

RESTRUCTURATION A VATTENFALL

Réaliser une réduction d'effectif socialement responsable

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

Résumé

Les entreprises publiques sont souvent à la pointe du développement de la responsabilité sociale des entreprises en Suède. Vattenfall, producteur suédois d'énergie ciblé dans cette étude de cas, est représentatif d'un sous-ensemble significatif de ces entreprises publiques. Cette société a largement contribué à l'industrialisation de l'économie suédoise et a donc également eu un impact crucial sur le développement de l'État providence en Suède.

Cette étude illustre la signification de la responsabilité sociale dans un contexte de réduction d'effectif. En se fondant sur les données collectées auprès d'une entreprise publique suédoise qui subit des restructurations considérables depuis le début des années 1990, cette étude met à mal des idées communément répandues en révélant la façon dont le sens même de « responsabilité sociale » a évolué dans le temps. L'histoire de Vattenfall suggère en effet que, lorsqu'il s'agit d'une réduction d'effectif, la responsabilité sociale ne peut être réduite à une liste limitée de principes ou de lignes directrices devant être diffusée et mise en œuvre au sein des entreprises. Plus important encore, elle donne une idée de la marge de manœuvre dont disposent les acteurs dans la définition qu'ils souhaitent donner à la responsabilité sociale dans leur contexte local.

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





Restructuration à Vattenfall

Traduire dans les faits le principe de réduction socialement responsable de la force de travail

18 août 2006

Auteur : Ola Bergström,
School of Business, Economics and Law, Université de Göteborg
IMIT, Institute for Management of Innovation and Technology

Table des matières

RESTRUCTURATION A VATTENFALL	1
<i>TRADUIRE DANS LES FAITS LE PRINCIPE DE REDUCTION SOCIALEMENT RESPONSABLE DE LA FORCE DE TRAVAIL.....</i>	1
1. INTRODUCTION	3
2. CONTEXTE : L'EVOLUTION OBSERVEE A VATTENFALL	6
3. METHODE	10
4. CONCLUSIONS.....	10
REDUCTION DE LA FORCE DE TRAVAIL ET RESPONSABILITE SOCIALE	10
<i>L'habillement.....</i>	<i>11</i>
<i>La responsabilité sociale traduite dans les faits.....</i>	<i>15</i>
<i>Concrétisation sous la forme de négociations</i>	<i>18</i>
<i>Découplage</i>	<i>20</i>
<i>Réussite ou échec ?</i>	<i>21</i>
REDUCTION SOCIALEMENT RESPONSABLE DE LA FORCE DE TRAVAIL	24
<i>Réhabilitation</i>	<i>25</i>
<i>Imitation.....</i>	<i>27</i>
<i>Concrétisation d'un nouveau programme</i>	<i>29</i>
<i>Institutionnalisation</i>	<i>31</i>
6. CONCLUSIONS ET IMPLICATIONS	37
REMERCIEMENTS.....	43
7. RÉFÉRENCES	43

1. Introduction

L'importance de la question de la réduction socialement responsable de la force de travail dans la réflexion des universitaires et des responsables politiques n'a cessé de croître depuis le début des années 1990. Un tel engouement pour le sujet s'explique par les considérables efforts de restructuration dont on estime qu'ils ont lieu du fait de la mondialisation, de la déréglementation des marchés de produits et de la pression qui s'exerce sur les acteurs du privé comme du public pour l'augmentation de leur productivité et de leur efficacité (Commission européenne, 2004) et en conséquence de l'expérience de l'action irresponsable de réduction de la force de travail menée dans plusieurs pays européens au cours des années 1990. Le débat met en particulier l'accent sur le devoir qui incombe aux employeurs d'assumer leur responsabilité en matière de développement et d'adoption de pratiques exemplaires (Commission européenne, 1998).

Les recherches menées jusqu'à présent sur la réduction de la force de travail sont nombreuses. Les divers aspects des retombées organisationnelles de la réduction de la force de travail ont été traités dans un grand nombre d'études (Appelbaum, Everard & Hung, 1999 ; Bruton, Keels & Shook, 1996 ; Cameron, Freeman & Mishra, 1991 ; Cascio, 2002 ; Greenhalgh, Lawrence & Sutton, 1988) ; ces retombées sont abordées plus particulièrement d'un point de vue des effets pour les travailleurs, qu'ils aient été victimes (Bennet, et al 1995 ; Kletzer, 1998 ;

Pugh, et al, 2003) ou qu'ils aient survécu (Brockner, et al 2004 ; Mishra & Spreitzer, 1998). Mais différents points de vue ont cours concernant le sens qu'il convient d'attribuer à la notion de responsabilité sociale dans le contexte de la réduction de la force de travail. Le plus courant est que les employeurs, autant que possible, doivent éviter toute réduction de la force de travail ou, du moins, envisager d'autres alternatives avant de choisir de licencier leurs employés (Cascio, 2005). Elle implique simplement, pour certains, d'appliquer les règles de la législation relative à la protection des travailleurs, tandis que d'autres font valoir que tout le sens de la responsabilité sociale réside dans le fait, pour les entreprises, d'aller volontairement au-delà de ce qui est stipulé par la loi ou les conventions collectives (Segal, Sobczak & Triomphe, 2003).

Les écrivains de l'éthique des affaires perçoivent la capacité morale des entreprises à agir comme la base de la responsabilité sociale (Shaw, 2005). Ils insistent avant tout sur la dimension morale du concept des affaires et de l'éthique organisationnelle et défendent l'idée selon laquelle les entreprises qui assument leur responsabilité sociale sont régies par une culture d'entreprise faite de valeurs et de croyances institutionnalisées qui protègent les membres organisationnels contre les risques de comportements et de processus dysfonctionnels (Shaw, 2005:171).

Il semble néanmoins que la question de la manière dont ces pratiques sont institutionnalisées et développées dans les organisations soit peu abordée dans la littérature existante. Les auteurs, dans ce domaine, attachés à représenter ces pratiques comme un ensemble de principes directeurs ou les éléments d'une *checklist* de stratégies efficaces de réduction des effectifs (Cameron, Freeman & Mishra, 1991 ; Cascio & Wynn, 2004), de règles de décision (Bruton, Keels & Shook, 1996), de principes de management (Marks & De Meuse, 2005), d'enseignements clés dont doivent s'inspirer les dirigeants d'entreprise (Cascio, 1993) ou d'erreurs à éviter et de suggestions concernant la manière de procéder s'agissant de restructurer (Cascio, 2002), font valoir que ces pratiques se manifestent au sein des

entreprises à travers des processus correctement planifiés et mis en œuvre, qui constituent la garantie d'un comportement sain et/ou éthique des employeurs (voir notamment Gray, 1990). Cette conceptualisation, outre son caractère statique et simpliste, présente l'inconvénient qu'elle est exagérément objectiviste. La réduction socialement responsable de la force de travail a valeur de caractéristique ou de propriété stables qu'il s'agit d'étayer, d'étendre à d'autres acteurs et d'adopter, pour une mise en œuvre réussie. L'analyse revient au final à présenter la réduction socialement responsable de la force de travail comme une pratique exemplaire applicable à tous les contextes, comme si les employeurs n'étaient soumis à aucune contrainte institutionnelle ou légale. Les nombreux imprévus auxquels les acteurs locaux peuvent être confrontés dans leurs efforts d'adaptation de leurs pratiques au contexte local ne sont pas pris en compte. Tout en cherchant à décrire et à analyser les effets des pratiques de réduction de la force de travail, la tendance est de reproduire une notion stigmatisée de la réduction de la force de travail, qui a pour effet de mettre fin à tout dialogue et toute collaboration plutôt que d'ouvrir le débat.

Il était important de tenter de palier ces insuffisances, comme nous nous proposons de le faire ici. Ce document, qui s'appuie sur une version de théorie institutionnelle consistant à conceptualiser le changement en tant que processus de concrétisation (Czarniawska & Sevón, 1996), défend l'idée selon laquelle les pratiques de réduction socialement responsable de la force de travail sont développées dans le cadre d'un tel processus de concrétisation. Tout effort de compréhension de ce que la notion de responsabilité sociale signifie dans le contexte de la réduction de la force de travail doit prendre en compte le contexte dans lequel cette notion est mise en pratique et la manière dont elle est traduite dans les faits par les acteurs locaux. Ainsi que le défend Sahlin-Andersson (1996), les organisations qui choisissent de s'appropriier tel ou tel modèle ne sont pas des acteurs passifs se contentant d'adopter des concepts et des modèles définis et étendus au niveau macro. La capacité à observer et à mettre en place des pratiques

locales ne réside pas, pour l'essentiel, dans le choix des institutions mais plutôt dans l'adaptation des modèles et des concepts. Un nouveau sens est conféré aux modèles imités de manière à s'accorder aux modèles de travail qui les ont précédés (Sahlin-Andersson, 1996). Cela signifie que la réduction socialement responsable de la force de travail peut être interprétée de différentes manières par les acteurs locaux et également que ces interprétations sont susceptibles d'évoluer avec le temps, au fur et à mesure que de nouvelles idées sont mises en pratique. Cette affirmation est corroborée, dans le présent article, par l'étude de cas longitudinale du développement de programmes de réduction de la force de travail dans une importante compagnie d'électricité suédoise – Vattenfall AB.

Ce rapport est organisé comme suit : une description du contexte général des évolutions opérées au sein de l'entreprise Vattenfall depuis le début des années 1990 est tout d'abord proposée. Les méthodes de recueil des données utilisées sont décrites dans la partie suivante. L'analyse consiste ensuite dans une illustration de la manière dont les idées de réduction de la force de travail et de responsabilité sociale ont été traduites dans les faits dans l'entreprise Vatenfall. Le rapport conclut en débattant des implications de l'étude en termes d'approfondissement de la compréhension de la responsabilité sociale, de la réduction de la force de travail et de la relation entre elles.

2. Contexte : l'évolution observée à Vattenfall

Les entreprises d'État se trouvent, dans une large mesure, aux avants-postes du développement de la responsabilité sociale en Suède. Vattenfall, la compagnie d'électricité à laquelle se rapporte cette étude, est représentative d'un sous-ensemble significatif de cette catégorie d'acteurs que constituent les entreprises d'État. Elle a joué un rôle important dans l'industrialisation de l'économie suédoise et sa contribution au développement du modèle suédois d'État providence est également capitale. Le développement des ressources hydrauliques du pays a constitué la base de l'électrification de la Suède. Vattenfall a été fondée au début

des années vingt par le parlement suédois en tant que département d'autorité publique avec pour mission de développer l'énergie hydroélectrique en soutien aux industries nationales et, ainsi, d'assurer des conditions de vie plus confortables aux habitants du pays. Au début des années 1990, l'entreprise disposait d'un important réseau d'installations à travers l'ensemble du pays, parmi lesquelles des centrales électriques alimentées par de l'énergie nucléaire et fossile. Son rôle central en tant que fournisseur d'électricité propre et sûre pour le bénéfice de la société s'est manifesté sur le plan national comme sur le plan local. Là où elle opérait, des régions qui ne pouvaient être que peu densément peuplées, l'entreprise était souvent le principal employeur. Les centrales hydroélectriques ont été construites dans les provinces du nord où sont situés les principaux fleuves. Les centrales nucléaires ont dû être installées à distance confortable des villes de dimension supérieure et, pour la fourniture d'eau de refroidissement, à proximité de la mer. L'entreprise, dans ces zones, représentait la principale source d'emplois et a assumé d'importantes responsabilités en matière de fourniture de services communautaires aux citoyens. Si l'entreprise employait des hommes pour la gestion et la maintenance des stations électriques, leurs femmes étaient affectées aux différentes missions de services publics telles qu'enseignement, services postaux et garde des enfants. Toute réduction du nombre d'employés au sein de l'entreprise entraînerait par conséquent inévitablement des perturbations pour l'ensemble des populations locales.

La « corporatisation » de 1992 et la déréglementation du marché de l'électricité en 1996 constituent un point charnière dans l'histoire de Vattenfall, dont le rôle de département de la fonction publique a alors pris fin. L'entreprise n'a plus été active uniquement sur le plan du principe de la fourniture d'électricité à faible coût, son rôle a alors concerné les principes de maximisation des bénéfices et de fourniture de services à ses clients et à ses fournisseurs sur un marché de l'électricité libre et compétitif. Si la direction a vécu cela comme un défi à relever, nombre de ses 10 000 employés ont envisagé cette évolution avec suspicion. La voie vers un

marché libre de l'électricité a signifié, aux yeux des syndicats, la perspective d'importants changements et, bientôt, des programmes de réduction des coûts et de licenciements ont été annoncés. La direction a fait valoir que l'entreprise, pour pouvoir agir sur un marché libre de l'électricité et conserver sa position d'acteur dominant du secteur, devait adapter ses opérations. Les opérations dont on considérait qu'elles ne faisaient pas partie du cœur de métier de l'entreprise ont été vendues ou sous-traitées et la structure formelle de l'entreprise a été modifiée dans le sens d'une structure de gestion plus efficace qui permette de se montrer plus réactif aux pressions du marché.

Si, à bien des égards, le processus de « corporatisation » de Vattenfall a été représentatif des programmes de déréglementation dont la plupart des entreprises ont fait l'objet, un certain nombre d'aspects de cette privatisation se sont avérés relativement uniques. L'entreprise n'a jamais été cotée en bourse. L'État a conservé sa position en tant que propriétaire unique de l'entreprise. Mais celui-ci a précisé que ses opérations devaient désormais reposer sur le principe de maximisation des bénéfices. Cette structure de propriété et son ancien rôle en tant que monopole d'État a fourni les conditions permettant à Vattenfall d'agir comme un exemple d'entreprise socialement responsable dans sa transformation en producteur d'électricité compétitif.

Il s'agit, semble-t-il, d'une configuration d'un genre assez original, non seulement sur le plan des affaires mais également pour ce qui concerne, plus largement, les conditions institutionnelles qui caractérisent la relation entre les entreprises et l'État. Cette relation est bien trop complexe pour que l'on puisse entièrement la représenter ici, toutefois afin de procurer une vue d'ensemble du contexte au lecteur, il semble assez plausible d'affirmer que l'étroite relation avec l'État confère un rôle particulier aux syndicats de Vattenfall. Par le biais de divers puissants canaux tels qu'une représentation au Conseil d'administration, des contacts largement développés avec les médias, avec la presse nationale comme locale, du fait d'une certaine dépendance économique et politique également,

L'influence des syndicats est à la fois hautement institutionnalisée et évidente. De plus, du moins en ce qui concerne le rôle de Vattenfall en tant que fournisseur d'électricité à bas prix pour l'industrie manufacturière suédoise, les syndicats ne pouvaient que s'intéresser à la condition de cette entreprise, qui représente pour eux, en Suède, la plus importante source de pouvoir et d'influence. Le mouvement ouvrier suédois et, avec lui, le parti social-démocrate, cherchant à résister aux changements susceptibles d'entraîner une augmentation des coûts de l'électricité et de mettre en danger l'avantage compétitif de l'industrie suédoise, ont généralement eu pour politique de permettre à Vattenfall d'opérer à sa guise, quitte notamment à accorder moins d'importance à d'autres priorités telles que la protection de l'environnement.

Cette politique a en effet été suivie sans réserve, la pensée qu'ils pourraient un jour perdre leur emploi n'ayant jamais traversé l'esprit de la plupart des employés, qui considéraient Vattenfall comme un havre de sécurité dans lequel il leur serait donné de passer le reste d'une existence combinant travail et style de vie actif. Le contexte d'un monopole d'État contraint à s'engager dans un processus de restructuration de grande ampleur pour faire face aux pressions du marché constitue donc, à de nombreux égards, un arrangement social particulier, dont nous nous inspirons, dans ce document, pour analyser la manière dont l'idée de réduction de la force de travail est traduite dans les faits.

Cette étude vise en somme à décrire le processus de restructuration d'un vaste monopole d'État en cours depuis le début des années 1990. Notons, quel qu'aurait été l'intérêt d'une enquête préliminaire de terrain couvrant la totalité de ce processus, que cette étude au caractère empirique se focalise sur la partie la plus récente de celui-ci. Des données complémentaires ont par conséquent été recueillies par le biais, notamment, d'entretiens conduits auprès des membres organisationnels afin de tenter de palier, en partie, un tel manquement.

3. Méthode

Les données utilisées dans ce document sont issues de l'étude de cas longitudinale des pratiques de réduction de la force de travail menée à Vattenfall. Le travail de terrain a consisté dans des entretiens personnels et une participation des différents acteurs à plusieurs réunions et programmes de transition. Un total de 29 entretiens ont été réalisés au cours d'une période de six ans, de 1998 à 2006, auprès des responsables de RH, des directeurs des programmes de restructuration, des délégués syndicaux, des membres du personnel administratif, des travailleurs engagés dans des activités d'*outplacement* et des conseillers en *outplacement* auprès de ces travailleurs. Les entretiens ont été structurés autour d'un certain nombre de sujets choisis aux fins d'analyse de la structure des programmes de réduction de la force de travail, de leurs effets pour les travailleurs et des conséquences pour l'organisation. Des données secondaires tels que rapports internes, documents de politique et articles de journaux ont en outre été recueillies.

4. Conclusions

Les données de l'analyse longitudinale sont autant d'illustrations de la chaîne de concrétisation à travers laquelle l'idée de responsabilité sociale s'est mise en place. L'évolution de la signification attribuée à cette idée s'est opérée à travers cette chaîne de concrétisations, qui a servi à lui donner une certaine stabilité pour les travailleurs demeurés au sein de l'organisation. Une analyse et une description plus détaillées des éléments de cette chaîne de concrétisations sont proposées dans les deux prochaines sous-sections.

Réduction de la force de travail et responsabilité sociale

La logique de concrétisation est que lorsque les idées voyagent, transgressant les barrières du temps local, elles ont tout d'abord besoin d'être détachées ou

dissociées du contexte d'origine puis de nouveau associées au contexte et traduites dans les faits (par exemple Czarniwska & Joerges, 1996). Les processus de concrétisation ont fait l'objet d'un certain nombre d'études (Lindberg, 2002) axées sur le concept d'habillage utilisé pour décrire la manière dont a lieu la transposition des idées dans les pratiques locales. À Vattenfall, la structure de propriété changeante et la déréglementation annoncée du marché de l'énergie ont amené les dirigeants à décrire l'entreprise comme traversant une période exceptionnelle, légitimant les actions exceptionnelles, la détachant de son histoire et de son comportement précédent. L'entreprise est ainsi devenue le lieu où de nouvelles idées pouvaient être adoptées. La réduction de la force de travail était l'une de ces idées qui, dans un cadre organisationnel donné, devait permettre de détacher l'entreprise de son histoire en tant que département de la fonction publique et de l'établir dans son rôle de fournisseur d'énergie compétitif et tourné vers le marché. En d'autres termes, ce n'est pas l'idée, à Vattenfall, qui a été dissociée de son contexte antérieur, c'est plutôt le contexte qui a été redéfini, permettant à de nouvelles idées d'être importées. Les responsables ont décrit la réduction de la force de travail comme une pratique nécessaire et couramment utilisée dans toute entreprise opérant sur un marché déréglementé.

La transposition de l'idée de réduction de la force de travail dans les pratiques locales a pris différentes formes selon quels acteurs au sein de l'organisation tentaient de se l'approprier. On peut distinguer en gros : l'habillage de la réduction de la force de travail en moyen d'assumer sa responsabilité sociale et la traduction de la responsabilité sociale dans les faits.

L'habillage

En 1992, la direction de Vattenfall s'est vue confrontée à des changements assez radicaux des conditions externes de l'activité de l'entreprise. L'entreprise était alors désormais une entreprise détenue par l'État plutôt qu'un département de la fonction publique. La nouvelle structure de propriété a été décrite comme celle d'une entreprise contrainte de réaliser des bénéfices et de mettre davantage

l'accent sur la rationalisation des coûts et un contrôle plus efficace des opérations, une idée plutôt en vogue et partagée par un certain nombre de grandes entreprises à l'époque. Des pressions politiques étaient également exercées en vue de la déréglementation du marché suédois de l'électricité, qui a été décrit comme un marché impliquant des changements radicaux pour les futures conditions de l'activité de l'entreprise. Afin de se préparer à un ajustement à la déréglementation à venir du marché, dont on s'attendait à ce qu'il ait lieu en 1993, la direction a décrété que la taille des effectifs constituait un problème majeur. La force totale de travail de l'entreprise était, à l'époque, de l'ordre de 10 000 travailleurs. Il a été estimé qu'une réduction d'environ 1 200 travailleurs était nécessaire pour faire face aux futures conditions du marché. Par conséquent, des idées émanant du secteur privé telles que le changement des conditions de l'environnement organisationnel et le besoin de diminuer la taille de l'entreprise par des réductions de la force de travail ont été intégrées au contexte de Vattenfall. Cela a permis à la direction de détacher l'entreprise de son histoire en tant que département de la fonction publique et d'établir l'entreprise en tant que fournisseur d'énergie moderne, compétitif et tourné vers le marché.

À l'époque, l'entreprise n'avait pas d'expérience préalable d'une action de réduction de la force de travail de cette envergure. Une réduction avait eu lieu en 1988 à hauteur de 400 travailleurs et, en 1991, 700 postes supplémentaires avaient été supprimés. Des dispositifs de départ à la retraite anticipée avaient été utilisés dans ces deux cas. Quelques diminutions d'effectifs avaient eu lieu à l'achèvement de la construction des centrales électriques, mais l'entreprise n'avait jamais eu recours à des licenciements en tant que moyen de réduction de la force de travail. La méthode la plus couramment utilisée pour réduire le nombre des travailleurs était le gel des activités d'embauche et des transitions « naturelles », à savoir les départs en retraite ou le transfert de travailleurs à d'autres postes. La faible rotation de personnel de l'entreprise signifiait cependant qu'une période de trois à quatre années serait nécessaire pour résoudre ce problème au moyen du gel de

l'ensemble des activités d'embauche, qui constituait la procédure standard en cas de nécessaire réduction du nombre des travailleurs. Une période de quatre années était considérée comme trop longue. Les membres de la haute direction ont en outre fait valoir qu'un ajustement naturel ne présentait pas la garantie que la réduction de la force de travail serait à la hauteur des impératifs pour l'avenir. Ceux-ci n'avaient donc finalement d'autre réponse au problème de redondance de la force du travail que le recours à des licenciements, qui la plaçaient dans une position dont elle faisait l'expérience pour la première fois.

L'entreprise avait toujours réalisé des bénéfices et cette année-là ne faisait pas exception. Du fait de la situation économique favorable et de la position antérieure de monopole de l'entreprise, avec toute la sécurité que cela impliquait, les employés et, à fortiori, les syndicats, ont eu du mal à accepter les réductions d'effectifs annoncées. La perception des membres organisationnels était généralement que Vattenfall était un employeur responsable qui prenait soin de ses employés. Ces notions ont acquis un caractère décisif s'agissant de la manière dont la direction a entrepris d'*habiller* l'idée de programme de réduction de la force de travail afin d'en faciliter l'acceptation par les travailleurs et leurs représentants. La situation économique a fourni les conditions permettant d'assumer une plus grande responsabilité et d'offrir des conditions plus avantageuses que cela aurait autrement été possible.

Le président-directeur général (PDG) de l'entreprise a mis l'accent sur l'importance d'une réduction de la force de travail menée de manière efficace et responsable, ce qui signifiait que des ressources seraient mobilisées pour soutenir les individus qui seraient contraints de quitter l'entreprise. L'ambition était que l'entreprise, autant que possible, conserve son image d'employeur sûr et responsable, aux yeux des employés comme à ceux du public. En octobre 1992, un groupe projet a été mis en place. En raison de l'ampleur du problème de sureffectif et de la situation inhabituelle de l'entreprise, un groupe d'experts a été constitué. Ce groupe était tenu de rendre compte de ses travaux directement auprès du

Conseil d'administration. La tâche lui a été confiée de soutenir et d'orienter la hiérarchie dans ses pratiques de réduction de la force de travail au niveau de l'ensemble de l'organisation et dans toutes les régions du pays. Le groupe d'experts fut relié à un groupe de référence composé de représentants de l'ensemble des syndicats présents au sein de l'entreprise. Le but était de permettre un dialogue ouvert et continu autour du processus d'ajustement.

Du fait de son manque d'expérience, l'entreprise a dû, dans un premier temps, procéder à un travail de recensement de faits et d'idées, en interne comme en externe, à travers des contacts avec des entreprises considérées comme détentrices d'une expérience convenable de l'action de réduction de la force de travail, parmi lesquelles SAAB, IBM et Telia. Ces contacts et ce passage en revue des expériences et des idées ont débouché sur la définition d'un « modèle », qui a été ajusté à ce qui a été décrit comme « *l'esprit et la culture de Vattenfall* ». Quelques principes directeurs ont été identifiés : (1) le moins d'employés possible, si possible aucun, seraient licenciés ; (2) les problèmes de redondance seraient résolus, dans toute la mesure du possible, par des moyens volontaires ; (3) la réduction de la force de travail serait mise en œuvre en étroite collaboration avec les délégués syndicaux. Un sens particulier a par conséquent été donné à la responsabilité sociale : celui d'éviter les licenciements et de faire en sorte que le processus de réduction de la force de travail ait lieu en étroite collaboration avec les syndicats.

Les membres du groupe projet ont transposé les principes directeurs en un programme comprenant un certain nombre d'activités visant à soutenir les travailleurs dont le licenciement avait été décidé. Le programme prévoyait le versement d'indemnités de retraite après la conclusion d'un accord pour le départ de l'employé, d'indemnités de transfert vers un poste à l'extérieur de l'entreprise, d'indemnités de salaires durant la période de préavis, des emplois de substitution au sein de l'entreprise, des mesures de formation, de soutien aux dépenses de voyage et de déplacement, l'octroi de subventions pour la mise en place, par les employés, de leur propre entreprise, un dispositif de retraite anticipé et d'autres

mesures d'encouragement à la mobilité. L'ambition était de résoudre le problème de sureffectif sans procéder à aucun licenciement, à savoir que, soit les travailleurs seraient réaffectés dans l'entreprise, soit un départ à la retraite anticipé leur serait proposé. Des efforts ont également été déployés pour soutenir les travailleurs dans leur recherche d'emploi à l'extérieur. Une « récompense » était par exemple offerte à ceux qui orienteraient un de leurs collaborateurs vers un nouvel emploi à l'extérieur de l'entreprise. Le programme a été baptisé REKA – « *Resource, Competence and Adjustment* » (Ressource, Compétence et Ajustement) –, pour signifier le nouveau départ que cela représentait, l'accent mis sur la compétence et le fait que les employés étaient considérés comme une ressource.

En somme, alors qu'il s'agissait d'une expérience que l'entreprise n'avait jamais vécue auparavant, le groupe projet a transposé l'idée de réduction de la force de travail dans un « modèle », un « programme », censés garantir que le processus aurait lieu de manière socialement responsable. Le modèle a été doté d'un certain nombre d'attributs afin d'éviter toute conséquence négative pour les travailleurs et de faire en sorte qu'il soit exécuté sans nuire à la tradition de coopération étroite avec les syndicats. L'idée était en particulier que l'action de réduction de la force de travail devait être conduite en évitant l'épreuve des licenciements. La notion de responsabilité sociale était donc une manière d'habiller l'action de réduction de la force de travail pour faciliter son acceptation parmi les acteurs locaux au sein de l'entreprise. Comme cela est illustré par la suite, le modèle, au moment de sa traduction dans les faits, a suscité des réactions variables de la part des acteurs locaux.

La responsabilité sociale traduite dans les faits

Comme le démontrent Czarniawska & Joerges (1996), les idées sont susceptibles d'être traduites dans les faits dans les diverses localités où elles sont importées. Jugées satisfaisantes, elles peuvent être institutionnalisées. Elles peuvent également générer de nouvelles idées. La traduction dans les faits, à Vattenfall, de

l'idée de réduction de la force de travail, a été jugée à la fois comme une réussite et comme un échec.

Le programme PEKA a débuté, au mois d'octobre 1992, par une conférence de la direction. L'ensemble des 50 principaux cadres de l'entreprise et le groupe projet ont présenté les principes directeurs et l'idée générale du programme de réduction de la force de travail. La présentation a été décrite comme une réussite. D'après le groupe projet, les idées et les principes directeurs ont été accueillis favorablement par les cadres de l'entreprise, la légitimité nécessaire à la poursuite du projet étant ainsi assurée. La conférence a été suivie par une campagne d'information de grande ampleur. Les membres du groupe projet se sont rendus dans tous les endroits dans lesquels l'entreprise était présente pour informer les employés, les syndicats et les responsables locaux sur le programme. Environ 150 réunions ont été organisées. Un programme de formation pour les responsables RH, les cadres intermédiaires et les représentants des syndicats a été mis en place dans le même temps. Les membres du groupe projet le considéraient comme une nécessité pour préparer ces individus, qui seraient responsables du licenciement de travailleurs. Le programme de formation contenait des thèmes tels que les « personnes en crise » et le « difficile dialogue ». Les responsables de projet ont également produit une brochure d'informations dont le but était de fournir aux responsables de l'entreprise une connaissance plus approfondie des pratiques de réduction de la force de travail, du rôle des responsables, des questions légales et des accords collectifs.

La traduction du programme en licenciements a été effectuée par un groupe d'« *enquêteurs internes* » et de « *consultants externes* ». Leur rôle a consisté à analyser chaque unité organisationnelle afin d'identifier où et comment les effectifs pourraient être réduits. L'analyse a donné lieu à un rapport destiné à servir de base pour les décisions concernant la manière de rationaliser l'organisation et les négociations à venir avec les délégués syndicaux. Les enquêteurs internes ont cependant reçu un accueil défavorable de la part des acteurs locaux, des cadres

intermédiaires, des employés et des délégués syndicaux. Les responsables locaux se sont plaint, faisant valoir que les enquêteurs n'étaient pas bien informés des conditions locales de l'organisation, que le travail était effectué « *dans la précipitation* » et que l'enquête n'avait pas été suffisamment approfondie. Les délégués syndicaux ont critiqué les enquêteurs pour ne pas avoir décrit les conséquences des changements organisationnels suggérés et ont eu du mal à accepter que des unités rentables puissent être supprimées pour être remplacées par les services de sous-traitants onéreux. D'après un rapport interne, la plupart des employés ont compris les raisons de la réduction de la force de travail mais ont eu du mal à l'accepter du fait de la situation économique favorable de l'entreprise. Ainsi, lorsque le programme a été traduit dans les faits, une certaine résistance a été opposée à l'idée de la réduction de la force de travail par les acteurs locaux.

Les acteurs locaux ont toutefois réagi différemment d'une unité à l'autre. Dans les unités où le manque de travail et le ralentissement de l'activité étaient depuis longtemps évidents, l'idée de réduire ou de supprimer des opérations a été mieux acceptée. Les employés ont généralement été plus réceptifs dans les unités où les opérations étaient en passe d'être supprimées que dans les unités dans lesquelles certains travailleurs seulement seraient contraints de quitter l'entreprise. Le fait que Vattenfall ne soit pas la seule entreprise à procéder à la réduction de sa force de travail et qu'il s'agisse au contraire d'une pratique commune à de nombreuses organisations semble également avoir contribué à l'acceptation de cette idée par les employés et les délégués syndicaux. Mais l'idée de réduction de la force de travail ou de changements dans la structure organisationnelle a été rejetée en bloc par les centrales électriques des provinces du nord. Les responsables, les délégués syndicaux et les travailleurs ont exprimé une profonde réticence face à la haute direction et un mouvement s'est instauré pour sauver leurs emplois. L'accent mis sur la responsabilité sociale n'a donc pas empêché les acteurs locaux de s'opposer au projet de réduction de la force de travail.

Concrétisation sous la forme de négociations

Selon la procédure habituelle prévue par la loi afin d'ancrer les changements dans l'entreprise, les négociations avec les syndicats ont débuté une fois l'analyse des enquêteurs effectuée. Les négociations entre l'employeur et les délégués syndicaux ont tout d'abord eu lieu au niveau central. Un accord a été trouvé sur une réduction de la force de travail, par l'entreprise, à hauteur de 1 200 travailleurs. Ces données ont ensuite été concrétisées au niveau des postes de travail à travers des négociations entre les délégués syndicaux et les cadres intermédiaires.

Les négociations ont essentiellement porté sur l'identification des unités souffrant d'un manque de travail et sur le nombre de postes à supprimer au niveau de chaque lieu de travail de manière à conférer à l'idée de réduction de la force de travail un caractère plus tangible. Mais la résistance est devenue plus évidente au fur et à mesure que l'idée de réduction de la force de travail se précisait au niveau des différents lieux de travail. Les négociations ont parfois été difficiles et longues à conclure. Les délégués syndicaux ont relevé une évolution, dans les négociations, d'une « *relation de pourparlers entre partenaires* » à des discussions se déroulant sur fond de « *climat plus tendu* ». L'incertitude inhérente à la période de négociation s'est notamment avérée pénible. Les responsables ont également éprouvé des difficultés. La participation aux négociations signifiait parfois qu'ils étaient les destinataires d'informations qu'ils n'étaient pas autorisés à transmettre. Une méfiance s'est également instaurée concernant les intentions des responsables et des délégués syndicaux ont parfois utilisé de tactiques pour retarder les négociations.

Les négociations locales ont permis d'identifier 1 060 postes à supprimer mais aucun nom de travailleur individuel n'avait encore été mentionné. Conformément à l'ambition de réduire le nombre de travailleurs à travers des moyens volontaires, un certain nombre d'activités ont été mises en place afin de trouver des solutions pour ceux dont le poste devait être supprimé. Plusieurs possibilités ont par conséquent été offertes aux travailleurs pour qu'ils puissent mettre fin volontairement à leur emploi. À la fin de l'année 1963, une solution avait été

trouvée à travers le programme REKA pour 918 des 1 060 travailleurs redondants identifiés. Cent quarante-deux travailleurs ont mis fin à leur emploi pour d'autres raisons. Des solutions dites « volontaires » ont été trouvées pour soixante pour cent des participants au programme : retraite anticipée, formation, remplacement ou indemnités de retraites. L'ambition de réduire le nombre des travailleurs à travers des moyens volontaires n'a par conséquent pas abouti. Les solutions volontaires n'ont pas été acceptées par un nombre suffisant d'individus. Pour atteindre l'objectif de réduction de la force de travail à hauteur de 1 060 travailleurs, 343 travailleurs ont dû être licenciés, par conséquent des négociations supplémentaires ont été nécessaires.

Les négociations sur les postes à supprimer ont été menées sur la base du principe de l'ancienneté consacré par la législation relative à la protection des travailleurs et selon lequel les employeurs qui occupaient leur emploi depuis le plus longtemps jouissaient d'une plus grande sécurité de l'emploi tandis que les travailleurs ayant récemment intégré le lieu de travail devaient être licenciés en premier. Cette disposition permettait de disposer de principes relativement objectifs et incontestables – ce que Sahlin-Andersson (1996) désignerait par le terme de « *règles d'adaptation* » – concernant les personnes qui auraient à quitter le lieu de travail, les délégués syndicaux comme les responsables évitant ainsi l'écueil d'avoir à s'interroger sur les performances et les compétences des divers travailleurs pris individuellement. Les négociateurs échappaient ainsi en outre à la responsabilité de décider quels travailleurs devraient quitter l'entreprise. L'idée de réduction socialement responsable de la force de travail a par conséquent été traduite dans les faits au niveau du lieu de travail et à travers des règles et des pratiques sanctionnées par la loi, la propension des acteurs concernés à résister s'en trouver diminuée. Ainsi le sens de la notion de responsabilité sociale a évolué. Celle-ci n'a plus alors eu pour objet d'éviter les licenciements mais de suivre la loi. La responsabilité sociale a revêtu une nouvelle signification : il s'agissait alors

d'assurer un soutien aux travailleurs qui avaient été licenciés dans leurs efforts visant à trouver un nouvel emploi.

Découplage

Trois cent quarante-trois travailleurs ont été licenciés au total. La question, pour le groupe projet, consistait alors à savoir comment organiser le soutien aux travailleurs licenciés au cours de la période de préavis. Le groupe projet a alors examiné trois solutions différentes : renvoyer les travailleurs chez eux, leur accorder de demeurer sur le lieu de travail ou mettre en place une organisation parallèle dans le cadre de laquelle ils pourraient être soutenus dans leurs efforts visant à trouver un nouvel emploi et à éviter le chômage.

Afin d'assurer un traitement « efficace » des travailleurs qui avaient été licenciés, le groupe projet a choisi de mettre en place ce qu'il a appelé un « centre de développement », soit une organisation parallèle située au niveau local. Cette pratique s'est avérée courante au niveau des autres organisations consultées en début de programme de réduction de la force de travail. Au total sept centres de développement ont été mis en place en différents endroits du pays. Les responsables et le personnel administratif concernés jouissant d'« *une bonne réputation* » au sein de l'organisation ont été recrutés pour leur gestion. Les centres ont également été dotés de consultants externes chargés de mettre en œuvre différentes activités du type programmes de formation et formation à la recherche d'emploi. Le centre de développement était considéré comme une manière de montrer que l'entreprise assumait la responsabilité du sort de ses anciens employés. Il constituait une manifestation tangible de sa politique de responsabilité sociale. L'objectif de la mise en place d'un tel espace physique et d'une organisation de soutien aux employés licenciés était en outre de permettre aux cadres supérieurs de l'entreprise de se libérer de la difficulté de la gestion des travailleurs redondants et de se consacrer plus intensément aux activités concernant l'avenir de l'entreprise. Ces centres de développement ont donc permis de découpler le travail de réduction de la force de travail des activités courantes de

l'entreprise. Comme le suggère Meyer & Rowan (1977), le découplage est une manière d'éviter l'intégration, l'inspection et l'évaluation et de minimiser les litiges et les conflits. Les centres de développement ont par conséquent non seulement contribué à détacher les travailleurs licenciés de l'organisation, ils ont également permis de ménager une distance confortable entre l'action de réduction de la force de travail et les travailleurs restants.

Réussite ou échec ?

D'après le responsable du projet, les centres de développement ont été une réussite, dont les journaux locaux se sont d'ailleurs faits l'écho. Sur les 343 travailleurs qui ont été licenciés, 288 ont été transférés vers les centres de développement. Au cours de la période de préavis, les travailleurs étaient toujours employés par l'entreprise et continuaient d'être soumis aux mêmes règles en matière d'heures de travail, de congés, d'assurance santé, etc. L'ambition était que les travailleurs licenciés seraient soit transférés vers un nouvel emploi avant la fin de la période de préavis soit intégrés à des programmes de formation menant à un nouvel emploi. Six pour cent de ces 288 travailleurs avaient créé leur entreprise à la fin de cette période, 24 pour cent avaient été transférés vers un nouvel emploi et 70 pour cent se trouvaient en formation, en apprentissage ou occupaient des emplois temporaires. Malgré la difficile situation du marché de l'emploi, seuls quelques-uns des travailleurs licenciés étaient demeurés sans emploi.

Cette réussite a été en partie attribuée à la présence dans les centres de développement à laquelle les travailleurs licenciés étaient tenus, ce qui leur a permis de conserver un certain sentiment d'appartenance, de continuer de bénéficier d'une couverture sociale, le maintien d'une certaine pression sociale les encourageant à poursuivre leur recherche d'emploi. Les centres étaient également considérés comme un moyen de contribuer à l'image d'une entreprise qui prend sérieusement en compte les problèmes engendrés par la réduction de la force de travail.

Mais des évaluations internes des programmes ont également permis d'identifier un certain nombre de problèmes relatifs aux centres. L'efficacité de leur action de soutien aux efforts de recherche d'emploi des travailleurs a tout d'abord été mise en cause. La suspension du versement des salaires lorsque le travailleur licencié trouvait un nouvel emploi a été présentée comme susceptible de porter atteinte à la motivation des travailleurs dans leur recherche active d'un nouvel emploi. Du fait du doublement de la période de préavis, conséquence de l'accord collectif, le travailleur licencié avait jusqu'à un an pour trouver un nouvel emploi, ce qui a été dénoncé comme de nature à le démotiver dans sa recherche d'emploi et à le transformer en destinataire passif d'indemnités de licenciement. La question a également été posée de la motivation des travailleurs plus âgés (plus de 50 ans), dont certains avaient le sentiment qu'un « *parachute* » leur était offert sur la voie vers la retraite. Les retombées sociales des centres de développement mentionnées précédemment se sont parfois également révélées négatives. La pression qui en résultait dans la recherche d'un nouvel emploi s'est également traduite par une stigmatisation des travailleurs qui tardaient à quitter les centres. L'activité des centres de développement n'a donc pas été sans susciter un certain nombre d'interrogations.

Puis les problèmes concernant le reste des travailleurs et l'entreprise en général ont été identifiés. Les centres de développement se sont heurtés à la méfiance et à l'attitude envieuse des travailleurs « survivants ». L'avis a été exprimé selon lequel le départ de certains travailleurs du lieu de travail avait eu pour conséquence que les travailleurs restants s'étaient retrouvés avec une charge plus importante de travail. Les travailleurs licenciés étaient engagés dans des activités de développement au lieu de « travailler », ce qui était considéré comme injuste par les travailleurs restants. Les généreux programmes et dispositifs d'indemnisation de retraite ont également suscité l'espoir, chez les travailleurs restants, qu'ils profiteraient des mêmes avantages à l'avenir, ce qui apparaissait comme une motivation menaçante en termes de productivité et de mobilité professionnelle

interne. Le programme a par ailleurs eu pour effet d'exacerber les déséquilibres déjà importants de la structure des âges au sein de l'entreprise, dans la mesure où 50 pour cent des travailleurs concernés par le programme avaient moins de 45 ans, ce qui était considéré comme un problème pour le futur développement de l'entreprise. S'il contribuait à régler les problèmes à court terme de l'entreprise, le programme était donc considéré comme susceptible d'entraîner des effets négatifs à long terme.

En somme, le programme de réduction de la force de travail a été traduit dans les faits à travers une chaîne de concrétisations. La structure de propriété changeante de l'entreprise et la déréglementation du marché de l'énergie ont permis aux dirigeants de Vattenfall d'importer des idées d'action depuis d'autres contextes, des idées que l'entreprise n'avait auparavant jamais mises en pratique. Un programme de réduction de la force de travail a été élaboré moyennant l'adoption d'idées d'autres organisations soumises à ce type de processus et habillé en fonction de ce qu'étaient censées être les normes et les valeurs de l'organisation. La direction a notamment mis l'accent sur l'importance de la préservation de l'image d'un employeur socialement responsable en évitant les licenciements et en coopérant avec les syndicats. L'idée a été reçue avec enthousiasme par les dirigeants, favorables au changement et au défi que représentait la perspective de la transformation de leur entreprise en société « presque » privée et du détachement de Vattenfall de son rôle passé de département de la fonction publique. Les responsables locaux, les employés et les délégués syndicaux n'ont cependant pas manifesté le même enthousiasme. Au moment de sa concrétisation au niveau des différents lieux de travail, l'idée de réduction socialement responsable de la force de travail s'est heurtée à une forte résistance. Elle s'est alors muée en conflit : entre responsables et syndicats, entre groupes professionnels, entre victimes et survivants, entre nouveaux et anciens, et autour de la nécessité de préserver les emplois des provinces du nord. Cela ne signifiait pas pour autant que le processus de réduction de la force de travail était bloqué, mais plutôt que le sens

de la responsabilité sociale s'était modifié. Il s'était traduit, dans les faits, au niveau local, par la nécessité du départ d'un certain nombre de travailleurs de l'entreprise du fait de règles d'adaptation dictée par la législation relative à la protection de l'emploi. Les travailleurs licenciés ont été transférés vers une organisation externe parallèle, ce qui se voulait une preuve de ce que l'entreprise prenait soin de ses anciens employés. Ainsi, lorsque la réduction de la force de travail a été traduite dans les faits, le sens de la responsabilité sociale a changé afin de se conformer à la loi et de mettre en place une organisation qui soutienne les employés dans leurs efforts de recherche d'un nouvel emploi. Les centres de développement se voulaient une manifestation de l'ambition de l'entreprise d'assumer sa responsabilité sociale. Si les travailleurs qui ont quitté l'entreprise ont jugé qu'il s'était agi d'une réussite, le fait d'avoir dû licencier des travailleurs a été jugé, globalement, comme un échec pour l'entreprise. Des griefs ont été recueillis dans un rapport appelé à servir de référence dans l'hypothèse où d'autres réductions de la force de travail seraient nécessaires à l'avenir, vers lequel nous nous tournons maintenant.

Réduction socialement responsable de la force de travail

« *Des idées qui se concrétisent dans des objets, puis dans des actions, puis de nouveau dans des idées...* » : la rhétorique de Czarniawska & Joerges (1996:41) signifie que la chaîne des concrétisations ne prend pas fin une fois le voyage de l'idée d'un emplacement dans le temps/l'espace à un autre effectué. Des effets involontaires peuvent se produire et un nouvel habillage des idées peut s'avérer nécessaire, de nouvelles idées émergeant pour une concrétisation dans d'autres objets et actions et, finalement, leur institutionnalisation. Les chercheurs en restructuration ont effectivement constaté que les processus de réduction de la force de travail ne prenaient pas toujours la forme qui avait été imaginée (Appelbaum, et.al. 1999 ; Cascio, 1993) et que le processus était permanent plutôt qu'il ne consistait en une

action unique (Lewin, 2002). Le cas de Vattenfall constitue la preuve du rôle central des différentes concrétisations dans la manière dont les pratiques de réduction de la force de travail sont institutionnalisées au sein de l'organisation. Les deux prochaines sections illustrent la manière dont l'idée de réduction de la force de travail a été ancrée dans l'organisation, dotée d'un nouvel habillage pour de nouvelles actions, comment des idées nouvelles ont été importées depuis d'autres organisations et la façon dont la réduction de la force de travail a été établie comme condition naturelle dans l'organisation.

Réhabillage

Le constat a été effectué, concernant le programme REKA, qu'il créait plus de problèmes qu'il n'en réglait. L'argument a notamment été défendu que le recours au principe de l'ancienneté créait un déséquilibre dans la structure des âges et que la menace de futurs licenciements se traduisait par la crainte des travailleurs d'abandonner leur emploi pour en intégrer un nouveau, que ce soit en interne ou en externe, de « *perdre leur place dans le rang* ». Ils redoutaient en effet, s'ils changeaient de lieu de travail, de perdre le bénéfice de la sécurité de l'emploi garantie par le principe d'ancienneté. Un certain nombre d'organisations ont été instituées, en 1995, afin de résoudre les problèmes de mobilité de l'emploi et de structure des âges survenus à la suite premier programme.

Un programme général de retraite anticipée a tout d'abord été lancé. La possibilité d'un départ en retraite anticipé a été donnée à l'ensemble des travailleurs âgés de 55 ans et davantage employés par l'entreprise depuis au moins 20 ans. Ceux-ci percevraient 75 pour cent de leur salaire jusqu'à ce qu'ils parviennent à l'âge normal de la retraite. L'offre pouvait être combinée avec une réduction du nombre d'heures de travail, l'employé ayant la possibilité de travailler à temps partiel pendant cinq ans. Mais les responsables ont jugé que le programme avait échoué dans la mesure où plusieurs effets involontaires se sont produits. Le niveau de compensation proposé aux travailleurs était inenvisageable

pour certains. Ceux qui ont accepté l'offre étaient souvent bien payés et, donc, comme un des responsables RH a pu l'exprimer, « *dans la mesure où le niveau du salaire va souvent de pair avec celui des compétences, le programme a contribué à conserver des travailleurs à faibles compétences et à priver l'entreprise de compétences de grande valeur* ». De plus, les travailleurs dont le départ était prévu étaient perçus comme la cause des problèmes de productivité et de la perte de motivation.

Je pense que le résultat est une importante perte de productivité dans l'entreprise car des centaines de gens sont tout simplement en train d'attendre leur départ. Je ne crois pas dans ce type de programmes. Mais nous y avons eu recours et cela nous a coûté 500 millions de couronnes suédoises (50 millions d'euros). L'effet est également de créer un précédent : nos travailleurs espèrent qu'un nouveau programme sera mis en œuvre. Je crois que l'on perd beaucoup en efficacité de cette manière. [Responsable RH]

Le programme de retraite anticipée apparaissait comme susceptible de renforcer l'espoir que des programmes supplémentaires de ce type seraient mis en œuvre pour les travailleurs restants. Il était donc considéré comme source d'intensification des problèmes de l'entreprise.

D'autre part, afin d'encourager la mobilité dans l'entreprise, Vattenfall a mis en place ce qu'elle a appelé un Centre de compétences. L'idée était de contribuer à la mobilité interne en fournissant l'information nécessaire sur les postes internes vacants et en dispensant des formations dans le but d'aider les travailleurs à intégrer de nouveaux postes au sein de l'entreprise. Cela était considéré comme un moyen d'utiliser plus efficacement les ressources, sur le plan des compétences, que possédaient l'entreprise. Une campagne massive d'information a été lancée, y compris par le biais de journaux internes, de séminaires, d'affiches, de brochures, et d'une base de données à travers laquelle les travailleurs pouvaient se présenter, faire part de leurs qualifications et du type d'emploi qu'ils souhaitaient voir mis en place. Un programme individuel de planification de carrière appelé INDY a en outre été adopté.

Malgré ces efforts la mobilité interne ne s'est pas accrue. La campagne est apparue comme un échec. Trop peu de personnes ont pris l'initiative de se porter candidates aux postes vacants annoncés. La faible mobilité semblait devoir être

imputée à l'attitude négative des travailleurs en matière de recherche d'emploi. « *Au lieu de rechercher activement de nouveaux emplois, ils attendent qu'on leur demande de changer de poste* », s'est plaint l'un des responsables. La question de l'intérêt que pouvait éprouver un travailleur à rechercher un nouvel emploi était taboue et toute expression d'un tel intérêt était interprétée comme une offense par les collègues du lieu de travail du travailleur en question. Un exemple de ce problème a été relevé dans la conception des séminaires de planification de carrière. Les séminaires ont été conçus pour aider les participants à exprimer et à clarifier leurs plans de carrière pour l'avenir. Mais lorsque les participants étaient issus du même lieu de travail, ils n'osaient ni exprimer leur mécontentement vis-à-vis de leur situation professionnelle ni débattre ouvertement, au sein du groupe, de leurs plans et de leurs souhaits pour l'avenir. La direction a modifié la composition des séminaires de telle sorte que les participants soient issus de différents lieux de travail. Il a alors été plus facile pour les participants de débattre de leurs plans de recherche d'un nouvel emploi. Cela a servi d'exemple, pour les responsables, de la manière dont la pression sociale, sur le lieu du travail, pouvait inhiber la mobilité professionnelle, et de la manière dont cela pouvait être évité, par de simples moyens.

Imitation

Il a été estimé, en 1997, que le « *profil de compétence* » d'environ 1 000 des 9 000 travailleurs de l'entreprise ne correspondait pas à ce qui était requis pour l'avenir. L'embauche d'environ 100 nouveaux travailleurs était par ailleurs nécessaire pour faire face aux besoins engendrés par l'extension de certaines entités opérationnelles. Les responsables se sont alors trouvés confrontés à l'injustice que pouvait représenter le fait de licencier des travailleurs et, en même temps, d'en embaucher de nouveaux. Il apparaissait en outre peu conforme à l'éthique de licencier sur fond de résultats économiques favorables de l'entreprise, de même qu'il était difficile d'invoquer le caractère légal des licenciements : « *le manque de travail* », au niveau de l'entreprise considérée dans son ensemble, qui, d'après la

loi, constituait une juste cause de licenciement. La direction a donc entrepris d'identifier les moyens de résoudre le problème du déséquilibre de la structure de la force de travail sans procéder à un seul licenciement.

Des idées de mise en œuvre de cet objectif ont été présentées par le biais d'un consultant travaillant pour Telia, une autre entreprise d'État engagée dans une restructuration de grande ampleur en conséquence de la suppression du monopole des télécommunications. En 1996, déjà, Telia avait mis au point ce qu'elle avait appelé un *programme de transfert des compétences*. L'objectif de ce programme était de transférer les travailleurs depuis des tâches et des compétences pour lesquelles la demande était en baisse à celles pour lesquelles la demande était de plus en plus forte. L'idée était de réduire le nombre de travailleurs sans recourir à aucun licenciement. Telia s'engageait à garantir le recyclage et le développement des compétences des travailleurs pour un futur emploi au sein de l'entreprise ou dans une autre entreprise. Une nouvelle Division (Division de soutien au personnel) a été mise en place à cette fin dans l'entreprise : celle-ci devait employer la totalité des travailleurs de l'entreprise (23 000) et les réaffecter aux autres divisions. Il s'agissait d'un moyen d'identifier les postes qui n'étaient plus nécessaires à l'activité de la « nouvelle » organisation. Des programmes de formation, de conseil et d'apprentissage ont été proposés aux travailleurs devenus redondants pour favoriser leur recrutement à de nouveaux postes au sein de Telia ou ailleurs. Ces généreuses conditions offertes aux travailleurs de Telia ont contribué à la définition des normes d'une action de réduction socialement responsable de la force de travail pour les autres entreprises en Suède.

Cette méthode proactive d'ajustement de la force de travail a été reprise à Vattenfall et ajustée aux conditions spécifiques de l'entreprise, qui aspirait à mettre en œuvre ses propres mesures de réduction de la force de travail en évitant, à l'avenir, ses effets les plus douloureux.

Concrétisation d'un nouveau programme

Au cours de l'automne 1997, le PDG a décidé l'allocation de 830 millions de couronnes suédoises (environ 70 millions d'euros) à un programme appelé Transfert de compétences. Ce programme prévoyait le partage des objectifs et de certaines des activités des précédents programmes tout en s'en différenciant en ce sens qu'il était suivi par des mesures d'incitation économique au recrutement de travailleurs par la hiérarchie en interne plutôt qu'en externe. Il était notamment considéré comme un moyen, pour la hiérarchie, d'assumer la responsabilité de la restructuration des activités de l'entreprise.

L'objectif du programme était de faciliter le transfert de 1 000 travailleurs vers d'autres emplois dans l'entreprise, des emplois en externe ou leur départ à la retraite. Le nombre des travailleurs dont le transfert devait être effectué vers d'autres postes de l'entreprise a été estimé à 400, tandis qu'environ 300 travailleurs étaient volontaires pour la recherche d'un emploi en externe. La direction prévoyait également de proposer un départ en retraite anticipé à 300 travailleurs. Afin d'accomplir ces objectifs, un certain nombre d'activités – ou ce qui a été désigné par le terme « *mécanismes* » – pour le soutien du transfert des travailleurs ont été initiées. Ces activités/mécanismes ont été divisés en deux catégories : des activités de stimulation du changement et des activités de développement ciblé.

Les activités de stimulation du changement comprenaient les activités individuelles de développement de carrière axées sur la fourniture des moyens d'acquérir une meilleure connaissance de soi et une plus grande capacité à définir des objectifs personnels et à s'engager activement dans la prise de décisions concernant sa future vie professionnelle. Des activités de formation à la recherche d'emploi consistant à former les travailleurs à la rédaction de leur propre CV ainsi que des programmes d'apprentissage visant à faciliter le transfert des travailleurs vers de nouveaux postes à l'intérieur de l'entreprise étaient également proposés.

Les activités de développement ciblé consistaient par exemple dans des programmes de démarrage d'une nouvelle activité dans le cadre desquels les

participants bénéficiaient d'un soutien à temps plein pour l'obtention d'un nouvel emploi dans un délai de six à 12 mois. Des activités de groupe axées sur le développement des compétences les plus demandées et des activités individuelles de stimulation du recrutement en interne étaient également proposées, de même que des offres de congés étaient adressées aux travailleurs pour l'essai de nouvelles tâches. Autre type d'activité proposée : le ciblage et le développement des compétences en fonction de celles recherchées par l'entreprise telles que la gestion de projet, l'informatique et les langues.

Ces activités avaient en commun qu'elles étaient destinées à encourager la motivation des travailleurs pour le transfert vers d'autres emplois. Des efforts ont été accomplis pour minimiser les obstacles à la mobilité, qu'ils soient financiers ou administratifs. Par exemple, si un travailleur était candidat à un emploi pour lequel le salaire proposé était inférieur à son salaire précédent, l'entreprise proposait d'allouer les ressources pour combler la différence. De plus, si le nouvel emploi requérait des compétences ou une formation particulières, l'employeur fournissait les ressources nécessaires pour le paiement des frais de formation, de la documentation requise et des salaires de la période de formation. Un soutien aux coûts de déménagement et de voyage pour les travailleurs désireux d'accepter un emploi dans une autre ville ou une autre région a également été fourni dans certains cas.

Le programme de transfert des compétences a été décrit comme une réussite. En 2000, la direction a déclaré que 1 352 employés avaient été engagés dans une forme ou une autre d'activité dans le cadre du programme. Sept cent quatre-vingt-dix-sept travailleurs avaient été transférés vers d'autres postes à l'intérieur de l'entreprise, 398 avaient opté pour un départ à la retraite anticipée et 157 pour des emplois à l'extérieur. Malgré les « bons » résultats du programme de transfert des compétences, la direction a commencé, dès 1998, à percevoir les signes d'un futur besoin de réduction du nombre des travailleurs. La diminution exceptionnelle des prix de l'électricité due à la concurrence croissante du marché de l'énergie a

impliqué, pour l'entreprise, une réduction de ses coûts et une diminution de ses effectifs. Sur le plan de l'âge comme des compétences, la force de travail était en outre toujours considérée comme déséquilibrée.

Les responsables en charge du programme de réduction de la force de travail ont donc procédé à un nouvel habillage de cette notion, concrétisée dans de nouvelles activités et actions. Ils ont recherché l'accomplissement des mêmes objectifs, de manière différente, en faisant en sorte d'éviter les retombées négatives et en s'efforçant de résoudre les problèmes causés par les programmes précédents. Or, de manière paradoxale, si les nouveaux programmes sont apparus comme une réussite aux yeux des membres organisationnels, la haute direction les a jugés insuffisants pour ajuster la force de travail aux futurs « enjeux du marché ». Au cours de l'automne 1998, le PDG a annoncé qu'environ 500 travailleurs devraient être licenciés. Les événements qui ont suivi sont analysés dans la partie suivante.

Institutionnalisation

Pour le PDG, la réduction du nombre de travailleurs par des licenciements secs était dès lors considérée comme le seul moyen de résoudre le problème auquel l'entreprise était confrontée. Les mesures précédentes – les programmes d'indemnisation, les centres de compétence et les programmes de transfert des compétences – n'étaient plus considérés comme suffisantes. Elles étaient décrites comme trop onéreuses, inefficaces et inefficaces. L'application du principe dit du « dernier entré, premier sorti » dans le cadre du programme REKA n'était pas non plus considérée comme un moyen adéquat. Ce principe selon lequel les travailleurs les plus jeunes devaient quitter l'entreprise les premiers avait pour conséquence malheureuse, d'après la direction, que les travailleurs dotés des compétences requises pour l'avenir seraient perdus tandis que les travailleurs possédant des compétences obsolètes conserveraient leur travail. Cela, faisaient-ils valoir, poserait problème pour la stabilité à long terme de l'entreprise. La loi, dont on considérait auparavant qu'elle devait permettre de résoudre les problèmes de réduction de la force de travail, était dès lors perçue comme une camisole de force.

Des efforts visant à éviter de recourir au principe du dernier entré, premier sorti ont été engagés. Les responsables souhaitaient appliquer d'autres critères pour les licenciements que ceux requis par la loi.

De plus, le besoin de réduire le nombre de travailleurs n'était plus lié à un lieu de travail ou à une entité opérationnelle particuliers. Le besoin prévalait plutôt d'ajustements plus limités de la composition de la force de travail en plusieurs lieux de travail à la fois. L'organisation de programmes de réduction de la force de travail dans de telles conditions promettait des négociations éminemment compliquées. Ainsi que l'a expliqué l'un des représentants de Vattenfall, les négociations, généralement longues, devraient être réitérées dans plusieurs lieux de travail :

« Comme l'expérience l'a montré, il est une chose importante dans tous ces projets. Ils impliquent, dans une large mesure, de bénéficier de l'attitude positive et de la coopération des syndicats. Si vous aviez à négocier avec les syndicats au niveau de chaque lieu de travail et qu'il existait une forme particulière d'instance dirigeante pour chacun de ces lieux, les syndicats exigeraient un traitement égal pour tous les lieux de travail et cela serait très difficile à gérer. » (Entretien Vattenfall, 1999)

La nature du problème d'ajustement de la force de travail telle qu'identifiée par la direction a incité les représentants de l'employeur à l'instauration d'une bonne relation avec les syndicats. Une idée inspirée de nouveau de Telia baptisée le « *Concept de redéploiement de Telia* » a été adoptée à cette fin. Dans la droite ligne de ce concept, des mesures ont été prises pour la rationalisation du processus de négociation. Plutôt qu'un processus de négociation relativement long suivi d'un d'une période de préavis, celui-ci a été organisé en deux phases : une phase courte de négociation et une période plus longue de formation/développement avant le transfert du travailleur vers un nouvel emploi.

Les syndicats ont toutefois durement réagi. Les centrales syndicales, qui participaient aux négociations, ont protesté contre la nouvelle politique de RH de l'entreprise. Les délégués syndicaux ont fait part de leurs critiques aux médias, déclarant : « *Vattenfall abandonne sa précédente politique de RH responsable et réussie.* » La direction a également été critiquée pour ne pas avoir fourni l'information

adéquate aux délégués syndicaux. En octobre 1998, les représentants des syndicats ont annoncé qu'ils quittaient leur poste au sein du Conseil d'administration en guise de protestation contre les plans de l'entreprise de réduction de la force de travail à hauteur de 1 000 travailleurs supplémentaires. L'ensemble des accords de coopération avec l'employeur ont été résiliés.

« En l'état actuel de la situation, il n'existe plus aucune raison de continuer de siéger au sein des différents organes et des différentes instances de collaboration de Vattenfall. Nos positions ne sont plus soutenues et nous pouvons tout aussi bien, dans ces conditions, siéger en dehors du Conseil d'administration. » [Président des délégués syndicaux de Vattenfall dans un entretien avec la presse, 981021]

Pour reprendre leur siège au sein du Conseil d'administration, les syndicats exigeaient de Vattenfall qu'elle accepte d'engager des discussions sérieuses autour de leur plan alternatif pour la mise en œuvre des mesures supplémentaires de réductions de la force de travail dans un délai de cinq ans plutôt qu'au cours de l'année à venir ainsi que le suggérait la direction. L'opposition à la direction de Vattenfall était particulièrement forte dans le nord de la Suède. Les délégués syndicaux affirmaient que les réductions de la force de travail prévues porteraient « *un coup fatal* » aux petits villages situés le long des fleuves, où les stations électriques constituaient la seule source d'emplois.

Des négociations ont été engagées et ont abouti à la conclusion que le recours à des licenciements ou toute autre mesure radicale seraient inappropriés et que cela entraînerait des conséquences négatives pour les employés comme pour les employeurs. En novembre 1998, les partenaires sociaux sont parvenus à un accord selon lequel le problème de sureffectifs serait réglé sans qu'aucun licenciement ne soit nécessaire. L'accord comprenait une période de garantie de deux ans (s'étalant jusqu'au 31 décembre 2000) durant laquelle les licenciements ne seraient pas utilisés comme un instrument de résolution des problèmes de redondance. Les travailleurs considérés comme redondants à l'automne 1998 étaient donc assurés de conserver leur emploi pendant trois années supplémentaires (période prenant en compte la période de préavis de 2001). L'idée de réduction de la force de travail a par conséquent été bloquée.

La direction a cependant insisté sur la nécessité de permettre aux employés de quitter volontairement l'entreprise. Cette idée de départ volontaire provient de Swedenbank, où elle a été utilisée, en 1998, dans le cadre d'un programme de grande ampleur. Mille trois cent soixante-treize employés ont volontairement décidé de quitter l'entreprise tandis que 200 travailleurs étaient embauchés. Le programme a été perçu comme une réussite et la banque a été présentée, dans les médias, comme un acteur responsable¹. La direction de Vattenfall a été inspirée par cette nouvelle idée et a rencontré plusieurs fois les représentants de Swedebank pour en apprendre davantage sur les modalités du programme.

L'idée était que les mêmes indemnités que les travailleurs licenciés seraient offertes aux travailleurs qui choisissaient de renoncer volontairement à leur emploi. Cet arrangement a permis de contourner le principe du dernier arrivé, premier sorti de la législation de protection de l'emploi. L'avantage du programme était par ailleurs qu'il permettait de résoudre le problème du ciblage des travailleurs dans la mesure où les offres pouvaient être conçues de manière à ce qu'elles soient considérées comme avantageuse par les travailleurs de la population cible. La volonté de l'employeur d'offrir des conditions généreuses de formation et de développement des travailleurs désireux de quitter l'entreprise volontairement a rendu un tel dispositif possible. La direction a fait valoir qu'en faisant du licenciement un choix individuel, le sentiment d'incertitude suscité par les programmes de réduction de la force de travail à grande échelle chez les employés serait minimale. Le fait de quitter l'entreprise, au lieu d'être perçu comme un échec, était présenté comme une opportunité, un avantage ou un défi.

¹ Cette nouvelle approche a toutefois fait l'objet d'un certain nombre de critiques, en interne comme en externe. Les représentants de la banque ont estimé que 5 pour cent des 1 373 travailleurs dont le départ de la banque était prévu étaient des employés dont ils auraient préféré qu'ils restent. Il a en outre été affirmé que le choix de quitter l'organisation, bien qu'il ait été correctement informé, n'était pas toujours volontaire. Des informations ont fait état de ce que, dans certains lieux de travail, les responsables de branche ont laissé entendre à certains travailleurs qu'ils avaient intérêt à étudier l'offre attentivement. Mais le programme a généralement été hautement apprécié par les travailleurs et l'image de Swedenbank d'employeur généreux et socialement responsable a été diffusée dans la sphère publique.

En 1999, le nouveau programme de réduction de la force de travail – Steget (Step) – a été mis en œuvre à Vattenfall. Le programme comprenait des activités destinées aux travailleurs identifiés comme redondants comme à ceux qui acceptaient de quitter l'entreprise volontairement. L'objectif était de déployer le maximum d'efforts pour servir l'ambition d'apparaître comme un employeur responsable aux yeux du public. Les employés qui quittaient l'entreprise devaient jouer le rôle d'ambassadeurs de la politique de RH de Vattenfall.

« Nous avons une vision à travers ce programme. Nous avons dit que les participants ayant bénéficié de ce programme devraient être des ambassadeurs et constituer de bons exemples des effets de la politique de RH de Vattenfall. Ce que nous entendons véritablement par cela est que Vattenfall est actuellement contrainte de licencier des travailleurs et de réduire la force de travail mais que nous aurons, dans peu de temps, besoin de recruter de nouveau. Et quiconque rejoint Vattenfall doit savoir que cette entreprise s'occupe bien de ses employés, y compris lorsqu'une situation comme celle que nous connaissons actuellement se produit. Cette politique est destinée à bénéficier à l'individu, à l'entreprise, comme à la qualité de ses RP. Les chiffres de Vattenfall sont également concernés. Si vous savez que l'entreprise est responsable vous êtes davantage désireux, en tant que particulier, de vous engager dans une relation de client. Si vous savez d'une entreprise qu'elle traite mal sa main d'œuvre, alors vous choisissez un autre fournisseur d'électricité. Nous avons dit que l'objectif était de conduire ces activités de telle manière que Vattenfall puisse mettre en œuvre son programme de rationalisation et de restructuration en garantissant que les travailleurs redondants sont traités de manière responsable et fonctionnelle. » [Responsable de programme, 991207]

En janvier 2001, près de 75 pour cent des 250 travailleurs redondants avaient trouvé une solution à leur problème d'emploi. La plupart ont trouvé un autre emploi à l'extérieur de l'entreprise. Des indemnités de licenciement ont été versées dans des cas exceptionnels. La direction a également refusé de proposer des programmes de retraite anticipée. Les travailleurs restants ont été licenciés.

En 2003, le modèle développé dans le cadre du programme Step a été transformé en unité de soutien permanent à Vattenfall, ce qui a constitué un changement par rapport à la pratique précédente. Plutôt que de mettre en place un programme limité dans le temps, la direction a opté pour l'utilisation des méthodes définies, comme pour une « boîte à outils », à chaque fois que le besoin se présenterait de réduire le nombre de travailleurs dans l'entreprise. Le caractère permanent de l'unité de soutien était justifié par celui du problème de

restructuration qu'elle était censée permettre de surmonter. La « boîte à outils » contenait des programmes de carrière individuelle, des dispositifs standards d'indemnisation et des accords clés en main avec des consultants en *outplacement* applicables à différentes situations, pour différents travailleurs et différentes entités opérationnelles. Un groupe de référence permanent composé de représentants des syndicats et de la direction/des RH, chargé du suivi permanent des pratiques de réduction de la force de travail dans l'entreprise soutenait en outre le dispositif. La pratique de réduction de la force de travail a donc été traduite par une structure formelle pour la conduite des négociations entre les partenaires sociaux de manière moins dramatique. Ainsi qu'un responsable de programme l'a déclaré :

« L'ensemble du processus repose sur la confiance existant entre l'employeur, les syndicats et les employés. La restructuration est devenue une composante naturelle de l'entreprise. Il était un temps où le seul fait d'en parler posait problème et on échangeait beaucoup en secret sur le sujet. Or la question est désormais abordée naturellement dans la mesure où rien n'indique que tel ou tel employé devra être licencié. Car il s'agit plutôt d'une manière de commencer quelque-chose de nouveau, soit à l'intérieur soit à l'extérieur de l'entreprise. La question a donc été largement dédramatisée. Même si une certaine dimension dramatique, en de pareilles circonstances, demeure inévitable. Il se peut que nous, qui intervenons concrètement sur ces questions, percevions moins cette dimension, à laquelle nous devenons insensibles avec le temps. Mais il s'agit d'une tragédie pour les personnes impliquées à chaque fois que nous menons des négociations. » [Responsable de programme, 2005]

La réduction de la force de travail n'a en somme pas seulement été concrétisée à travers plusieurs actions. Elle semble avoir été intégrée en tant que pratique quotidienne de l'entreprise. Pour la direction, il n'a plus été question de la réduction de la force de travail en tant que manière d'assumer une responsabilité sociale mais comme condition naturelle. La chaîne des concrétisations qui a débuté au début des années 1990 avait pris la forme, quinze ans plus tard, de ce que Jepperson (1991) qualifie d'institution, de procédure organisée et établie. Mais peut-être l'idée de réduction de la force de travail attend-elle d'être de nouveau traduite dans les faits ?

6. Conclusions et implications

Ce rapport a été élaboré aux fins d'illustration de la notion de responsabilité sociale dans le contexte de la réduction de la force de travail. À partir de données longitudinales collectées auprès d'une entreprise suédoise d'État engagée, depuis le début des années 1990, dans un processus de restructuration de grande ampleur, il remet en cause des affirmations couramment formulées en démontrant comment l'idée de réduction de la force de travail a évolué avec le temps. L'expérience de Vattenfall suggère, dans le contexte de la réduction de la force de travail, que la responsabilité sociale ne peut être appréhendée, d'un point de vue théorique, en tant que simple éventail étroit de principes directeurs qu'il suffirait d'appliquer à toutes les entreprises. Elle indique, de manière éminemment critique, la marge dont disposent les acteurs locaux pour sa traduction dans les faits et sa définition dans leur contexte local.

L'analyse des données longitudinales illustre les différents sens attribués à la responsabilité sociale dans ce contexte spécifique. Dans le premier programme de réduction de la force de travail, le programme REKA, le sens de la responsabilité sociale était d'éviter, autant que possible, le recours aux licenciements, de coopérer avec les délégués syndicaux, de les informer et de mettre en place une organisation en charge de superviser et de gérer le processus de changement. Mais le sens de la responsabilité sociale a évolué avec sa traduction dans les faits. Les licenciements n'ont pu être évités. La responsabilité sociale s'est alors vue concrétisée à travers une procédure de sélection des travailleurs à licencier sur la base du critère de l'ancienneté contenue dans la législation de protection du travail, et un programme de soutien aux travailleurs licenciés. Cette version de la responsabilité sociale s'est manifestée sous la forme d'une organisation parallèle et donc d'un découplage des pratiques de réduction de la force de travail et des activités permanentes de l'entreprise. Si cette politique a été jugée comme une réussite par les travailleurs qui ont quitté l'entreprise, les licenciements ont été considérés comme un échec de l'ambition, affichée par l'entreprise, d'assumer sa responsabilité sociale.

Une nouvelle version de la responsabilité sociale est apparue lorsque de nouvelles activités ont été lancées pour palier les effets négatifs des programmes précédents. Sa signification était dès lors de veiller à la continuité de l'entreprise et à sa capacité à se montrer compétitive sur le marché. La mobilité interne et les départs à la retraite anticipés ont été choisis comme moyens de faciliter la réduction de la force de travail. Ces efforts ont plus tard été décrits comme un échec du fait des réactions négatives suscitées auprès des membres organisationnels par la notion de mobilité. Des idées provenant d'autres entreprises concernant la façon de stimuler le flux interne des travailleurs dans l'entreprise ont été importées, une nouvelle évolution de la signification de la notion de responsabilité sociale se produisant alors. Les licenciements devaient être évités et l'employeur offrait des conditions généreuses aux employés s'ils acceptaient leur transfert vers un nouvel emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Ces efforts ont été considérés comme une réussite par la direction, mais de nouvelles réductions de la force de travail ont été annoncées. Durant les difficiles négociations qui ont suivi entre les représentants des syndicats et de l'employeur, une nouvelle idée a été introduite : celle du licenciement volontaire, qui permettait de contourner les règles de sélection imposées par la loi. De nouveau le sens de la responsabilité sociale était modifiée : elle revenait à impliquer les travailleurs individuels dans le processus et, pour l'employeur, à offrir des indemnités de licenciement et des périodes de préavis plus généreuses que celles requises par la législation. Enfin, les règles et règlements relatifs à la réduction de la force de travail négociés localement prenaient la forme d'une unité de soutien permanente : la politique de réduction de la force de travail était mise en œuvre, dès lors, de manière continue, et le lancement de programmes de grande envergure devenait inutile. Le processus, conduit sur plus de 10 ans, a été marqué par des ambiguïtés, des imprévus et des conflits. La signification de la responsabilité sociale a évolué au fur et à mesure que de nouveaux programmes de réduction de la force de travail étaient adoptés.

Le constat de l'évolution de la signification de la responsabilité invite à une remise en question des études conduites auparavant sur ce sujet. Il en va notamment de la position d'écrivains de l'éthique des affaires tels que Shaw (2005) selon laquelle les entreprises ont besoin, pour pouvoir adopter un comportement moral, de normes éthiques clairement définies appliquées de manière équitable en leur sein. Les études sur les pratiques de réduction de la force de travail mettent également l'accent sur l'importance d'une communication honnête et juste avec les principales parties prenantes ou les employés (Cascio, 2002 ; 2004 ; Marks & De Meuse, 2005 ; Mishra, Spreitzer & Mishra, 1998) pour surmonter toute friction, toute résistance susceptible de se produire lors de l'annonce de licenciements par une entreprise. Mais le problème de telles suppositions n'est pas uniquement qu'elles présument de certaines prérogatives managériales ; celles-ci reposent également sur l'idée de la responsabilité sociale en tant que notion au sens figé à diffuser et à appliquer à l'entreprise. Or la signification de la responsabilité sociale peut évoluer lors de sa traduction dans les faits. L'élément de concrétisation doit être pris en compte, à savoir que les acteurs concernés procèdent sans cesse à la traduction de l'idée de réduction de la force de travail dans les faits plutôt qu'ils ne suivent de quelconques principes directeurs abstraits applicables à toutes les situations. Le processus de concrétisation participe de l'instabilité du concept de responsabilité sociale. Sans doute un certain degré de réflexivité est-il nécessaire, qui consiste à écouter, négocier et permettre à de nouvelles significations d'émerger, à ces significations, tour à tour, d'être traduites dans les faits.

La responsabilité sociale intègre ces significations successives dans un processus de concrétisation de l'idée de réduction de la force de travail qui, au final, se trouve institutionnalisée. Sachant que l'on peut raisonnablement s'attendre, dans tout processus de changement, à ce que des effets involontaires se produisent (Czarniawska & Joerges, 1996) et à ce que le sens de la responsabilité sociale évolue selon le contexte, le caractère unique du cas étudié concerne la manière dont une telle évolution de la signification de la responsabilité sociale s'est opérée. Dans la

mesure où l'idée de réduction de la force de travail est assimilée à des conséquences hautement négatives non seulement pour les travailleurs mais également pour l'image globale de l'entreprise, les employeurs ont un intérêt particulier à se présenter et à présenter leurs actions sous un jour favorable. Des conséquences négatives sont apparues lors de la traduction des idées de réduction de la force de travail dans les faits. Des efforts ont été déployés pour les atténuer, à travers de nouvelles actions et de nouvelles activités, dont l'habillement a sans cesse été renouvelé pour leur conférer l'apparence de mesures socialement responsables. L'idée de responsabilité sociale a servi à créer un sens et une stabilité pour les travailleurs restés dans l'entreprise, mais la signification qui y a été attachée a évolué avec le temps. La responsabilité sociale peut donc être considérée comme une manière d'habiller une idée hautement controversée afin de la rendre plus acceptable aux yeux des acteurs locaux.

Notons toutefois que la traduction de la responsabilité sociale dans les faits a eu lieu, à Vattenfall, selon des modalités particulières. Dans leurs efforts visant à réduire le nombre des travailleurs, la direction a engagé des négociations avec les syndicats. Les représentants de l'employeur ont mis l'accent sur l'importance de la collaboration avec les syndicats, le droit de ceux-ci de faire entendre leurs préoccupations et la nécessité de les intégrer à la prise de décisions. Cela peut bien entendu être perçu comme une façon, tout simplement, de se conformer aux exigences légales. D'après la loi suédoise de co-détermination, l'employeur est tenu d'informer les syndicats des changements majeurs opérés dans l'entreprise. Mais les négociations ont constitué une part importante de la traduction de l'idée de la réduction de la force de travail dans les faits au niveau de l'entreprise. Les programmes répétés de réduction de la force de travail ont rendu les employés, les délégués syndicaux ainsi que les responsables plus favorables au changement organisationnel et à la réduction de la force de travail. Ils ont tout au moins permis de dédramatiser le processus. À une époque, la seule évocation du sujet posait problème. La question de la réduction de la force de travail était en quelque sorte

taboue. L'ensemble des acteurs ont commencé à percevoir le changement organisationnel et la réduction de la force de travail comme une composante naturelle de l'entreprise. Malgré ses conséquences négatives et problématiques pour les travailleurs licenciés, la réduction de la force de travail était considérée comme légitime dans la mesure où elle était le résultat de négociations. En d'autres termes, les programmes de réduction de la force de travail étaient conduits dans le but de leur conférer un caractère légitime et de se conformer aux pratiques établies et non pas nécessairement par souci d'assumer une quelconque responsabilité sociale.

La traduction de la réduction de la force de travail dans les faits semble effectivement avoir eu lieu dans certaines conditions. Comme démontré, la réduction de la force de travail à l'intérieur de Vattenfall était conditionnée au passage de l'organisation d'une autorité étatique à une entreprise détenue par l'État opérant sur un marché de l'électricité compétitif et déréglementé, qui a rendu légitime l'introduction de nouvelles idées dans l'entreprise. L'histoire de Vattenfall en tant qu'entreprise détenue par l'État a rendu nécessaire l'action de manière socialement responsable tandis que, dans le même temps, la transformation du marché de l'électricité a nécessité de modifier les opérations et de réduire le nombre de travailleurs. Les programmes de réduction de la force de travail devaient avoir valeur de confirmation, au moins à l'intérieur de Vattenfall, qu'elle avait été transformée en entreprise « réelle » agissant sur un marché compétitif. De nouvelles idées maîtresses (Czarniawska & Joerges, 1996) telles que la concurrence et la déréglementation ont été introduites en vue de leur institutionnalisation et de celle de nouvelles activités au sein de l'organisation.

Cette conclusion démontre l'avantage de la prise en compte de la responsabilité sociale en tant qu'idée traduite dans les faits par les acteurs locaux plutôt que mise en application à leur intention. L'un des principaux angles de cette approche consiste à se focaliser sur le processus de concrétisation lui-même et non sur les priorités inhérentes aux idées et leur adéquation à des problèmes organisationnels

particuliers. Comme l'indiquent Czarniawska & Joerges (1996), les attributs que l'on perçoit d'une idée, les caractéristiques que l'on perçoit d'un problème et l'adéquation entre ceux-ci sont tous créés, négociés ou imposés au cours du processus de concrétisation collective. Ainsi qu'ils s'attachent à le démontrer, ce point est essentiel pour la compréhension de la manière dont des idées en vogue peuvent se voir institutionnalisées. Il est donc plus pertinent de considérer la responsabilité sociale comme le résultat d'un processus qu'en tant que concept à diffuser et à mettre en œuvre. Les conclusions rapportées ici sont, dans une certaine mesure, conformes à cette thèse : ce ne sont pas les qualités inhérentes des pratiques de réduction de la force de travail qui ont contribué à leur institutionnalisation mais la manière dont l'idée de réduction de la force de travail a été traduite dans les faits qui a rendu cette idée acceptable pour les membres organisationnels. Comme démontré, la perception de la réduction de la force de travail en tant que composante naturelle de l'entreprise émane du fait qu'elle a été concrétisée à travers la pratique existante des négociations. Comme le notent Czarniawska & Joerges, (1996:39), les actions locales conformes aux institutions rapportent ce que rapportent les institutions : l'économie d'efforts, la stabilité, l'ordre et le contrôle, une source d'identité pour les individus et les groupes. Il semble donc que la concrétisation d'une idée puisse contribuer à l'institutionnalisation d'une autre idée. Cela a d'autres implications comme le fait, par exemple, de ne pas considérer les idées isolément lors de l'étude de processus de concrétisation. Une certaine attention doit être accordée à la multiplicité des idées des contextes organisationnels et à la manière dont les processus de concrétisation se renforcent mutuellement. Les processus de concrétisation ne doivent en outre pas être considérés comme limités dans le temps. Comme le montre cette étude, la concrétisation de la responsabilité sociale s'est apparentée à un processus dont le déroulement s'est opéré sur une période d'au moins 10 ans. Des recherches longitudinales supplémentaires semblent s'imposer pour l'analyse de tels processus. Ce document représente un effort d'ouverture du débat sur ces

questions. L'avenir nous dira comment cette méthode de compréhension de la réduction socialement responsable de la force de travail est traduite dans les faits.

Remerciements

L'élaboration de ce rapport a été rendue possible par le projet financé par l'Union européenne (UE) intitulé Monitoring innovative restructuring in Europe (MIRE, « Suivi des restructurations innovantes en Europe »). Le projet MIRE a été financé par le Fonds social européen, conformément à son Article 6 relatif aux actions innovantes. Nous souhaitons également exprimer tout notre reconnaissance à l'adresse du Conseil suédois de la recherche (Vetenskapsrådet) et de Malmstensfonden, dont le soutien ont permis l'élaboration de ce document.

7. Références

- Appelbaum, S.H., Everard, A. & Hung, L.T.S. (1999) Strategic downsizing: critical success factors, *Management Decision*, 37/7, 535-552.
- Bailey, G. & Szerdy (1988) Is there life after downsizing? *The Journal of Business Strategy*, January/February, pp. 8-11.
- Bennet, N., Martin, C.L., Bies, R.J. & Brockner, J. (1995) Coping with a layoff: A longitudinal study of victims, *Journal of Management*, Vol. 21, n° 6, 1025-1040.
- Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwater, W., Pepper, L. & Weinberg, J. (2004) Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance, *Administrative Science Quarterly*, 49: 76-100.
- Bronchain, P. (2003) *Towards a Sustainable Corporate Social Responsibility*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Irlande.
- Bruton, G.D., Keels, J.K. & Shook, C.L. (1996) Downsizing the firm: Answering the strategic questions, *Academy of Management Executive*, Vol. 10, n° 2, 38-45.
- Callon, M. (1986) Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Briec Bay, in: Law, J. (ed.) *Power, Action and Belief, A New Sociology of Knowledge?* Londres: Routledge.
- Cameron, K.S., Freeman, S.J. & Mishra, A.K. (1991) Best practices in white-collar downsizing: managing contradictions, *Academy of Management Executive*, Vol. 5, n° 3, pp. 57-73.
- Cascio, W.F. (1993) Downsizing: what do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, Vol. 7, n° 1, pp. 95-104.
- Cascio, W.F. (2002) Strategies for responsible restructuring, *Academy of Management Executive*, Vol. 16, n° 3, pp. 80-91.

- Cascio, W. F. (2005) Strategies for responsible restructuring, *Academy of Management Executive*, Vol. 19, n° 4.
- Cascio, W.F. & Wynn, P. (2004) Managing a downsizing process, *Human Resource Management*, Vol. 43, n° 4, Pp. 425-436.
- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996) Travels of ideas, in: Czarniawska & Sevón (eds) *Translating Organizational Change*, de Gruyter, Berlin.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996) *Translating Organizational Change*, Berlin: De Gruyter.
- Commission européenne (1998) *Managing Change, High-level group on economic and social implications of industrial change*, Emploi et Affaires sociales, Relations industrielles et Changement industriel, Luxembourg.
- Commission européenne (2004) *Employment in Europe 2004, Recent Trends and Prospects*, Emploi et Affaires sociales, Bureau des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg.
- Freeman, S.J. & Cameron, K.S. (1993) Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework, *Organization Science*, Vol. 4, n° 1, pp. 10-29.
- Giddens, A. (1990) *The consequences of modernity*, Cambridge: Polity Press.
- Gray, R. H. (1990) Business Ethics and Organizational Change, *Managerial Auditing Journal*, 5(2): 7-18.
- Greenhalgh, L., Lawrence, A.T. & Sutton, R.I. (1988) Determinants of workforce reduction strategies in declining organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 13, n° 2, 241-254.
- Jepperson, R.L. (1991) Institutions, institutional effects, and institutionalism, in: Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, London: The University of Chicago Press.
- Kletzer, L.G. (1998) Job displacement, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, n° 1, pp. 115-136.
- Latour, B. (1986) The powers of association, in: Law, J. (ed.) *Power, Action and Belief, A New Sociology of Knowledge?* Londres: Routledge.
- Latour, B. (1996) *Aramis or the Love of Technology*, Londres: Harvard University Press.
- Lewin, J.E. (2002) An empirical investigation of the effects of downsizing on buyer-seller relationships, *Journal of Business Research*, 56, pp. 283-293.
- Lindberg, K. (2002) *Kopplandets Kraft, Om Organisering Mellan Organisationer*, Göteborg: Bas Förlag.
- Lindberg, K. & Erlingsdottir, G. (2005) Att studera översättning. Två idéers resor i den svenska hälso- och sjukvården. *Nordiske Organisationsstudier*, 7:3-4, 27-51.
- Marks, M.L. & De Meuse, K.P. (2005) Resizing the organization: Maximizing the gain while minimizing the pain of layoffs, divestitures, and closings, *Organizational Dynamics*, Vol. 34, n° 1, pp. 19-35.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, n° 2, pp. 340-363.
- Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M. (1998) Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign, *Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 3, 567-588.
- Mishra, K.E., Spreitzer, G.M. & Mishra, A.K. (1998) Preserving employee morale during downsizing, *Sloan Management Review*, Winter 1998, pp. 83-95.

- Pugh, S.D., Skarlicki, D.P. & Passell, B.S. (2003) After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201-212.
- Rosenblatt, Z. & Schaeffer, Z. (2000) Ethical problems in downsizing, in: Burke & Cooper (eds.) *The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring and Privatization*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Sahlin-Andersson, K. (1996) Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields, in: Czarniawska & Sevon (eds.) *Translating Organizational Change*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Segal, J.P., Sobczak, A. & Triomphe, C.E. (2003) *Corporate Social Responsibility and Working Conditions*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Shaw, W. H. (2005) *Business Ethics*, Belmont: Thomson Wadsworth.
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Londres: Sage Publications