

Le travail dans le management des restructurations : entre déni et omission

*Marie RAVEYRE **

Lorsque l'on aborde les effets sociaux des restructurations d'entreprises, l'attention se focalise, le plus souvent, sur les licenciements collectifs. Si cet impact direct sur l'emploi est lourd de conséquences, avec des mises au chômage plus ou moins massives, pouvant aller jusqu'à remettre en cause l'équilibre de bassins d'emplois, il ne constitue cependant que la partie la plus visible des effets des restructurations sur les conditions d'emploi et de travail des salariés.

Au delà des suppressions d'emplois, dont la mesure au niveau macro-économique est déjà particulièrement malaisée du fait de l'absence de données statistiques globales (Plassard, 2000), les restructurations ont des retombées d'ordre qualitatif sur le travail et l'emploi dont l'évaluation est encore plus problématique. Or, c'est précisément lorsque l'on aborde ce niveau qualitatif, que les conséquences sociales des restructurations se révèlent dans toute leur acuité et leur complexité. Se trouve posée, en premier lieu, la question de la reconversion des personnes et des transitions professionnelles. Sans se limiter à des aspects de qualification et de formation, ceci renvoie à des dimensions sociales plus immatérielles et plus profondes. En effet, un salarié licencié dans le cadre d'un plan social, ne perd pas seulement un emploi mais une part de ce qui constitue son identité au travail, tant d'un point de vue individuel (estime de soi) que collectif (appartenance à un milieu) (Linhart, 2002).

* Chercheur, Institut de Recherches Economiques et Sociales, Université Paris 10.

Cet impact des restructurations sur les trajectoires et les identités professionnelles des personnes licenciées, constitue un coût social caché des restructurations dont l'analyse demeure encore largement à réaliser. Cependant au-delà du coût social pour les salariés sortants, il est aussi des coûts encore moins souvent abordés, ceux concernant les salariés qui restent dans l'entreprise reconfigurée. Les quelques travaux existants à ce propos convergent pour mettre en évidence que les suppressions de postes ont tendance à provoquer de véritables traumatismes, un « syndrome du survivant » (Fabre, 1997), des sentiments d'injustice et d'insécurité qui peuvent affecter durablement l'engagement dans le travail. Sans en rester à ces aspects de climat social, la question se pose des effets des restructurations du point de vue des conditions concrètes d'exercice de l'activité de travail. En effet, dans quelle mesure les restructurations s'accompagnent-elles de reconfigurations des collectifs de travail, de changements organisationnels, de redéfinitions des compétences, etc., soit plus globalement de transformations des pratiques concrètes de travail ? Suivant quelles modalités ? Quels en sont les effets dans le vécu quotidien des salariés et qu'advient-il des identités professionnelles ? C'est sur cette question des conséquences des restructurations du point de vue du travail des salariés qui restent dans l'entreprise que nous proposons de centrer notre réflexion dans cet article.

Cette question renvoie tout d'abord à celle de la place dévolue par les entreprises à la gestion des ressources humaines dans les opérations de restructurations. Si les pratiques managériales en la matière sont diverses, plus ou moins marquées par une volonté de responsabilité sociale, l'observation tend à mettre en évidence que la gestion qualitative de l'emploi, et plus encore du travail, ne paraît pas avoir été véritablement intégrée dans la stratégie des entreprises, lesquelles tendent à donner la priorité à un raisonnement en termes d'effectif et de gestion du personnel. Dès lors, cette occultation des conditions pratiques de réalisation de l'activité productive peut avoir des conséquences particulièrement néfastes sur le fonctionnement des collectifs de travail : déstabilisations organisationnelles, tensions sociales, dysfonctionnements de différentes natures, que le management peut tenter de juguler, mais qui, de fait, semblent fréquemment se trouver reportés, *in fine*, sur les salariés. Après avoir abordé les modes de managements des ressources humaines dans le cadre des restructurations, nous en étudierons les conséquences du point de vue de l'activité de travail et du vécu des salariés, en prenant appui sur des études de cas de grandes entreprises et d'hôpitaux ¹.

1. Observations réalisées par enquêtes sur la base d'entretiens avec différents acteurs : dirigeants nationaux et d'établissements en région, cadres, personnels, syndicalistes, agents des services publics de l'emploi, etc. ; lors de plusieurs travaux de recherche (Raveyre, 1988, 1999 ; Vincent, Volovitch *et alii*, 2002).

I. Le travail, point aveugle du management des restructurations

Alors même que les restructurations renvoient à des processus complexes de rationalisation et de réorganisation d'activité qui ne sauraient se résumer à une simple diminution des coûts de production, *via*, notamment, la réduction des coûts imputés à la masse salariale, la question reste ouverte de savoir dans quelle mesure une véritable gestion des ressources humaines est conduite par les entreprises. Dans de nombreux cas, le management des restructurations semble s'inscrire prioritairement dans une logique de chasse aux sureffectifs. Toutefois, d'autres pratiques se donnent à voir, en particulier dans certaines grandes entreprises qui développent des politiques de responsabilité sociale ; mais, ces interventions s'apparentent alors souvent à des actions réparatrices, dans lesquelles la logique de gestion de flux de main-d'œuvre semble demeurer dominante, avec une insuffisance persistante de la gestion qualitative de l'emploi et du travail.

I.1. Chasse aux sureffectifs et/ou gestion des ressources humaines

Les restructurations ne recouvrent pas uniquement des arrêts d'activités jugées obsolètes, des délocalisations vers des pays à moindre coûts salariaux, dans une logique de recherche d'accroissement immédiat de la rentabilité – plus particulièrement insufflée par les marchés financiers. Elles s'inscrivent aussi dans un mouvement de fond de transformation du système productif au niveau mondial, tel qu'il se dessine depuis les années quatre-vingt, marqué par un changement des critères de la performance, dans lesquels la qualité, la réactivité, la variété, l'innovation et le service deviennent déterminants (Veltz, 2002). Suivant les secteurs et les types de production ces critères sont plus ou moins prégnants et présentent des combinaisons variables, cependant, la tendance d'ensemble est qu'il s'agit non seulement de produire moins cher, mais aussi d'améliorer les capacités d'adaptations qualitatives à la demande sur le marché des produits. Dans ce cadre, les restructurations actuelles paraissent moins devoir être considérées comme des crises passagères d'ajustement, que comme un processus continu de reconfiguration, passant par des arrêts d'activités, des externalisations, mais aussi par des fusions et des créations d'unités. Ces modifications de périmètres s'accompagnent de redéfinitions des modalités de réalisation de l'activité : d'une part, du fait des remaniements des établissements, et partant, des collectifs de travail, et d'autre part, parce que les changements des critères de performances se traduisent par des transformations des systèmes de travail, avec une recherche accrue de flexibilité, de polyvalence et de mobilisation des compétences des salariés¹. Les entreprises, notamment les grandes, ten-

¹. Ce que certains identifient comme l'émergence d'un modèle de la compétence (Lichtenberger, 1999 ; Zarifian, 1999), qui se démarquerait du modèle taylorien dominant antérieurement.

draient ainsi désormais à s'inscrire dans un mouvement de reconfiguration permanent, qui au-delà de la seule question de l'ajustement des effectifs pose des problèmes plus fondamentaux d'adaptation de l'emploi et du travail dans l'entreprise (Raveyre, 2001).

Or, comme le mettent en évidence plusieurs études, plus particulièrement centrées sur les licenciements collectifs, les pratiques managériales tendent à appréhender la question de la gestion de la main-d'œuvre, dans le cadre des restructurations, prioritairement en terme d'effectifs. Sans relier emploi et niveau de production, considérant le travail comme une charge variable et non comme une ressource, on assisterait plutôt à une recherche de compression des coûts salariaux, via la réduction des effectifs (Malet et Teyssier, 1992 ; Ginsbourger, 1998). Cette logique financière, est instrumentalisée dans les outils de gestion, ce qui conforte sa diffusion au sein des entreprises. Ainsi que le relève Rachel Beaujolin (1998) : « les adaptations qualitatives des ressources humaines exigent du temps, tandis que les mesures de réduction des effectifs permettent d'afficher des résultats immédiats (...) ». Les dimensions qualitatives ne sont pas intégrées avec le même poids dans les outils de gestion, elles restent souvent à l'état de préconisations générales, leur traitement étant reporté à des « adaptations locales – donc du registre de l'intendance – » (*idem biblio*). Du fait de la séparation existant dans les grandes organisations entre sphère de décision et unités opérationnelles, cette intendance tend à être reportée sur les responsables de ces dernières. Ne pouvant intervenir sur la décision, ceux-ci n'ont guère que la possibilité de développer des savoir-faire de gestion des sureffectifs, de négociation avec les partenaires sociaux, etc. Reste que, dans cette logique, les dimensions qualitatives de l'emploi et du travail apparaissent largement comme des points aveugles ; la focalisation sur « la chasse aux poches de sureffectifs » (*idem biblio*) induit alors nécessairement nombres de dysfonctionnements dans les collectifs de travail.

Si plusieurs études convergent sur ce constat et attirent l'attention sur les risques de déséquilibres en termes de travail et d'emploi, peu analysent véritablement ce dernier aspect. Il faut souligner, par ailleurs, que ces recherches, du fait de leur objet – les licenciements –, n'appréhendent qu'une partie des questions d'emploi liées aux restructurations. En effet, ces dernières, comme nous l'avons évoqué, passent aussi par des fusions, des créations d'activités, des réorganisations multiples qui ne se traduisent pas nécessairement par des réductions d'emplois. Par ailleurs, les licenciements et plans sociaux ne constituent qu'un moment spécifique – plus particulièrement visible – des politiques de gestion des ressources humaines des entreprises. Or, ces politiques ne se présentent pas comme un ensemble homogène, mais diversifié.

Il convient de se rappeler, en premier lieu, que la fonction ressources humaines (remplaçant la classique gestion du personnel), a acquis une place reconnue dans les entreprises relativement tardivement, au tournant des années soixante-dix/quatre-vingt dans la plupart des pays occidentaux, et que sa mise en pratique demeure largement problématique. Au-delà d'effets d'affichages, la prise en compte du capital humain comme partie prenante de la stratégie des entreprises reste controversée. Par ailleurs, les pratiques des entreprises en la matière présentent des situations variées, que l'on peut regrouper en configurations stylisées. Plusieurs travaux de recherche, inscrits dans des courants de pensée différents, convergent dans la mise en évidence d'une pluralité de modèles de gestion du travail et de l'emploi (Freyssinet, 1982 ; Gazier, 1993), ou de « conventions de travail » (Salais, 1991 ; Eymard-Duvernay, 2003), auxquels correspondent des modes spécifiques de gestion de la flexibilité de la main-d'œuvre. Le positionnement des entreprises suivant les modèles types serait notamment lié aux caractéristiques socio-productives propres à chacune d'entre elles : nature des marchés, des produits, des qualifications nécessaires ; ainsi que des accords, règles, normes, valeurs et conventions sociales.

Pour l'étude du management social des restructurations, nous proposons, dans le prolongement de ces analyses, de distinguer, schématiquement, parmi les diverses configurations possibles deux pôles extrêmes, que l'on qualifiera provisoirement de : modèle du marché et modèle de la responsabilité sociale ¹. Le premier correspond à une gestion à court terme opportuniste de l'emploi, tirant parti des avantages de coûts comparatifs du facteur travail, misant sur la multiplication de formes d'emplois précaires et reportant à l'extérieur de l'entreprise (notamment sur la collectivité publique) la charge de gérer les conséquences sociales de la flexibilité de l'emploi. Le second modèle renvoie à un investissement dans le facteur humain à plus long terme, avec un accent porté sur la qualification du personnel, la volonté d'assurer une certaine stabilité sociale en gérant en interne l'adaptation de l'emploi. Dans le premier cas de figure, le management des restructurations tendra à être conduit par à coups, avec une succession de dégraissages des effectifs et d'embauches suivant les besoins immédiats, en reportant sur le fonctionnement du marché du travail le soin d'opérer les ajustements nécessaires. Dans le second modèle, l'entreprise tendra à gérer de façon anticipée les restructurations, elle mettra plus sur des équilibres internes de l'em-

1. Ces deux modèles correspondent notamment, en grande partie, à ceux identifiés par Jacques Freyssinet (1982) qui distingue un « modèle de gestion selon la logique du marché du travail » et un « modèle visant à assurer une certaine stabilité sociale », ainsi que par Bernard Gazier (1993), qui met en évidence deux pôles, celui de « l'externalisation » et celui de la « flexibilité interne ».

ploi, notamment en soutenant la mobilité des salariés au sein de l'entreprise, et mettra en place des dispositifs d'accompagnement des départs des salariés surnuméraires, le plus en amont possible, afin de limiter les plans sociaux et les tensions sociales. Dans le premier modèle, la chasse aux sureffectifs et leur externalisation revêt un caractère systématique ; dans le second, la flexibilité de l'emploi tend à être traitée plus en interne. Les pratiques des entreprises se situeraient en différents points de l'axe dont les deux extrêmes sont ces modèles polaires. On notera que les entreprises sont susceptibles de se déplacer sur cet axe au cours du temps, et que, d'autre part, ces deux modèles peuvent être mis en œuvre simultanément dans la même entreprise, suivant ses établissements et/ou les catégories de main-d'œuvre (par exemple, les salariés du « noyau dur » – soit ceux détenteurs de qualification stratégiques –, feront l'objet d'une gestion sociale, alors que les moins qualifiés – les « emplois périphériques » –, sont soumis à une logique marchande).

Dans le cadre du modèle de responsabilité sociale, la restructuration se manifeste donc moins dans des licenciements collectifs que des remaniements internes de l'emploi, plus invisibles de l'extérieur. Dès lors, dans quelle mesure ce type de management s'affranchit-il de la logique de gestion des effectifs pour prendre en compte les dimensions qualitatives de l'emploi et du travail ? Afin d'avancer dans l'analyse de la nature de ces démarches et des tensions qui les traversent, nous proposons d'étudier le cas d'une entreprise se situant du côté de ce modèle social ¹.

1.2. Un management de responsabilité sociale : une logique réparatrice de rééquilibrage

Nos observations de plusieurs grands groupes français conduisent à avancer que la démarche de compression des effectifs, si elle est bien actuellement à l'œuvre dans nombres d'entreprises, semble avoir été plus particulièrement prégnante, dans les années soixante-dix/quatre-vingt. En effet, au cours de la dernière décennie, plusieurs grandes entreprises, face au constat des déséquilibres et des tensions générés par les dégraissages massifs, se sont orientées vers des tentatives de meilleure prise en compte des ressources humaines. Toutefois, une telle démarche paraît problématique ; ce qui conduit à avancer l'hypothèse que les entreprises tendraient à rester profondément marquées par une logique managériale de gestion de flux de main d'œuvre (soit une prégnance de représentation de l'emploi en terme d'effectif), où la

1. Si l'étude d'entreprises du modèle marché serait intéressante pour appréhender les pratiques des entreprises et leurs effets pour les travailleurs, ce cas de figure aurait de fortes chances d'alimenter essentiellement la thèse de la chasse aux sureffectifs. Dans le cadre limité de cet article, nous choisissons de porter la réflexion sur les modèles s'affichant comme plus sociaux.

question des conditions pratiques de réalisation de l'activité de travail paraît demeurer largement ouverte

L'étude de l'entreprise que nous dénommerons Matériaux, grand groupe français multinational, permet de retracer l'histoire de la gestion sociale d'une restructuration engagée depuis plus de trois décennies. On peut distinguer deux grandes périodes dans la reconfiguration du groupe : dans la première, marquée par des restructurations lourdes, la gestion du personnel consiste essentiellement en un accompagnement social des salariés surnuméraires ; dans un second temps, caractérisé par une expansion du groupe avec des remaniements qui tendent à devenir continus, une politique de gestion des ressources humaines se met en place visant plutôt à privilégier la fluidité du marché du travail interne à l'entreprise.

Au milieu des années soixante-dix, Matériaux redéfinit sa stratégie de développement, avec, notamment, une recherche de rationalisation des coûts et un recentrage sur ses métiers de bases. Le groupe entre ainsi dans une phase de près de dix ans de restructurations lourdes (fermetures d'établissement, arrêts d'activités, externalisations...), avec des réductions massives d'emplois. Face à l'ampleur du phénomène et aux risques de conflits sociaux, le groupe met en place, des mesures compensatoires pour les salariés licenciés, essentiellement au moyen de primes de départ et de préretraites. Au début des années quatre-vingt, compte tenu des prévisions de diminutions d'effectifs (de l'ordre de 1 500 à 3 500 par an, en France) un dispositif d'accompagnement des départs des salariés s'instaure. Considérant qu'il faut éviter les primes à la valise, ne faisant que reporter le problème du reclassement¹, des antennes emploi sont créées pour soutenir la reconversion des salariés (bilan professionnel, formation, aide à la création d'entreprise, recherche d'emploi pour le conjoint lors de mutations). Par ailleurs, des appuis sont proposés aux entreprises environnantes pour soutenir l'embauche locale. Cette démarche conduite d'abord à chaud, devient rapidement anticipatrice : il s'agit d'intervenir à froid, en amont des plans sociaux et crises manifestes. On remarquera que le recours aux mesures d'ages demeure important au cours de cette période ainsi que de la suivante, ces mesures présentant le double avantage d'être relativement plus facilement acceptées des salariés et

1. Le recours à ces primes ne garantit en rien le retour à l'emploi et, notamment quand il est massif, il provoque des déstabilisations de bassin d'emploi contre lesquelles les élus locaux peuvent s'insurger. Or Matériaux, très implanté en zones rurales, se trouve rapidement confronté à la pression des collectivités locales.

de réduire le chiffre des suppressions d'emplois ¹.

Ainsi, dans cette période, la démarche de gestion de l'emploi consiste essentiellement à gérer les sureffectifs, de façon de plus en plus anticipée, au moyen d'un dispositif de soutien des départs des salariés. Si nous ne sommes pas ici face à une politique d'emploi du modèle marché, elle s'en rapproche toutefois dans un premier temps : les primes et préretraites étant surtout des compensations financières, le prix à payer, pour se défaire des salariés. Dans un second temps, un management de type responsabilité sociale se met en place, lequel consiste essentiellement en à un accompagnement social des restructurations, *ex post*, puis *ex ante*, visant avant tout à faciliter la sortie des surnuméraires.

Au milieu des années quatre-vingt, le groupe a opéré un redressement financier et entre dans une phase d'expansion, avec un redéploiement de ses activités sur la scène internationale (créations d'unités, acquisitions et fusions). Cependant l'expansion du groupe s'accompagne de remaniements qui, s'ils sont de moindre ampleur, tendent à devenir permanents (arrêt d'un type de fabrication dans une usine, externalisation, intégrations). Par ailleurs, l'accélération des changements techniques et organisationnels se traduit par une transformation des systèmes de travail, avec une redéfinition des qualifications.

La politique d'emploi, sortant des opérations de dégraissages massifs, s'oriente alors vers une démarche de recomposition de l'emploi interne, visant à améliorer « la fluidité de l'emploi » (*cf.* document Matériaux). Il s'agit plutôt, désormais, de soutenir en permanence l'adaptation de l'emploi en interne. Pour faciliter les reconfigurations des activités du groupe, on cherche à soutenir des rééquilibres de l'emploi dans et entre les unités, en encourageant la mobilité géographique et professionnelle des salariés. Par ailleurs, le recours aux emplois temporaires se développe. Sans en rester à des aspects quantitatifs, il s'agit de soutenir le renouvellement des qualifications et des compétences et d'assurer leur redéploiement en fonction des besoins des établissements. Un management des ressources humaines s'affirme. Celui-ci va procéder par des mesures d'encouragement à la mobilité, en renforçant le fonctionnement du marché du travail interne (coordination interétablissement, bourse d'emploi interne...) et en étendant le dispositif d'accompagnement social, mis en place précédemment, à l'ensemble du personnel,

1. Les préretraites ont été importantes : de 1983 à 1998, de l'ordre de 53 % à 27 % des effectifs, suivant les années, pour les seuls salariés en reclassement de Matériaux en France Il faudrait compléter ce chiffre en tenant compte des salariés ayant bénéficiés de préretraites au fil de l'eau, hors de contextes de fermeture d'un établissement, ou d'arrêt d'activité.

permanent et temporaire, que l'établissement soit ou non concerné par une restructuration.

L'idée directrice est de « sortir d'une logique de stop and go » (document Matériaux) génératrice de continuelles tensions sociales ¹, pour traiter le plus possible les sureffectifs hors plan sociaux, en misant prioritairement sur une recomposition interne de l'emploi. Il s'agit toujours d'accompagner les salariés licenciés, mais aussi, surtout, d'encourager, en permanence, les départs volontaires (préretraite, essaimage, carrière extérieure) ainsi que la mobilité des personnes à l'intérieur du groupe.

Compte tenu du contexte d'expansion et de ce mode de management, l'évolution de l'emploi de Matériaux, au tournant des années 1980-90, se manifeste plus dans une érosion diffuse, que dans des diminutions de grande amplitude ² (ainsi les reclassements de salariés chutent à 250 personnes en moyenne, par an, en France, entre 1988 et 1991). Si la restructuration du groupe ne se traduit plus par des mises au chômage massives, peut-on considérer pour autant que le management s'affranchit véritablement de la logique de gestions des effectifs ? A l'analyse, il apparaît que la chasse aux surnuméraires demeure relativement marquante. Elle devient moins visible : les réductions d'emploi sont conduites de façon plus anticipées, étalées dans le temps, on mise plus sur les départs naturels ou volontaires, on s'efforce de gérer les poches de sureffectifs par redéploiement sur le marché interne du travail. Par ailleurs, si la question de l'adaptation qualitative du travail est désormais posée comme un impératif, les réponses apportées semblent demeurer relativement partielles. Les actions de formation se multiplient, mais pour une part importante, le renouvellement des qualifications est recherché du côté du renouvellement du personnel. Considérant qu'il est plus incertain et coûteux d'accroître les compétences des salariés, la solution la plus simple est de recruter les profils souhaités. Dès lors, pour dégager des postes à l'embauche, on mise, encore une fois, sur les départs, en particulier des moins aptes souvent assimilés aux salariés les plus âgés (qui présentent en outre l'avantage de pouvoir faire l'objet de préretraite).

Ce management social des restructurations a donc pour effet de réduire les licenciements, de favoriser la reconversion externe et interne des personnes, d'améliorer le fonctionnement du marché interne du travail, de limiter les tensions sociales, mais il paraît rester malgré tout profondément marqué

1. De plus en plus difficile à justifier face aux salariées et aux collectivités locales, car revêtant un caractère incessant alors même que le groupe est en expansion.

2. Cette érosion concerne les effectifs à structure du groupe identique. Elle ne se traduit pas forcément par des diminutions annuelles nettes de postes, du fait de l'entrée de nouvelles sociétés dans le groupe.

par une logique de gestion de flux de main-d'œuvre : le sureffectif tend à être traité désormais de façon diffuse et plus en interne ; le renouvellement des compétences procède pour partie par un système d'entrées – sorties de personnels. On serait ici, essentiellement, face à une démarche de rééquilibrage et de *dispatching* dans laquelle, finalement, la logique de gestion des effectifs demeurerait relativement prégnante.

D'un point de vue d'ensemble, Matériaux fait donc preuve d'une volonté de gestion socialement responsable de sa reconfiguration dont les effets positifs sont indéniables, mais qui ne serait pas, à l'examen, sans comporter plusieurs limites. Une logique de gestion quantitative de l'emploi resterait dominante : dans la première période on s'efforce de procéder à un accompagnement social des départs, dans la seconde cet accompagnement est étendu au soutien à la mobilité à l'intérieur du groupe. Dans les deux cas, ce sont toujours surtout des questions de flux d'effectifs qui sont traitées. Aussi, cette politique des ressources humaines demeurerait finalement relativement proche d'une classique gestion du personnel, par ailleurs elle se présenterait moins comme une gestion prévisionnelle de l'emploi et du travail que comme une démarche réparatrice tentant de traiter et d'anticiper des déséquilibres, nés des continus remaniements du groupe. En ce sens, on pourrait avancer que la gestion des ressources humaines peine à trouver une place à part entière, devant sans cesse amortir les conséquences sociales de la stratégie de reconfiguration des activités du groupe.

Une telle logique de gestion de flux comporte des revers, elle achoppe plus particulièrement sur les aspects qualitatifs de l'emploi et du travail. Des déséquilibres dans la structure des qualifications et la pyramide des âges risquent, à terme, de se manifester, ce qui peut engendrer nombre de tensions du point de vue de l'activité de travail : problèmes de renouvellement des compétences, de transmission de savoir-faire, de parcours professionnel, mais aussi de répartition des tâches et d'organisation du travail. Plus fondamentalement, dans ce type de management, la question de la prise en compte des conditions pratiques de réalisation de l'activité de travail semble relativement occultée ; reportée en second plan, elle serait en quelque sorte reléguée à des adaptations locales, c'est à dire à des ajustements dans les situations de travail. Dès lors, comment cela est-il susceptible de se traduire au niveau du fonctionnement des collectifs de travail ?

II. Un report de charge d'adaptation sur les salariés

Les effets des restructurations pour les salariés qui restent dans l'entreprise sont multiples et de différents ordres. Comme nous l'avons évoqué, les restructurations procèdent par des réductions d'effectifs, mais aussi par des

reconfigurations et réorientations d'activités, ce qui est susceptible d'avoir de nombreux impacts dans les situations de travail, tant en ce qui concerne l'organisation que le contenu du travail. Si l'on se place du point de vue des conditions pratiques de réalisation de l'activité de travail, comment tous ces bouleversements se traduisent-ils ? Quels déséquilibres et tensions sont ainsi générés ? quels modes de régulation peut-on voir se mettre en place ? Notre hypothèse est que la régulation est finalement peu assurée par le management et que la charge d'adaptation se trouve fréquemment, de fait, reportée sur les salariés.

Chaque restructuration d'entreprise présente un cas spécifique, qui mériterait en soi une analyse, surtout dès lors que l'on s'intéresse aux situations effectives de travail. La nature de l'activité et des produits, les technologies, la structure des qualifications, les cultures professionnelles, l'histoire des négociations collectives et le rôle des syndicats, le type d'encadrement, etc., sont autant d'éléments à prendre en compte pour étudier les effets de la restructuration sur le travail. Plusieurs effets potentiels, d'ordre général peuvent cependant être dégagés. Après les avoir brièvement abordés, nous poursuivrons la réflexion à partir d'une étude de cas de restructuration hospitalière.

II.1. Déstabilisation des systèmes de travail et tensions sociales

Les restructurations tendent à remettre en cause les équilibres préexistants dans les systèmes de travail de l'entreprise. Peu ou prou, des tensions sociales se manifestent et les collectifs de travail se trouvent déstabilisés. Pour les salariés, ceci se traduit généralement par une insécurité accrue quant à leur devenir professionnel et une augmentation de charge de travail. Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut repérer plusieurs facteurs de risques de déstabilisation.

Les licenciements créent des tensions interpersonnelles, des sentiments d'insécurité pour les salariés qui peuvent craindre de voir à terme leur emploi menacé, ainsi que leur position dans l'entreprise, leurs acquis sociaux et leur salaire. Les réductions d'effectifs tendent à s'accompagner d'augmentation de la charge de travail individuelle. La restructuration peut être un moment de modification des statuts, de redéfinition des postes de travail, des qualifications et compétences. Les reconfigurations d'activités de l'entreprise (arrêt d'activité, fusions, etc.) passent par des remaniements des contours et du fonctionnement des collectifs de travail ; ainsi peuvent se trouver remis en cause : les hiérarchies formelles et informelles, les modes opératoires explicites et implicites, les habitudes de travail individuelles et collectives, etc. Pour leur part, les changements organisationnels de l'entreprise ou des établissements, des services et ateliers, qui peuvent se succéder

sur des périodes relativement courtes, tendent à nécessiter de continuelles adaptations des pratiques de travail.

D'un autre point de vue, dans la mesure où les restructurations des entreprises correspondent aussi à une volonté de mise en œuvre de nouveaux critères de performance pour faire face à la concurrence et aux impératifs financiers, ce sont aussi de nouveaux modèles de travail que l'on peut voir se mettre en place. Dans ces derniers, il s'agit non seulement de produire à moindre coût, mais d'accroître la capacité d'adaptation aux besoins des clients et d'améliorer la qualité. Ces changements, qui correspondent, par ailleurs, à la montée de nouveaux modes d'organisation du travail, se traduisent par une multiplication des exigences pesant sur les salariés : il s'agit de travailler plus vite, d'améliorer la qualité et le service, d'être polyvalent, de prendre des initiatives, de faire preuve d'adaptation, de s'impliquer dans les équipes. Si, dans ces nouveaux modèles, l'accent est porté sur l'autonomie et les compétences des salariés, dans un certain nombre de cas, ceci s'accompagne d'un accroissement des procédures de contrôle et d'une prolifération de normes, qui tendent à alourdir et rigidifier les processus de travail. Cette montée d'exigences multiples et souvent contradictoires risque de se traduire par une intensification du travail (Gollac, Volkoff, 1996).

L'ensemble de ces remaniements, plus ou moins présents suivant les entreprises dans les processus de restructurations, ont pour point commun de concourir à accroître la charge de travail, avec, notamment, le développement de pénibilités d'ordre mental : le salarié est conduit à répondre à des impératifs parfois contradictoires (faire mieux, plus vite) ; s'impliquer et s'adapter en permanence tout en restant dans l'incertitude de la reconnaissance de sa compétence et de l'évolution de sa carrière. Ainsi, au nom de la capacité d'adaptation, le salarié doit sans cesse faire la preuve de son aptitude, ce qui est autant de « mise à l'épreuve » de la personne (Perillieux, 2001). Par ailleurs, alors que l'accent est porté sur la coopération dans les équipes, les collectifs de travail remaniés fragilisent les solidarités et sociabilités interpersonnelles, risquant ainsi d'affecter les identités professionnelles, qui constituent, comme on le sait, des repères psychiques et sociaux importants pour les individus au travail¹, ainsi qu'un facteur de coordination des salariés dans la pratique quotidienne de leur activité (échanges d'informations, coups de mains, transmission de savoir-faire)

1. Sur l'importance des identités professionnelles pour l'équilibre psychique des individus, voir, notamment, Dejours (1993).

Comme on le voit, les problèmes concernant le travail qui se trouvent potentiellement posés lors d'une restructuration sont nombreux et substantiels : au-delà de la gestion sociale du personnel, c'est la gestion des processus de travail qui est ici en cause. Or, plus particulièrement en ce qui concerne cet aspect, le traitement dévolu à ces questions par le management paraît particulièrement problématique. Ainsi que nous l'avons évoqué avec l'exemple de Matériaux, même lorsque l'entreprise s'inscrit dans une démarche de type responsabilité sociale, les conditions pratiques de réalisation de l'activité de travail paraissent demeurer largement un point aveugle. Cette cécité peut être interprétée de différentes façons, qui conduisent à des conclusions contrastées quant à la logique de prise en compte du travail présidant aux politiques managériales.

Plusieurs auteurs, dont l'objet de recherche est plutôt les nouvelles formes d'organisation du travail, soutiennent la thèse que la flexibilité de l'emploi et les licenciements collectifs sont parties intégrantes des nouveaux modèles de management. L'un des objectifs de ces politiques serait d'entretenir une pression constante sur les salariés afin de les inciter à renoncer à leur routines (habitudes de travail, statut, appartenance à un métier, un atelier...) afin de s'adapter aux impératifs de flexibilité de l'entreprise, gage de compétitivité dans un univers concurrentiel présenté comme incertain. Faire intégrer aux salariés la nécessité de l'adaptation pour la survie de l'entreprise, briser les anciens collectifs de travail jugés générateurs de lourdeur et de contestation, multiplier les protocoles d'évaluation des compétences, voire entretenir la peur (du licenciement ou du déclassement), seraient des ressorts essentiels pour obtenir l'implication au travail des salariés. Ce mode paradoxal de « coopération contrainte » (Courpasson, 2000) ou « d'autonomie contrôlée » (Coutrot, 1999) aurait pour objectif de conjuguer l'acceptation de l'incertitude de la flexibilité et la mobilisation des compétences. Ainsi : « sous l'emprise de la peur, par exemple par la menace du licenciement planant sur tous les agents d'un service, la plupart de ceux qui travaillent se révèlent capables de déployer des trésors d'inventivité pour améliorer leur production (en quantité et en qualité), et dans le même temps pour gêner leurs voisins de façon à garder un avantage sur ces derniers, face au processus de sélection pour les charrettes de licenciements » (Dejours, 1998). Même si ce genre de procédés de brutalité ordinaire, est considéré par le sociologue ou le psychologue comme pouvant, à terme, être contre-productif, car enrayant l'intelligence créatrice et la coopération avec les collègues, il n'en serait pas moins fréquemment à l'œuvre dans les entreprises. Aussi, dans cette perspective d'analyse, les tensions sociales et les déstabilisations des collectifs de travail seraient moins les conséquences d'un défaut de gestion, qu'un moyen de management.

Si ce type de démarche peut effectivement être à l'œuvre dans les entreprises, de façon plus ou moins manifeste ou latente, l'analyse et les observations de terrain nous conduisent à considérer que ceci relèverait surtout du modèle de management de type marché, reléguant les problèmes sociaux à l'extérieur de l'entreprise dans une perspective de gestion à court terme. *A contrario*, pour les entreprises relevant du modèle de la responsabilité sociale, ce qui se donne à voir est une volonté de limiter les tensions sociales et de réguler en interne les déséquilibres générés par les restructurations. Reste alors, toutefois, à savoir dans quelle mesure de tels objectifs parviennent à être atteints. Les pratiques des entreprises et leur efficacité sont diverses, les études de cas à notre disposition conduisent à considérer que, dans ce deuxième modèle, les méthodes utilisées par le management, restent marquées par une logique de gestion de flux de personnels et achoppent à véritablement traiter les questions relatives aux conditions pratiques de réalisation du travail.

En tout état de cause, que cela résulte d'une démarche volontaire ou d'une défaillance, la dimension travail apparaît comme une part délaissée du management des restructurations. Déniée ou méconnue, elle demeure largement hors champ des méthodes gestionnaires. Or, cette absence de prise en compte ne revient-elle pas finalement à transférer implicitement la charge de régulation sur les salariés ? L'exemple d'une restructuration hospitalière semble apporter des arguments en ce sens. En effet, dans le cas étudié, le déficit d'organisation de la restructuration se trouve, au bout du compte, régulée empiriquement par les agents dans leur pratique quotidienne. Ce cas, nécessairement spécifique, ne saurait permettre de tirer des enseignements généraux, mais il illustre de façon particulièrement explicite la charge de régulation de la restructuration qui peut être assumée par le personnel, ainsi que les tensions que cela génère pour ces derniers. Il permet aussi d'aborder la question du rôle des identités professionnelles dans cette régulation.

II.2. Une régulation tacite dans les collectifs de travail : le rôle des identités professionnelles

L'observation de restructurations dans des hôpitaux du Sud-ouest de la France conduit à mettre en évidence que la problématique prise en compte de la dimension travail par le management n'est pas une exclusivité des entreprises privées, mais qu'elle peut aussi se retrouver dans le secteur public. Le cas étudié concerne une fusion entre plusieurs établissements hospitaliers. Il est à noter que cette reconfiguration ne s'accompagne pas d'une réduction d'emploi, mais procède par un redéploiement des personnels dans les services. Par ailleurs, les directions des établissements concernés font preuve d'une volonté d'assurer au mieux les changements, en concertation

avec le personnel. On peut distinguer deux niveaux dans la réalisation de cette fusion, renvoyant à des modalités différentes de gestion et de régulation : dans le premier, qui correspond à la phase de préparation de la reconfiguration, ce sont des aspects formels de gestion de l'emploi qui sont traités par le management, et négociés avec les représentants du personnel ; dans le second, qui correspond à la mise en œuvre de la nouvelle structure des services, ce sont surtout des régulations informelles par les agents qui se donnent à voir.

Dans une première étape, avec le projet de changement structurel, ont surtout été abordées les questions de gestion du personnel. Le contour et le contenu des activités de chaque unité de soins sont redessinés, avec des regroupements, des redistributions de spécialités entre services. Parallèlement au redéploiement du personnel dans les unités est prévue une homogénéisation des pratiques de gestion des statuts, des carrières, des primes, et des modes de roulement dans les équipes. En effet, au-delà du cadre commun homogène à la fonction publique hospitalière, chaque établissement avait développé des modalités spécifiques de gestion du personnel et de fonctionnement. A ce niveau, les questions relatives au travail ont surtout été abordées de façon générale : croissance ou décroissance de tels types d'emplois, répartition des agents entre les unités, homogénéisation de la gestion du personnel.

C'est à cette étape que l'on observe le plus de débats et de négociations explicites entre les différents acteurs. Les directions s'efforcent de mettre en place, avec plus ou moins d'efficacité, des dispositifs de communication et de concertation : réunions, constitution de commissions d'harmonisation. Les médecins, les diverses catégories d'agents, les syndicalistes, trouvent ici un espace où faire connaître leurs positions, que ce soit en participant à ces dispositifs ou en s'y opposant. C'est avec la mise en œuvre effective du projet que les questions concrètes du travail et de son organisation apparaissent dans toute leur épaisseur

A un second niveau, avec l'entrée dans les faits de la recomposition, des modifications de différents ordres ont lieu dans les situations de travail. Compte tenu de la diversité des pratiques existant préalablement, des questions de mise en cohérence se posent, concernant tant le contenu des tâches, les méthodes et procédés, que les modes de coordination dans les équipes entre catégories de personnels. C'est à ce stade que les différences de pratiques effectives de travail se révèlent dans toute leur épaisseur concrète : les usages et conventions, pour partie tacites et informels, se trouvent soudainement mis en évidence, et c'est, alors, sur le terrain, qu'il s'agit de trouver des solutions.

Il apparaît, en effet, que, dans de nombreux cas, les cadres hospitaliers et les médecins n'ont pas véritablement prévu nombre de questions pratiques liées à la réorganisation des services. L'affectation des agents réalisée et les profils de compétences définis (éventuellement avec des formations *ad hoc*), les cadres ne semblent guère avoir pris en compte les questions relatives à la réalisation du travail au sein des équipes, si ce n'est de façon très formelle – ce qui se traduit notamment par la multiplication de préconisations écrites, de protocoles et de formulaires à remplir par les agents. Cependant, dans leur ensemble, les membres de l'encadrement ne manifestent pas vraiment d'inquiétude quand à l'adaptation du travail, considérant plutôt que, globalement, la fusion s'est bien passée. Il n'en est pas de même du côté des agents, qui, eux, considèrent que la gestion de la transition présente de multiples défaillances ¹.

Au travers des propos de ces derniers, il apparaît que la recomposition des établissements a soulevé de nombreux problèmes d'adaptation des pratiques de travail. Souvent, ceux-ci ont été traités pragmatiquement, au coup par coup, par le personnel. Ainsi, lors de regroupement de services maternité dans un seul établissement, le personnel soignant a dû assurer sur, le tas, nombre d'adaptations : apprendre l'utilisation de matériels médicaux différents, résoudre les divergences de modes de prise en charge et de suivi des patients, s'accorder sur les répartitions des tâches entre sages-femmes, infirmières et aides-soignantes, qui étaient dissemblables dans les établissements initiaux. Les arrangements dans la pratique, dans les équipes, semblent avoir occupé une place importante. Ainsi, la gestion concrète du changement, du point de vue du travail, paraît surtout avoir reposé sur les agents. Finalement, si la réorganisation se réalise malgré tout, ceci serait en grande partie dû aux régulations informelles effectuées par les agents, la charge de coordination étant largement, de fait, reportée sur ceux-ci. Ces adaptations concrètes sont réalisées, le plus souvent, quotidiennement dans les situations de travail, sans donner lieu à des négociations explicites avec la direction, elles tendent à demeurer dans le champ des ajustements informels.

On peut avancer l'hypothèse que ce mode de coordination interpersonnel dans la pratique de travail reposerait, pour partie, sur une capacité de coopération spécifique au monde hospitalier, marqué par une culture professionnelle propre à ce milieu. Nous serions ici face à une identité professionnelle proche du « modèle professionnel de service public » (Francfort *et al.*, 2000), reposant à la fois sur des solidarités et des valeurs

1. Les défaillances d'organisation du travail dans les hôpitaux semblent d'ailleurs une question récurrente (Minvielle, 1996 ; Grosjean, Lacoste, 1999).

partagées entre pairs et une conception du travail participant d'une mission d'intérêt général. L'originalité de cette identité collective est de valoriser conjointement les compétences de métier autonomes et l'efficacité du service rendu tant à chaque patient qu'à la collectivité (par le maintien du système de santé public). Dès lors, c'est au nom de cette éthique de métier et d'intérêt général que, dans de nombreux cas, les agents vont tenter de pallier les défaillances de l'organisation, en se coordonnant entre eux de façon pragmatique dans les services. Comme l'exprime cet agent « au début on a fait le forcing, chacune continuant à faire comme d'habitude, et puis il a bien fallu mettre de l'eau dans son vin, parce que les patients continuent à arriver et ils n'y sont pour rien ; alors on s'est arrangées »¹. Cette capacité de régulation autonome (Reynaud, 1988), présente dans l'activité courante des agents, se trouve encore plus sollicitée avec la restructuration : en l'absence de préparation suffisante de la part de la hiérarchie, le traitement des nombreux problèmes organisationnels qui émergent au jour le jour se trouve, de fait, assumé par le personnel.

Tout ceci représente un coût en terme de conditions de travail. Outre l'accroissement de la charge de travail, c'est des facteurs de pénibilités mentales qui sont exacerbés. En effet, cette capacité d'adaptation, dont peuvent faire preuve les agents, comporte un revers, dans la mesure où, souvent, elle n'est pas reconnue comme partie intégrante de leur activité. Dès lors, la prise en charge spontanée de ces tâches s'accompagne d'augmentation de la charge cognitive, de stress², mais aussi de tensions psychiques. Par exemple, en l'absence d'instance organisationnelle pour régler les problèmes de coordination et de communication entre les différents personnels, les infirmières se trouvent face à des conflits d'objectifs, (comme régler un problème administratif alors que les patients attendent), qui doivent être « tranchés au pied du lit des patients », les amenant à vivre de véritables « drames intérieurs » (Grosjean, Lacoste, 1999). Ainsi, alors même que les agents tendent à assurer la prise en charge de nombres d'ajustements et de coordinations, un sentiment d'insatisfaction professionnelle se développe, les personnels se trouvant en porte-à-faux entre leur pratiques et la représentation qu'ils ont de leur mission, tensions psychiques qui contribuent à accroître la pénibilité mentale du travail. Comme on le voit ici, les identités professionnelles peuvent donc avoir des effets ambivalents : elles permettent une mobilisation de compétences pour palier aux défauts de l'organisation, mais par là même,

1. Extrait d'entretien, étude *op cit.* note 1.

2. Surcharge parfois exprimée par les infirmières sous le terme de « *Burn out* » (Loriol, 2000).

elle contribuent à accroître la charge de travail et à intérioriser nombre de tensions.

Cette étude de cas met donc en évidence que, même lors d'un management soucieux de prendre en compte les dimensions sociales, les aspects liés aux pratiques de travail demeurent peu traités, seuls les aspects les plus formels relatifs à la gestion classique du personnel étant abordés. La régulation de la transition se trouve alors, implicitement, reportée sur le personnel. Dans l'exemple étudié, il semble que le collectif de travail, fondé sur une culture professionnelle forte, ait joué un rôle important pour assurer cette régulation. Ce type de régulation par les identités professionnelles, s'il n'est pas généralisable, se retrouve avec des modalités différentes, dans d'autres secteurs d'activité. L'une des raisons d'une telle prise en charge des dysfonctionnement par les salariés s'expliquerait, pour partie, par le fait que ce sont la finalité et le sens du travail qui se trouvent ici en jeu. Aussi, ce serait aussi pour ne pas perdre la signification symbolique de son action que le salarié accepterait de mobiliser ses compétences. Mais ceci n'exclut pas nombre de tensions. Les conditions de travail s'en trouvent dégradées et il est possible, qu'à terme, cela débouche sur des conflits latents ou manifestes, risquant de remettre en cause les équilibres ainsi opérés. Les remaniements récurrents d'activités et l'exacerbation des tensions peuvent, alors, tout aussi bien conduire à un éclatement des identités collectives que glisser vers un état durable de désorganisation, d'anomie et de crise sociale (Uhalde, 2004). Dès lors, ce ne sont pas seulement les salariés qui risquent d'être affectés, mais c'est aussi le bon fonctionnement de l'entreprise et son efficacité qui se trouvent en cause.

Conclusion

La prise en compte de la dimension travail dans le management des restructurations paraît donc particulièrement problématique. Si l'occultation des pratiques de travail peut résulter d'une politique volontaire visant à entretenir la pression sur les salariés dans une logique managériale de type marché, on peut aussi l'observer dans le cas de démarches du modèle de la responsabilité sociale, lesquelles semblent demeurer marquées par une logique de gestion de personnel et de flux d'effectifs, achoppant ainsi à véritablement traiter des aspects concrets de la réalisation de l'activité de travail.

Ainsi, ce ne sont pas seulement les salariés exclus de l'entreprise qui se trouvent pénalisés, mais aussi ceux qui restent. Soumis à des pressions multiples, ces derniers, pour ne pas perdre le sens de leur action, risquent de se trouver à assumer nombre de dysfonctionnements des systèmes de travail générés par la restructuration, assurant ainsi une part non négligeable de la

régulation du changement. Cette capacité de régulation, souvent tacite, qui comporte des coûts en terme de conditions de travail – notamment sur le plan psychique – paraît rarement donner lieu à des revendications explicites. Prise en charge au jour le jour par les salariés dans leur pratique concrète de travail, cette capacité de régulation paraît peu reconnue comme telle. De l'ordre de l'informel et du non formulé, elle n'est pas nécessairement reprise comme objet de négociation par les salariés et leurs représentants, qui, par ailleurs, restent dans l'urgence de défendre en premier lieu l'emploi, toujours menacé.

Références bibliographiques :

- Beaujolin R. (1998), « Les engrenages de la décision de réductions des effectifs », *Travail et emploi*, n°75, Paris, La Documentation française.
- Courpasson D. (2000), *L'action contrainte, organisation libérale et domination*, Paris, Presses universitaires de France.
- Coutrot T. (1999), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- Dejours C. (1993), *Travail, usure mentale. De la psychopathologie du travail à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard.
- Dejours C. (1998), *Souffrances en France*, Paris, Seuil.
- Eymard-Duvernay F. (2003), *Economie politique de l'entreprise*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- Fabre (1997), *Les conséquences humaines des restructurations. Audit de l'implication des rescapés après un plan social*, Dynamiques d'entreprises, Paris, L'Harmattan.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M. (2000), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Freyssinet J. (1982), *Les politiques d'emploi des grands groupes français*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Gazier B. (1993), (réédition 2001), *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte.
- Ginsbourger F. (1998), *La gestion contre l'entreprise. Réduire le coût du travail ou organiser sa mise en valeur*, Paris, La Découverte.
- Gollac M., Volkoff S. (1996), « *Citius, altius, fortius*. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°114, sept.
- Grosjean M., Lacoste M. (1999), *Communication et intelligence collective : le travail l'hôpital*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Lichtenberger Y. (1999), « Compétences, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation et emploi*, n°67.
- Linhart D. (en collaboration avec Durand E., Rist B.) (2002), *Perte d'emploi, perte de soi*, Paris, Eres, Sociologie clinique.
- Loriot M. (2000), *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*, Paris, Anthropos.
- Malet L., Teyssier F. (1992), « Sureffectif et licenciements économiques », *Droit social*, n°4.
- Minvielle E. (1996), « Gérer la singularité à grande échelle », *Revue française de gestion*, n° 109.
- Perilleux T. (2001), *Tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée De Brouwer.

- Plassard J.-M. (2000), « Restructurations : les conséquences sur l'emploi », in Lemastre T., Tixier P.E., *Des restructurations et des hommes, accompagnement social et gestion du changement*, Paris, Dunod.
- Raveyre M. (1988), *Jeux de Miroirs*, Rapport pour le CNRS et le ministère de la Recherche. Lyon, GLYSI-CNRS.
- Raveyre M. (1999), *Les grandes entreprises acteurs du développement local*, Rapport pour le Commissariat Général du Plan et ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Noisy le Grand, Centre d'études de l'emploi/GIP-Mutations industrielles.
- Raveyre M. (2001), « Implication territoriale des groupes et gestion du travail et de l'emploi. Vers des intermédiations en réseaux », *La Revue de l'IRES*, n°35.
- Reynaud J.-D. (1988), « La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, tome XXIX, n°1.
- Salais R. (1991), « Flexibilité et conventions du travail », *Economie appliquée*, tome XLIV, n°2.
- Uhalde M. (2004), *Crise sociale et transformation des entreprises*, Thèse de doctorat en sociologie, université Paris-Dauphine.
- Veltz P. (2002), *Des lieux et des liens*, La tour d'Aigues, Editions de L'Aube.
- Vincent C., Volovitch P. (en collaboration avec Krzeslo E., Mallet J.-O, Raveyre M., de Troyer M., Ughetto P.) (2002), *Les syndicats face aux restructurations hospitalières*, Rapport pour la DREES/MIRE et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Noisy le Grand, IRES.
- Zarifian P. (1999), *Objectif compétence*, Paris, Liaisons.

