg, ils avaient fait un travail correct. En général, cependant, les Services Publics de l'Emploi ne sont pas considérés comme capables de s'adapter correctement aux besoins des compagnies et aux pratiques développées dans les compagnies qui doivent licencier des employés.

Un autre problème identifié par les représentants de l'employeur était que les Services Publics de l'Emploi réclamaient des listes au sujet des personnes licenciées. Lorsque la notification de licenciement était envoyée au "County Labour Board", ils voulaient recevoir plus d'informations spécifiques sur les personnes licenciées: quel était leur background en termes d'éducation, avec quoi travaillaient-ils? Les représentants de SwedTech, comme ce fut le cas pour d'autres compagnies, n'étaient pas capables, à un stade si précoce, de donner ce genre d'information, à cause des procédures de négociation. Au moment de la notification de licenciement, SwedTech savait seulement combien de personnes étaient licenciées, mais ne savaient pas encore quelles étaient ces personnes.

Les Services Publics de l'Emploi demandaient les listes pour pouvoir les envoyer à leurs bureaux locaux et les préparer à l'arrivée massive supposée

de personnes à la recherche d'emploi, pour pouvoir les gérer. Selon les représentants de SwedTech ces ruzhs n'arrivèrent pas grâce à l'efficacité des programmes de la Compagnie qui permit à la plupart d'entre eux, 70 à 80%, d'avoir une nouvelle forme d'emploi à la fin du programme. Cela signifiait que la majorité des employés licenciés ne se présenta jamais aux portes des Services Publics de l'Emploi. Le fait que les employeurs soient encore supposés établir et envoyer une liste comprenant des informations détaillées sur tous les employés licenciés, de même que le fait que les Services Publics de l'Emploi soient supposés passer beaucoup de temps à travailler sur ces listes apparaissait comme un gâchis de ressources.

Il y eut cependant des cas de "succès" dans la coopération entre les Services Publics de l'Emploi et Swedtech:

Un certain nombre d'infirmières manquaient d'entraînement adapté. A la même époque SwedTech commença à assembler des téléphones mobiles à l'usine. Beaucoup de ces infirmières, du coup, se mirent à travailler à l'usine. Quand, ensuite, SwedTech ferma à nouveau l'usine, il y eut une nouvelle demande pour des infirmières entraînées. Il y eut donc un cours spécial d'entraînement, spécialement pour ces personnes qui avaient travaillé comme nurses précédemment, et nous l'avons intégré dans notre programme. Cela signifia qu'un bon nombre de femmes se remirent à travailler pour le "County Council" comme infirmières. Ce fut une initiative vraiment bien pensée.[Interview 050701]

A côté de ces cas, les Services Publics de l'Emploi continuaient à être décrits comme "inefficaces" par les représentants des employeurs et comme "inexpérimentés" lorsqu'ils devaient s'occuper de personnes ayant suivi des études universitaires ou de haut niveau d'éducation. Comme la majorité des personnes licenciées issues de SwedTech étaient des ingénieurs à très bon niveau d'éducation, on avait l'impression que les Services Publics de l'Emploi étaient rapidement dépassés. Le genre d'expérience que les représentants de SwedTech vivaient avec les Services Publics de l'Emploi était par exemple symbolisé par le fait que les formulaires fournis par l'agence publique ne prévoyait pas, dans certains cas, le statut de "civilingenjör" (ingénieur civil) dans la ligne "Formation Professionnelle".

En d'autres termes, les Services Publics de l'Emploi étaient perçus par les représentants de SwedTech comme une organisation bureaucratique inefficace: inflexible à cause de l'interférence politique et idéologique constante, et anachronique à cause de leur manque de compréhension des pratiques "modernes" en termes de restructuration de personnel. En d'autres termes, ils n'étaient pas à la hauteur de la définition que SwedTech avait de ce que signifie la responsabilité sociale.

3. Conclusion

Ce document a pour objectif d'illustrer et d'explorer quelques unes de voies empruntées pour construire ce qu'on appelle la responsabilité sociale dans un contexte de réduction de personnel. Basé sur des données collectées auprès d'une compagnie suédoise high-tech confrontée à une importante réduction de personnel, il mit à mal des idées toutes faites très répandues en révélant certaines des différentes voies prises par la responsabilité sociale, qui s'organisa au travers d'une chaîne d'activités déclenchées par l'explosion de l'affaire IT en 2001. A l'issue des réductions de personnel chez SwedTech à partir du début 2001, ce furent en tout environ 10000 travailleurs qui perdirent leur emploi. Environ 85% d'entre eux furent transférés vers des solutions nouvelles, c'est-à-dire soit un nouvel emploi, soit une préretraite, soit la possibilité de démarrer une nouvelle affaire. Une minorité resta sans emploi. Ces résultats, vu le contexte en Suède, ne sont pas surprenants. La plupart des programmes de réemploi dans les grandes corporations ont les mêmes résultats. Ce qui est plus intéressant, cependant, est la façon dont le procédé s'est réalisé et dont la compagnie, malgré des coupes spectaculaires au niveau du personnel, a su garder une image d'employeur responsable aux yeux du public.

L'histoire de SwedTech, d'après nous, suggère que la responsabilité sociale ne correspond pas à la vision théorique selon laquelle les employeurs ne font que répondre aux pressions imposées par des acteurs extérieurs attendant une forme de solidité sur laquelle on peut compter (par exemple Crane & Matten, 2004; McAlister, Ferrel & Ferrel, 2005). De façon plus critique, cela indique que l'employeur assume un rôle actif dans la construction de ce que veut dire la responsabilité sociale plutôt que de suivre des standards pré-établis ou des codes de conduite correspondant à ce que suggèrent les grands courants de la littérature.

De façon plus spécifique, l'analyse des données collectées à SwedTech révéla le procédé au cours duquel la responsabilité sociale fut construite dans ce contexte spécifique. Comme nous l'avons vu plus haut, les négociations et l'organisation du programme de réemploi n'avancèrent pas sans ambiguïtés, sans incertitudes, sans déplacement et attentes continues pour les personnes impliquées dans la réduction de personnel, pour faire face à cette notion de responsabilité sociale. La responsabilité sociale était un point de référence permettant que l'activité de la compagnie puisse continuer, et se manifestait dans la pratique, au travers d'une chaîne d'activités (présentées comme un programme de remplacement), pour faciliter la transition des travailleurs licenciés vers de nouveaux jobs. Les représentants de l'employeur engagèrent et mobilisèrent des acteurs pour soutenir leur définition de responsabilité sociale et en exclurent d'autres qu'ils ne considéraient pas comme des alliés. Tout cela mis ensemble constituait le réseau d'acteurs capables de garantir la responsabilité sociale de la corporation. De plus, dans peu d'occasions seulement, le point de vue des acteurs extérieurs fut considéré comme prioritaire. Au contraire, plutôt que de répondre aux pressions des acteurs extérieurs, les représentants leur imposaient continuellement leur propre définition de la situation et leur façon d'envisager la responsabilité sociale. Rétrospectivement, cependant, le programme fut décrit comme un succès basé

sur le respect d'un certain nombre de facteurs-clés, comme une "bonne coopération", des "messages clairs", une "communication continue", une "flexibilité" et un "ajustement aux besoins des travailleurs licenciés", ce qui fit que le programme fut validé par les représentants du gouvernement comme une ambition sincère d'entreprendre des activités adaptées et efficaces pour les personnes affectées par des "divestitures à long terme". La responsabilité sociale, en somme fut édifiée par les tentatives que l'employeur s'est imposé à lui-même en même temps qu'il imposait aux autres sa propre définition de la situation.

Il convient de noter que l'artifice principal de responsabilité sociale, le programme de re-emploi, fut construit à travers un procédé de négociation avec les syndicats, au cours duquel l'employeur offrait des conditions plus généreuses aux travailleurs en échange de critères de sélection pour décider qui serait licencié. En Suède, ces négociations sont inévitables dans toute organisation devant faire face à des réductions de personnel. Ce qui fait l'originalité du cas de SwedTech réside dans la façon dont ces négociations ont été menées plus que dans le simple fait qu'elles aient été menées: en effet les organisations de syndicats furent engagées dans la sélection de licenciement des travailleurs, même dans les cas où les intérêts de leurs membres allaient être sacrifiés. Dans le contexte suédois, les organisations syndicales ont la possibilité de proposer à l'employeur des écarts par rapport au principe de séniorité, en échange de conditions plus généreuses pour les travailleurs licenciés. Cependant, les représentants des syndicats n'acceptent pas toujours ces écarts, qui risquent d'ébranler la confiance de leurs membres. De plus, selon la législation régissant la protection de l'emploi en Suède, il ne s'agit pas simplement d'un droit dont les syndicats disposent, c'est la base même de leur pouvoir dans le contexte suédois.

L'engagement d'acteurs extérieurs ne pose pas seulement un problème quant au rôle des syndicats dans un contexte de réduction de personnel, mais également, pour ses aspects pratiques, dans le cadre de l'organisation du réemploi. Ce genre de programme prend diverses formes et la plupart incluent souvent des paiements de compensation ou des services de conseil professionnel. En gros, des programmes de ce genre sont mis en place à titre de compensation pour les souffrances résultant de devoir passer par ces transitions pour trouver un nouveau job. Ils sont considérés comme la preuve de la volonté des employeurs de faire face à leur responsabilité sociale (plus le programme dure longtemps, plus longue est la souffrance). Les découvertes de cette étude, cependant, mettent le doigt sur un éventuel autre effet qui n'a pas été pris en considération. Comme la longueur des programmes de réemploi est basée sur des calculs par rapport aux salaires mensuels versés aux travailleurs licenciés comme la compensation des écarts faits par l'employeur vis-à-vis des règles de sélection (sans tenir compte des besoins des individus), ces calculs contribuent à fixer une norme correspondant au temps nécessaire pour retrouver un emploi. Plus important peut-être, les personnes impliquées dans les activités de réduction de personnel ont vraiment essayé de réduire au maximum la durée de la période de réemploi.

Il convient néanmoins de remarquer que, pour SwedTech, les tentatives de contrôler et accélérer la phase de réemploi ne correspondait pas seulement à une façon de réduire les coûts de réemploi, mais aussi à une façon d'imposer une nouvelle définition de la responsabilité sociale. Comme on l'a vu, des acteurs extérieurs furent engagés et mobilisés dans le programme de réemploi, pour leur capacité à coacher des individus dans des activités de recherche de travail. Dans les brochures promotionnelles "l'adaptation aux besoins des personnes affectées par la restructuration" était identifiée comme l'un des facteurs-clé de succès du programme. Les prestataires de services extérieurs furent félicités pour leur capacité à "stimuler" les individus à

trouver des emplois, et pour leur capacité à ajuster leurs pratiques aux besoins des individus. D'autres acteurs, par exemple les "job security councils" et les Services Publics de l'Emploi furent considérés comme dissidents parce qu'ils ne furent pas capables de diriger les activités des travailleurs à la recherche d'emploi. En d'autres termes, ils ne correspondaient pas à la définition de responsabilité sociale, telle que l'envisageait la compagnie. Les réponses différentes par rapport aux prestataires de services extérieurs semblent donc bien avoir été basées sur une définition différente de la responsabilité sociale, vis-à-vis de leur capacité à ajuster leurs pratiques aux difficultés apparaissant au fur et à mesure.

De la même façon, les découvertes de cette étude mettent le doigt sur une idée toute faite qui oppose la responsabilité sociale et l'efficacité, comme si ces deux notions étaient incompatibles. Des critiques, comme Henderson (2001), prétendent en effet que la responsabilité sociale s'oppose à l'efficacité et à la performance. Ce point de vue, ajoutons-le, est aussi celui d'écrivains spécialisés en éthique des affaires, comme Gray (1990), qui prétend que les corporations qui se targuent de responsabilité sociale font souvent preuve de comportements opposés. Ainsi, on reproche aux corporations d'utiliser la responsabilité sociale comme une "vitrine", une façon de renvoyer une bonne image au public, de façon à pouvoir continuer à fonctionner sans rien changer. Les activités de SwedTech, cependant, ne coïncident pas à ce point de vue. En même temps qu'ils prônaient l'importance de l'efficacité et de la rentabilité, répétant régulièrement l'importance d'aider les travailleurs licenciés à retrouver un nouvel emploi, cela n'entravait en rien leur préoccupation en matière de responsabilité sociale. Au contraire, à leurs yeux, c'était précisément leur souci d'efficacité et de rentabilité qui les rendait socialement responsable. Dans leur définition, il était plus socialement responsable de stimuler les travailleurs sans emploi à retrouver un nouvel emploi, plutôt que de leur faire endurer une longue période de passivité et de traverser une crise personnelle

sans soutien. “Si les gens sont dans le flou à propos de ce qui leur arrive, il ont tendance à avoir peur, à perdre leur motivation, et à devenir malheureux.” Pour SwedTech, donc, efficacité et responsabilité sociale n’étaient pas considérés comme opposés. Leur souci d’efficacité, à leurs propres yeux, les rendaient plus, et non moins, socialement responsables.

Promulguer simultanément la notion de responsabilité sociale et d’efficacité ne resta cependant pas sans conséquences. Comme on l’a vu, pour SwedTech, la conception des programmes était conditionnée par les négociations avec les syndicats comme une façon d’échapper aux exigences de la loi correspondant au principe de dernier rentré/premier sorti, au moment du licenciement des travailleurs. De façon à pouvoir sélectionner des travailleurs en vue d’un licenciement, ils devaient offrir des conditions plus généreuses que celles prévues par la loi. Comme des membres de SwedTech, le remarquaient, paradoxalement, leur souci de performance dans le futur les avait engagé à offrir des programmes généreux de réemploi pour les travailleurs “en trop” (c’est-à-dire d’“acheter” pour s’en débarrasser, des travailleurs qui ne correspondaient pas aux objectifs futurs de la compagnie). Cela signifiait également que c’étaient les individus qui avaient le moins de chance de trouver un nouvel emploi, qui étaient licenciés, ce qui, éventuellement, augmentait les coûts de réemploi. Privilégiant l’efficacité interne, ils prenaient donc plus de responsabilité (en termes de coûts) que celle prévue par la loi. Cet “échange” impliquait donc, au moins chez SwedTech, que le souci de responsabilité sociale ne correspondait pas essentiellement à répondre aux pressions d’acteurs extérieurs comme le faisaient remarquer McAlister, Ferrel & Ferrel (2005). C’était, dans la plupart des cas, une conséquence de l’engagement des syndicats à sauvegarder les futures opérations de la firme.

De façon évidente, cette découverte remet en question les convictions existantes des théoriciens de l'éthique des affaires. Généralement, beaucoup de ces théoriciens voient les pressions extérieures de dépositaires d'enjeux comme le motif de base lorsqu'il s'agit de faire face à une responsabilité sociale (McAlister, Ferrel & Ferrel, 2005), visant principalement la capacité proactive de la corporation à répondre à des pressions sociales, à aller au delà des normes, et à faire plus que prévu (Carrol, 1979). A un certain niveau, les découvertes rapportées dans ce document ne vont pas à l'encontre de cette thèse. Il est vrai que la compagnie a organisé le ré-emploi en passant par des négociations avec les syndicats. cependant, l'objectif, en agissant ainsi, était d'échapper aux règles de sélection prévues par la législation. Ce qui est intéressant, c'est que la responsabilité sociale dont se targuaient les employeurs fut validée par les officiels gouvernementaux qui reconnurent que la compagnie avait été au delà de la responsabilité prévue dans les règlements et régulations, et qu'elle avait tenu compte des pressions des organisations syndicales. Il semble donc bien que l'engagement d'un acteur extérieur puisse être utilisé pour en engager un autre.

De plus, la possibilité que la définition de la responsabilité sociale d'une corporation puisse être donnée par l'employeur et que des acteurs extérieurs puissent être engagés et mobilisés au cours de la procédure, a d'autres implications. En réalité, cela veut dire que lorsque des pressions externes s'intensifient et demandent à l'employeur d'assumer ses responsabilités, on ne peut pas simplement attendre de lui qu'il réponde aux pressions et demandes d'acteurs extérieurs. La responsabilité sociale d'une corporation ne peut pas être non plus comprise comme l'obéissance stricte à un ensemble de standards, codes ou procédures. Comme le prouve cette étude, la construction de la responsabilité sociale, dans la pratique, est beaucoup trop complexe et diversifiée pour pouvoir être ramenée à de simples images.

Comme il s'agit d'une étude de cas exploratoire, une recherche plus poussée est naturellement possible. Pour réaliser d'un façon plus approfondie ce que peut être l'action des employeurs dans le cadre de la construction de la responsabilité sociale, de même que pour analyser plus finement les relations entre l'agence et les activités résultant d'une réduction de personnel, il est nécessaire de compléter cette étude par d'autres cas, à d'autres époques et dans d'autres lieux. De façon plus spécifique, comme les opérations de réduction de personnel sont en général des aventures à long terme, il existe un besoin évident d'étudier les définitions correspondant à la responsabilité sociale au cours d'étapes plus avancées que celle explorée ici. De plus il semble également qu'il existe un besoin d'examiner comment se construit la responsabilité sociale dans d'autres organisations, en particulier dans d'autres pays. D'autres études visant l'examen détaillé des procédures et activités sous-tendant la construction de la responsabilité sociale pourraient aider les chercheurs à mieux comprendre à l'avenir les notions complexes apparaissant dans les différentes phases d'une opération de réduction de personnel.

Remerciements

Ce rapport a pu être réalisé grâce au projet financé par l'organisme MIRE (Monitoring innovative restructuring in Europe). Le projet MIRE est financé par le Fond Européen Social (European Social Fund), Article 6, Actions Innovantes (Innovative Actions). Nous tenons également à remercier le Conseil de Recherche Suédois (Swedish research council - Vetenskapsrådet) et le Malmstensfonden dont le soutien financier a permis la réalisation de ce texte.

Références

- Callon, M. (1986) Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In J. Law (ed.) *Power, Action and Belief. A New Sociology of Knowledge?* London: Routledge & Kegan Paul.
- Carrol, A. B. (1979) A three dimensional model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, 4:497-505.
- Cascio, W. F. (2005) Strategies for responsible restructuring, *Academy of Management Executive*, Vol. 19, No.4.
- Crane, A. & Matten, D. (2004) *Business Ethics: A European Perspective*, Oxford: Oxford University Press.
- Davies, R. (2003) The business community: Social responsibility and corporate values, in: Dunning, J.H. (ed) *Making Globalization Good, The Moral Challenges of Global Capitalism*, Oxford: Oxford University Press.
- Gray, R. H. (1990) Business Ethics and Organizational Change, *Managerial Auditing Journal*, 5 (2): 7-18.
- Henderson, D. (2001) *Mis guided Virtue, False notions of corporate social responsibility*, London: The Institute of Economic Affairs.
- Kvale, S. (1996) *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, Sage.
- Latour, B. (1986) The powers of association, in: Law, J. (ed.) *Power, Action and Belief, A New Sociology of Knowledge?* London: Routledge.
- Latour, B. (2005) *Reassembling the Social- An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- McAlister, D. T., Ferrel, O.C. & Ferrel, L. (2005) *Business and Society, A strategic approach to social responsibility*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Shaw, W. H. (2005) *Business Ethics*, Belmont: Thomson Wadsworth.
- Suchman, L. A. (1987) *Plans and Situated Actions*. Cambridge: Cambridge University Press.