



**HAL**  
open science

# Discours autour des accords de Ruptures Conventionnelles Collectives. Nouvel objet du dialogue social

Delphine Philip de Saint Julien

► **To cite this version:**

Delphine Philip de Saint Julien. Discours autour des accords de Ruptures Conventionnelles Collectives. Nouvel objet du dialogue social. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2020, 2020/3 (n°303-304), p. 11-23. hal-04342134

**HAL Id: hal-04342134**

**<https://hal.uvsq.fr/hal-04342134>**

Submitted on 13 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Discours autour des accords de Ruptures Conventionnelles Collectives.**

**Nouvel objet du dialogue social**

*par Delphine François-Philip de Saint Julien*

## **Résumé**

### **Discours autour des accords de Ruptures Conventionnelles Collectives. Nouvel objet du dialogue social**

*par Delphine François-Philip de Saint Julien*

Cet article a pour objet l'analyse du contenu des accords de Ruptures Conventionnelles Collectives (RCC), nouveau dispositif juridique créé en 2017. Ceux-ci constituent un nouvel objet du dialogue social pour les parties prenantes. Dans le cadre d'une régulation conjointe, ces accords reposent sur des stratégies de négociation intégrative et de « négociation contrat ». À partir d'une analyse des discours avec le logiciel Tropes<sup>®</sup>, nous pouvons souligner l'existence d'indicateurs langagiers et de trois principaux épisodes constitués de rafales d'occurrences. Le premier est centré sur l'accompagnement des salariés, la RCC étant justifiée par le contexte d'un changement nécessaire ; le second repose sur l'octroi de multiples indemnités financières et le troisième sur le cadre procédural du volontariat. Ces résultats sont comparés avec ceux obtenus lors d'une précédente recherche portant sur les discours des Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) et permettent de souligner les similitudes et différences observées.

**Mots-clés :** Ruptures Conventionnelles Collectives, Plans de Sauvegarde de l'Emploi, dialogue social, négociation, logiciel Tropes<sup>®</sup>, discours

## **Abstract**

### **Discourse on “Collective Conventional Breaches” agreements. A new subject of social dialogue**

*by Delphine François-Philip de Saint Julien*

*The purpose of this article is to analyse the content of « Collective Conventional Breaches » agreements, a new legal mechanism introduced in France in 2017. These constitute a new object of social dialogue for stakeholders. Within the framework of joint regulation, these agreements are based on integrative negotiation and "contract negotiation" strategies. Based on systematic discourse analysis with Tropes software, the paper identifies the main propositions of various agreements along three major episodes comprising bursts of occurrences. The first episode is related to employees' support, « Collective Conventional Breaches » being justified by the need for a necessary change; the second episode is related to the granting of multiple financial compensations and the third one to the legal framework of volunteering. These findings are compared with those obtained in a previous research on Social Plans discourse, allowing us to underline a number of similarities and differences.*

*Keywords: Collective Conventional Breaches, Social plans, social dialogue, negotiation, Tropes<sup>®</sup>, discourse*

## **Resumen**

### **Discurso sobre de los acuerdos de “Rompimientos colectivos convencionales”. Nuevo tema del diálogo social**

*por Delphine François-Philip de Saint Julien*

*El propósito de este artículo es analizar el contenido de los acuerdos de « Rompimientos Colectivos Convencionales », un nuevo mecanismo legal creado en 2017. Éstos constituyen un nuevo objeto de diálogo social para las partes interesadas. En el marco de la regulación conjunta, estos acuerdos se basan en estrategias de negociación integradora y "negociación de contratos". Desde un análisis del discurso con el programa Tropes<sup>®</sup>, podemos destacar la existencia de indicadores de lenguaje y tres episodios principales consistentes en ráfagas de ocurrencias. El primero se centra en el apoyo a los*

*empleados, justificándose el Rompimientos colectivos convencionales en el contexto de un cambio necesario; el segundo se basa en la concesión de múltiples indemnizaciones financieras y el tercero en el marco procesal del voluntariado. Estos resultados se comparan con los obtenidos en una investigación anterior sobre el discurso de los Planes de Protección del Empleo y permiten destacar las similitudes y diferencias observadas.*

*Palabras claves: Rompimientos Colectivos Convencionales, planes de protección del empleo, diálogo social, negociación, programa Tropes©, discursos*

# **Discours autour des accords de Ruptures Conventionnelles Collectives.**

## **Nouvel objet du dialogue social**

Bouleversée et remodelée au cours de ces dernières décennies, devant nécessairement élaborer, adapter ses politiques et pratiques aux contextes organisationnels, la fonction RH est au cœur de multiples défis : technologiques avec la digitalisation des modes de travail, l'« *ubérisation* » de la société ; démographiques avec le vieillissement de la population salariée ; sociaux et sociétaux avec la nomadisation du travail, le management à distance, modifiant les rapports à l'autre, au temps, à l'espace, à l'entreprise, à l'autorité, au contexte de travail (M. Barabel et O. Meier, 2015) ; réglementaires, les Ruptures Conventionnelles Collectives (RCC) représentant, en matière de droit du travail, l'un des derniers... Pour répondre à ces défis et assurer sa pérennité, toute organisation va alors chercher à construire une stratégie afin de se créer un avantage concurrentiel durable. Celui-ci repose sur les ressources et compétences, détenues par l'organisation et n'existe que si elles répondent à quatre conditions cumulatives : être créatrices de valeur pour l'entreprise ; rares ; au moins partiellement résistantes à l'imitation par la concurrence ; et ne pas avoir de substituts (P. Laroche et *al.*, 2019). Dans cette perspective stratégique, les ressources humaines et leur gestion sont à l'origine de l'avantage concurrentiel de l'organisation, au travers de l'ensemble des « aptitudes, connaissances, savoir-faire et compétences » (P. Laroche et *al.*, 2019), tant individuels que collectifs, généraux et spécialisés, mis en œuvre ou non exploités. Privilégier une gestion stratégique des ressources humaines implique une adaptation, un ajustement ou « *fit* » des activités et des politiques de GRH à la stratégie de l'entreprise ; ce « *fit* » RH pouvant être interne, externe, organisationnel et/ou stratégique (P. Laroche et *al.*, 2019). Les

organisations sont conduites, par conséquent, à rechercher une adéquation qualitative et/ou quantitative, temporaire ou permanente, temporelle et/ou spatiale de leurs effectifs et à recourir à des mobilités internes et/ou externes, voire à des licenciements, afin de créer ces divers « *fits* » liés à une gestion stratégique et choisie de leurs ressources humaines. Les Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) ont permis et permettent une flexibilité de la main d'œuvre mais les Ruptures Conventionnelles Collectives, créées en 2017, apparaissent comme un nouvel outil de cette mobilité externe collective.

Par ailleurs, le changement, tant structurel, organisationnel que conjoncturel, fait partie du quotidien de la vie des organisations et il devient une telle constante, une telle « posture permanente affectant les entreprises et les individus qui les composent », que l'on peut même parler de « dérive organisationnelle » comme celle observée pour les continents (Y. Pesqueux, 2008) et s'inscrit, de ce fait, au cœur du dialogue social. En effet, alors que pendant les « Trente Glorieuses », le compromis fordien a favorisé « l'hégémonie des thèmes liés aux salaires et au pouvoir d'achat » (G. Groux et *al.*, 2019), le dialogue social s'oriente davantage aujourd'hui vers trois principaux enjeux interdépendants : l'emploi ; la compétitivité ; les valeurs. C'est ainsi que les échanges contractuels dans le cadre de ce dialogue tendent à se fonder sur un « engagement de l'entreprise en faveur d'investissements productifs visant à protéger l'emploi local face à la concurrence ou aux risques de délocalisations » (G. Groux et *al.*, 2019). C'est ainsi que les entreprises mobilisent toute flexibilité offerte par le Droit du travail, notamment les PSE et de manière nouvelle, les RCC.

Notre problématique consiste alors à nous interroger dans quelle mesure les discours autour des Ruptures Conventionnelles Collectives constituent un nouvel objet du dialogue social. Dans une première partie, nous présenterons les RCC, nouveau dispositif juridique créé par les Ordonnances Macron en 2017 et outil d'une gestion « à froid » des restructurations, constituant un enjeu de négociation, de régulation conjointe des parties prenantes. En utilisant le logiciel de sémantique Tropes<sup>®</sup>, dans une deuxième partie, nous étudierons le contenu des discours des accords de RCC et démontrerons les principaux indicateurs langagiers et épisodes ; ce qui permettra une comparaison avec les discours des parties prenantes, observés lors des Plans de Sauvegarde de l'Emploi (D. François-Philip de St Julien, 2015).

## **1. Les Ruptures Conventionnelles Collectives : un nouvel outil du dialogue social**

### **1.1. Les RCC, outil d'une gestion « à froid » des restructurations**

Initié en 1969, dénommé « plan social » en 1989 puis « plan de sauvegarde de l'emploi » en 2002<sup>1</sup>, dès lors qu'elle a un projet de licenciement collectif d'au moins 10 salariés sur une même période de 30 jours, toute entreprise de plus de 50 salariés a l'obligation de mettre en place un PSE. Celui-ci est un document intégrant des mesures visant à limiter les licenciements économiques et à favoriser le reclassement interne et/ou externe des salariés, et/ou leurs départs. Le contenu du texte doit faire l'objet d'une information-consultation, voire d'une négociation, avec le Comité Social et Économique (CSE) puis d'une homologation ou d'une validation par la Direccte.

Certes, depuis 2008, existent les Ruptures Conventionnelles Individuelles, modalité d'une mobilité externe individuelle. Mais l'Ordonnance n°2017-1387 publiée en septembre 2017 a créé les « Ruptures Conventionnelles Collectives », permettant une rupture d'un commun accord entre l'entreprise et le salarié, dans le cadre d'un accord collectif (Code du travail, art. 1237 et s.), proposant une nouvelle modalité de mobilité externe collective. Cet accord collectif doit comprendre notamment les modalités d'information du CSE, le nombre maximal des départs envisagés, les conditions que doit remplir le salarié pour en bénéficier, les critères de départage, les modalités de calcul des indemnités de rupture au moins égales à celles dues en cas de licenciement, les mesures visant à faciliter l'accompagnement et le reclassement du salarié... Un accord portant sur des RCC ne peut être signé que par les organisations syndicales ayant obtenu 50% des voix aux élections, exclut tout licenciement, toute démission et implique le volontariat individuel des salariés. Dès l'ouverture des négociations avec les syndicats, les entreprises doivent en informer la Direccte qui dispose d'un délai de 15 jours pour valider l'accord en fonction de la conformité de celui-ci, de la présence de mesures et de la régularité de la procédure. Que ce soit une TPE ou un groupe,

---

<sup>1</sup> Accord National Interprofessionnel, relatif à la « sécurité de l'emploi » du 10 février 1969 ; Loi relative à la « prévention du licenciement économique et au droit à la conversion » du 2 août 1989 ; Loi relative à la « modernisation sociale » du 17 janvier 2002.

aucun motif économique, aucun congé de reclassement ou aucun contrat de sécurisation professionnelle, aucun projet professionnel obligatoire, aucun ordre de départ, aucune priorité de réembauchage ne sont imposés contrairement à un PSE ; des mesures d'accompagnement telles que formation, VAE ou aides à la reprise-crédation d'entreprise sont prévues mais peuvent rester sommaires et peu contraignantes, l'entreprise ayant la possibilité de recruter sur les postes vacants sans délai. Outil d'une « flexibilité externe à froid », permettant de « se restructurer sans l'épouvantail du PSE » (J-E. Ray, 2019), sans contrainte juridique aussi forte qu'un PSE, un accord de RCC suppose un « mode de rupture autonome proche des plans de départs volontaires » : le contrat de travail n'est rompu que si le salarié a demandé à bénéficier du dispositif et si l'entreprise a accepté sa demande (Liaisons Sociales Quotidien, 2018).

En matière de restructurations, le droit du travail a ainsi profondément évolué. Il est passé d'une « légitimité administrative » à une « légitimité négociée » (D. Balmory, 2004). Le contrôle de la décision de restructurations et de la légitimité du motif économique était réalisé par l'administration jusqu'en 1986 ; son abandon et la nécessité d'un « plan social » ont mis au cœur de la négociation collective cette fonction de contrôle et ont abouti à un dualisme procédural. Dans le cadre de la procédure d'information-consultation, les représentants du personnel se prononçaient sur le projet économique de l'entreprise avant de le faire sur les modalités d'accompagnement des suppressions des emplois (R. Bourguignon, 2012). Or, ce dualisme procédural tend à s'effiloche. Certes, à l'issue de la procédure d'information-consultation du CSE, le PSE peut être construit à partir d'un accord, signé à la majorité des Organisations Syndicales représentatives puis d'une validation par la Direccte mais depuis 2013, en amont de la procédure d'information-consultation du CSE, le PSE peut faire l'objet d'un texte unilatéral puis d'une homologation par la Direccte. De plus, depuis 2018, un accord de RCC, négocié avec les organisations syndicales, repose sur une « simple » information du CSE, tendant à une plus faible formalisation des engagements entre parties prenantes. Cependant, *via* la Direccte, l'acteur public réapparaît en tant que partie prenante de la relation d'emploi mais dans le même temps au détriment des représentants du personnel. *In fine*, une RCC repose par conséquent sur un « triple consentement » : un accord collectif



majoritaire, une validation de la Direccte et l'accord express de chaque salarié (J-E. Ray, 2019).

C'est ainsi que bien que proches, une RCC se distingue d'un Plan de Départs Volontaires (PDV) et d'un PSE. Les PDV reposent uniquement sur la jurisprudence et ne sont pas inscrits dans le Code du travail : les RCC ont permis de combler ce vide juridique. Les PDV et les RCC impliquent une rupture à l'amiable du contrat de travail et un volontariat, même si parfois les salariés peuvent être sujets à pressions, d'autant que les conditions financières sont souvent avantageuses et supérieures aux indemnités légales ou conventionnelles d'un licenciement pour motif économique. Bien qu'une justification économique permette de donner un sens aux suppressions de postes, contrairement à un PSE et un PDV, une RCC ne nécessite pas un motif économique pour réduire les effectifs, limitant, de ce fait, les contestations possibles des salariés et ne repose pas sur une logique de seuils liée au nombre de départs envisagés, quelle que soit la taille de l'entreprise. Certaines mesures sociales d'accompagnement des salariés volontaires à une RCC sont prévues mais demeurent peu contraignantes, eu égard à celles d'un PSE telles que le contrat de sécurisation professionnelle ou le congé de reclassement. Une RCC ne prévoit pas de présenter des catégories professionnelles et des critères d'ordre, à la différence d'un PSE ; un PDV pouvant préciser certaines catégories sans critères d'ordre. Enfin, une RCC permet à l'entreprise d'embaucher sans réserve alors qu'en cas de PSE, les licenciements économiques encadrent strictement l'éventuel recours à l'intérim.

Après la publication des décrets d'application des Ordonnances « Macron », fin décembre 2017, dès le 8 janvier 2018, l'entreprise Pimkie a été la première à annoncer son projet de négocier un accord de RCC avec ses organisations syndicales mais PSA a été la première entreprise à le signer le 9 janvier 2018. C'est ainsi qu'en 2018, 60 RCC ont été validées ; 77 en 2019 et 22 au premier trimestre 2020. La récente crise sanitaire et économique bouleversera peut-être le constat actuel mais au cours de cette dernière décennie, nous pouvons constater une véritable et durable tendance, sous forme de ciseau : autant le nombre de PSE ne cesse de diminuer (1 061 en 2008, 2245 en 2009 au début de la crise des « *subprimes* », 489 en 2019), autant le nombre de ruptures conventionnelles individuelles ne cesse d'augmenter (en 2010, en moyenne 20 000 par mois et en 2019, 37 000) ; et le nombre

de ruptures conventionnelles collectives est en forte progression (entre les neuf premiers mois 2018 et les neuf premiers mois 2019, + 52,3% ; entre 2018 et 2019, près de 30% ; Dares, 2020)<sup>2</sup>.

## **1.2. Les RCC, enjeu de négociation des parties prenantes**

Toute organisation sociale comporte une organisation formelle reposant sur une logique de coût, d'efficacité et une organisation informelle reposant sur une logique de sentiments. Ces deux formes d'organisation génèrent trois sources de régulation des règles : une « régulation autonome » où les règles sont produites par les groupes eux-mêmes ; une « régulation de contrôle » où les règles sont édictées par la direction de l'organisation, descendant de haut en bas ; une « régulation conjointe », articulant les deux précédentes (J-D. Reynaud, 1988). Au sein de l'entreprise, les « représentants syndicaux sont consultés sur un certain nombre de règles ou les négocient » ; ce qui contribue à créer une « régulation conjointe, plus ou moins étendue, plus ou moins contraignante » (J-D. Reynaud, 1988) : celle-ci est le « produit de la rencontre d'une régulation de contrôle, extérieure » aux parties prenantes « et d'une régulation autonome, produite » par les parties prenantes elles-mêmes (A. Aït Razouh et Y. Quemener, 2019). C'est ainsi que les interactions entre les acteurs créent, modifient ou suppriment des règles, implicites ou explicites, permettant l'échange social, la collaboration et le conflit, l'arbitrage et le compromis (J-D. Reynaud, 2004), donnant lieu à des « processus flous » autour de discussion, consultation et concertation (J. Rojot, 2018). Ces interactions vont se traduire par des négociations, définies comme « un processus de décision collective » décidant « des règles et des manières de résoudre un ou des problèmes communs aux protagonistes » (Ch. Thuderoz, 2019).

De ce fait, entre des « enjeux instrumentaux », liés aux intérêts et aux préoccupations secondaires des négociateurs et des « enjeux fondamentaux », au cœur de la négociation et liés aux valeurs, aux projets orientant leurs choix (R. Bourque et Ch. Thuderoz, 2011 ; P. Laroche et *al.*, 2019), peuvent être observés deux types de stratégie de négociation de la part des parties prenantes d'une organisation. D'une part, une négociation distributive où ce

---

<sup>2</sup> « Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations », *Dares*, site consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2020.

que l'un gagne se fait au détriment de l'autre aboutit à un accord gagnant-perdant car les intérêts des parties sont totalement divergents et chacune cherche à maximiser son gain. D'autre part, une négociation intégrative où une coopération est possible aboutit à un accord gagnant-gagnant car les intérêts des parties sont convergents ou complémentaires (R. Walton et R. McKersie, 1965 ;—R. Bourque et Ch. Thuderoz, 2011 ; P. Laroche et *al.*, 2019), permettant ainsi « de résoudre conjointement des problèmes » (J. Rojot, 2006). De plus, une négociation repose à la fois sur un processus interactif et sur un échange de concessions, de contreparties. C'est ainsi que deux autres stratégies de négociation peuvent être observées : d'une part, une « négociation-manifestation » où les parties prenantes refusent toute communication, tout échange, voire énoncent des revendications extrêmes ; d'autre part, une « négociation-contrat » où les parties prenantes acceptent d'entrer en communication et de céder des contreparties aux avantages obtenus (C. Morel, 1997).

Les dernières réformes de 2016 et de 2017 conduisent à une « nouvelle architecture des sources du droit du travail », la négociation au sein des entreprises devenant le centre de celles-ci, la source première du droit du travail, la loi devenant supplétive (J. Pelisse, 2019), ouvrant ainsi un « potentiel pour une transformation des relations professionnelles au niveau de l'entreprise » (J. Rojot, 2019). C'est ainsi que les accords de RCC tendent à atténuer, voire tendent à faire disparaître une « négociation-manifestation », une négociation distributive, à s'inscrire plus dans une stratégie de « négociation-contrat », de négociation intégrative. Les accords de RCC, élément constitutif d'une « négociation intra-organisationnelle » (R. Bourque et Ch. Thuderoz, 2011) participent à construire, à développer une logique de compromis, du donnant-donnant dans les relations sociales entre les parties, sans pour autant, en tant que nouvel objet de négociation, « se transformer en une négociation contractualisée imposée », « instrumentalisée » par l'entreprise, comme le considère J. Pelisse (2019) ; sans devenir l'objet d'une « grève froide » reposant sur une conflictualité récurrente, visant à limiter le rôle de la négociation (C. Morel, 1981). Le rôle des syndicats se déplace, « les transformant explicitement en co-acteurs du changement sur des enjeux » organisationnels et économiques, individuels et collectifs, complexes et sophistiqués, « souvent en anticipation dans une logique contractuelle » (P-E. Tixier, 2007).

Par ailleurs, un accord de RCC est le « résultat d'un acte réfléchi », de deux consentements : la volonté de « ne pas imposer sa volonté à l'autre » et la volonté de « ne pas s'en remettre à un tiers pour trancher le différend » (Ch. Thuderoz, 2019) ; contribuant à de nouvelles relations de travail, où « les acteurs sociaux choisissent leurs conduites en tenant compte du jeu social telles qu'ils le perçoivent, avec leurs capacités affectives, cognitives et culturelles propres » (Ch. Thuderoz, 2019). Lors d'une négociation collective en vue d'une restructuration, par l'intermédiaire de l'objet « accord de RCC », du côté des syndicats, deux approches structurent les débats autour de rationalités antagonistes versus des rationalités compatibles : un « modèle du salariat » où leur objectif est de « sauvegarder l'emploi ou à défaut » d'obtenir le maximum d'indemnités extra-légales afin de « partager la rente économique tirée de la restructuration » *versus* un « modèle de l'employabilité » où leur objectif est d'exiger la mise en œuvre de dispositifs garantissant le reclassement des salariés, la nécessité de restructurer l'entreprise pour garantir sa pérennité étant admise (R. Bourguignon, 2012).

Certes, peuvent cependant apparaître des situations de « managérialisation du dialogue social » : la négociation collective est « transformée en outil de gestion au service de la stratégie commerciale ou industrielle et où l'apport syndical se réduit à la définition de règles » (A. Mias, 2014). Elle peut « dans la mesure où les syndicats acceptent les présupposés de la négociation, les enfermer dans le raisonnement des directions d'entreprise qui maîtrisent souvent mieux les enjeux de gestion et limiter leurs revendications » (P-E. Tixier, 2007). Face à une forme de « domination symbolique », « dans de nombreuses négociations, la qualité ou le sérieux des représentants des salariés, leur « reconnaissance » par l'interlocuteur patronal passent par leur capacité à comprendre, à assimiler et à reprendre à leur compte le discours gestionnaire » (B. Dugué, 2005 ; A. Mias, 2014).

Mais ce « dialogue social managérial », « loin de constituer une tendance générale », « ne correspondant pas toujours à une manipulation de la partie faible par la direction », permet de construire une contre-expertise et un syndicalisme de contre-propositions (A. Mias, 2014), en vue de co-construire des accords de RCC, lisibles par la production de discours des parties prenantes, « résultat » de leur négociation collective.

## **2. Les discours des accords de Ruptures Conventionnelles Collectives**

### **2.1. Méthodologie retenue**

Outre une collecte sur Internet ou Légifrance des quelques rares accords de RCC disponibles, différentes parties prenantes ont accepté de collaborer à notre recherche : deux délégations départementales de la Direccte, quelques adhérents de la CFE-CGC et un cabinet de conseil. C'est ainsi qu'entre mars et mai 2019, nous avons pu constituer un échantillon de 30 accords de RCC de divers secteurs d'activité et effectifs ; 2/3 ont été signés en 2018 et 1/3 en 2019. 17% d'entre eux font moins de 15 pages, 43% entre 15 et 50 pages et 33% entre 50 et 100 pages. 17 accords prévoient la suppression de moins de 50 emplois ; 7 entre 50 et 100 emplois ; 2 entre 100 et 300 et 6 plus de 500 suppressions d'emplois.

Parmi les différents logiciels de discours existants (Alceste, Sphinx par exemple), nous avons choisi le logiciel Tropes<sup>©</sup>. Outre que nous souhaitions avoir une unicité méthodologique par rapport à notre recherche effectuée en 2015, en vue de comparer nos résultats grâce aux techniques de l'Analyse Propositionnelle du Discours (APD) et de l'Analyse Cognitivo-Discursive (ACD) développées par R. Ghiglione, A. Landré et P. Molette (D. François-Philip de St Julien, 2015 pour plus de détails), ce logiciel nous permet d'étudier la « forme du discours à partir d'une analyse structurant les données textuelles selon un critère de sens » (D. Bonnet et G. Paché, 2004), de « rendre visible des éléments discursifs cachés à la seule lecture » des textes (V. Noireaux et C. Poirel, 2009), d'« interpréter des régularités linguistiques et de dévoiler en particulier le non-dit » (N. Fattam et G. Paché, 2016), de « révéler les centres d'intérêts, les préoccupations » (A. Blanc et *al.*, 2014) des parties prenantes. C'est ainsi que ce logiciel nous permet d'analyser l'« organisation structurée et complexe des contenus » (N. Fattam et G. Paché, 2016) du discours autour de cinq indicateurs langagiers ou catégories grammaticales de mots, nommés « méta-catégories », tels que les verbes, les adjectifs, les connecteurs, les modalisations et les pronoms ainsi que la chronologie du discours grâce à ces épisodes et à ces rafales (cf. *infra*).

Avant d'analyser le contenu des accords avec la version 8.5 du logiciel Tropes<sup>©</sup> publiée en 2018, tous les textes obtenus en format PDF ont été convertis en format Word, remis en forme

en supprimant les noms de l'entreprise et des signataires de l'accord, les annexes puis numérotés afin de respecter notre engagement d'anonymat et de confidentialité. À partir de la totalité du texte dont le préambule, une première analyse avec le logiciel Tropes<sup>®</sup> a consisté à réaliser une analyse statistique autour des différents indicateurs langagiers. Une deuxième analyse nous a permis d'identifier les épisodes et les rafales de chaque texte pour déterminer les principes éléments négociés par les parties prenantes et pour les comparer avec les résultats obtenus lors de l'analyse du contenu des textes de PSE réalisée en 2015.

## **2.2. Des textes de style narratif, reposant sur une prise en charge par le narrateur et sur des verbes factifs**

**Tableau 1. Exemple de résultats statistiques obtenus (RCC n°28 – 2018 – 50 pages)**

<b>Proposition</b>	736		
<b>Mot</b>	10017		
<b>Verbes :</b>		<b>Connecteurs :</b>	
Factif	52.8% (510)	Condition	12.5% (50)
Statif	24.1% (233)	Cause	7.3% (29)
Déclaratif	22.9% (221)	But	1.8% (7)
Performatif	0.1% (1)	Addition	50.0% (200)
		Disjonction	21.5% (86)
		Opposition	2% (8)
		Comparaison	3% (12)
		Temps	2% (8)
		Lieu	0% (0)
<b>Modalisations :</b>		<b>Pronoms :</b>	
Temps	13.9% (80)	"Je"	0% (0)
Lieu	22.0% (91)	"Tu"	0% (0)
Manière	14.5% (60)	"Il"	49.6% (56)
Affirmation	1% (4)	"Nous"	0.9% (0)
Doute	0% (0)	"Vous"	0% (0)
Négation	16.7% (69)	"Ils"	11.5% (13)
Intensité	26.6% (110)	"On"	2.7% (3)
<b>Adjectifs :</b>			
Objectif	48.2% (441)		
Subjectif	15.6% (143)		
Numérique	36.2% (331)		
<b>Style plutôt narratif</b>			
Prise en charge par le narrateur			

Quatre styles du discours peuvent être déterminés par le logiciel Tropes<sup>®</sup> : un style argumentatif où le narrateur « argumente, explique ou critique pour essayer d'agir sur son interlocuteur » ; un style énonciatif où le « locuteur et l'interlocuteur établissent un rapport d'influence, révélant leur point de vue » ; un style narratif où le narrateur « raconte un récit, une succession d'évènements à un moment donné, en un lieu donné » ; un style descriptif où le « narrateur décrit, identifie ou classe quelque'un ou quelque chose » (R. Ghiglione et *al.*, 1998 ; M. Wolff et W. Visser, 2005 ; TROPES<sup>®</sup> - Manuel de référence, 2013). Ces styles généraux du texte sont, par ailleurs, associés à des mises en scène verbales. Elles peuvent s'exprimer à travers des verbes d'action et sont qualifiées de mise en scène « dynamique et action » ; à travers les auxiliaires être et avoir et qualifiées mise en scène « ancrée dans le réel » ; à travers des verbes permettant de réaliser une déclaration sur un état, sur une action et qualifiées de mise en scène « prise en charge par le narrateur » ; à travers le pronom « je » et qualifiées de mise en scène « prise en charge à l'aide du “je” » (R. Ghiglione et *al.*, 1998 ; TROPES<sup>®</sup> - Manuel de référence, 2013).

Plus de 85% (26 sur 30) des accords de RCC relèvent d'un style narratif ; 21 d'entre eux reposant sur une « prise en charge par le narrateur » et 5 sur une mise en scène « dynamique et action ». Trois accords (10%) reposent sur un style argumentatif et une « prise en charge par le narrateur » ; un seul sur un style descriptif et une « prise en charge par le narrateur ».

Par conséquent, un accord de RCC n'argumente, ni explique : c'est un récit, c'est une succession d'évènements se déroulant au sein de l'entreprise, pendant une période donnée, pendant la « durée de vie » de l'accord ; permettant de réaliser une déclaration sur l'accord à l'égard des salariés et du CSE.

Ces styles et mises en scène sont également associés à des verbes caractérisant la façon dont le « locuteur », les parties prenantes signataires de l'accord, « souhaite être perçu par les allocutaires » (A. Seignour, 2011), les salariés de l'entreprise, le CSE et les acteurs externes de l'entreprise. Le logiciel Tropes<sup>®</sup> permet de déterminer quatre catégories de verbes : les « Factifs », les « Déclaratifs », les « Performatifs » et les « Statifs ».

**Tableau 2. Les verbes (R. Ghiglione et *al.*, 1998 ; TROPES<sup>®</sup> - Manuel de référence, 2013 ; D. François-Philip de St Julien, 2015)**

<b>Les verbes</b>	<b>expriment :</b>
<b>Factifs</b>	des actions telles que "faire", "donner", "travailler", "marcher"...
<b>Déclaratifs</b>	une déclaration sur un état, un être, un objet telle que "dire", "croire", "penser", "falloir"...
<b>Performatifs</b>	un acte par et dans le langage tel que "promettre", "exiger", "déclarer", "ordonner", "vouloir"...
<b>Statifs</b>	des états ou des notions de possessions tels que "être", "avoir", "exister", "rester"...

2/3 des accords de RCC (20 sur 30) mentionnent des verbes factifs, statifs puis déclaratifs ; 1/3 (10 sur 30) des verbes factifs, déclaratifs puis statifs. Plus de la moitié des textes (17 sur 30) possèdent entre 50 et 55% de verbes factifs : « demeurer compétitive », « aborder les mesures de reclassement » ou « réaffirmer son souhait de maintenir l'employabilité » sont considérés comme des verbes factifs, traduisant des actions des parties prenantes (RCC n°1). Plus de la moitié (16 sur 30) possèdent entre 23 et 25% de verbes statifs : « sites concernés », « bénéficier d'un entretien spécifique de mobilité » ou « nécessite un accompagnement » sont analysés comme des verbes statifs, traduisant des états ou des notions de possession (RCC n°1). Plus de la moitié (17 sur 30) possèdent entre 20 et 22% de verbes déclaratifs : « proposer de négocier un accord majoritaire », « trouver un poste en interne » ou « postuler en interne » sont des verbes déclaratifs, traduisant une déclaration sur un état, un objet (RCC n°1).

Mesurer une majorité de verbes factifs est en conformité avec le style narratif détecté par le logiciel Tropes<sup>®</sup> (M. Wolff et al., 2005). De même, le pourcentage négligeable de verbes performatifs observé (tous ont moins de 0.5%) traduit logiquement l'absence de la description d'un contenu d'actes réalisés par les parties prenantes et confirme que les parties prenantes des accords de RCC ne recherchent nullement l'adhésion ou à convaincre par des « actes volontaristes d'influence » (A. Seignour, 2011).

### **2.3. Des textes reposant sur des adjectifs objectifs, sur des connecteurs d'addition et sur une modalisation d'intensité**

**Tableau 3. Les adjectifs (R. Ghiglione et al., 1998 ; TROPES<sup>®</sup> - Manuel de référence, 2013 ; D. François-Philip de St Julien, 2015)**

<b>Les adjectifs</b>	<b>permettent de :</b>
----------------------	------------------------



<b>Objectifs</b>	Caractériser des êtres ou des objets indépendamment du point de vue du locuteur tels que des adjectifs de couleur, "ancien", "nouveau"...
<b>Subjectifs</b>	Formuler une appréciation sur une chose ou quelqu'un et exprimer le point de vue du locuteur tels que intéressant, gentil, agréable...
<b>Numériques</b>	Regrouper les nombres en lettres ou en chiffres et les adjectifs ordinaux et cardinaux

Les adjectifs permettent d'appréhender le degré d'implication des parties prenantes : le discours peut être objectif, celles-ci ayant « gommé toute marque d'adhésion ou de distance par rapport à l'énoncé » ; ou subjectif, celles-ci « assumant leurs propos et se présentant comme source et garantes de l'assertion » (A. Seigneur, 2011).

Plus de 90% (28 sur 30) des accords possèdent des adjectifs objectifs, numériques et subjectifs. Pour plus de la moitié des accords, les adjectifs objectifs représentent entre 50 et 60% des occurrences ; les numériques entre 30 et 40% et les subjectifs plus ou moins 15%. « Mobilité fonctionnelle », « éventuel nouveau poste » ou « temps de travail effectif » sont des adjectifs objectifs ; « concurrence de plus en plus vive », « certaines activités » ou « solutions adaptées aux besoins identifiés » des adjectifs subjectifs (RCC n°1).

**Tableau 4. Les connecteurs (R. Ghiglione et al., 1998 ; TROPES© - Manuel de référence, 2013 ; D. François-Philip de St Julien, 2015)**

<b>Les connecteurs de</b>	<b>utilisent des notions telles que :</b>
<b>Addition</b>	et, aussi
<b>But</b>	pour que, afin de, vers...
<b>Cause</b>	parce que, puisque, car, donc...
<b>Comparaison</b>	comme, tel que, ainsi que...
<b>Condition</b>	si, dans l'hypothèse, au cas où, en fonction de...
<b>Disjonction</b>	ou... ou, soit... soit...
<b>Lieu</b>	où, jusqu'où...
<b>Opposition</b>	mais, cependant, toutefois, par contre...
<b>Temps</b>	quand, lorsque, puis, après...

Les connecteurs « servent à marquer en surface le degré et la nature des relations interpropositionnelles, entre entités relevant de la représentation cognitive d'états ou d'évènements décrits » et donc à « délimiter généralement des unités propositionnelles » (V. Paolacci et M. Favart, 2010). Ils prennent la forme de « conjonctions de coordination, de subordination, des locutions conjonctives qui relient les parties des discours » (R. Ghiglione et al., 1998 ;

TROPES© - Manuel de référence, 2013) et permettent de témoigner de « l'orientation argumentative du discours, du cheminement que le locuteur souhaite faire suivre au récepteur » (A. Seignour, 2011).

26 des 30 accords de RCC collectés possèdent des connecteurs d'addition, de disjonction et de condition. Les connecteurs d'addition représentent environ 50% (3 textes ayant plus de 60%) ; ceux de disjonction sont compris entre 15 et 30% et ceux de condition entre 10 et 15%. Il n'existe aucun connecteur de lieu, permettant de situer l'action ; les connecteurs de cause et de but sont compris entre 3 et 6% ; ceux d'opposition, de comparaison et de temps entre 1 et 5%. Ce résultat est peu surprenant le connecteur d'addition « et » est le plus mobilisé, quel que soit le style du texte, qualifié d'« archiconnecteur » (J-P Bronckart et B. Schneuwly, 1984 ; V. Paolacci et M. Favart, 2010) car son utilisation répétée traduit une « planification pas à pas des contenus des textes selon une stratégie « *knowledge telling* », un enchaînement des énoncés successifs par un élément répétitif » (V. Paolacci et M. Favart, 2010). De plus, les connecteurs de disjonction et de condition complètent cette « énumération de faits ou de caractéristiques » (M. Wolff et *al.*, 2005) : ils permettent, d'une part, de relier les propositions en séparant les idées et d'autre part, de construire le raisonnement des parties prenantes, autour de diverses solutions, alternatives proposées aux salariés. Enfin, il n'est pas surprenant que les connecteurs d'opposition soient peu mentionnés car les accords de RCC n'ont plus pour objet d'« argumenter, de relativiser ou de présenter des thèses opposées » (M. Wolff et *al.*, 2005).

**Tableau 5. Les modalisations (R. Ghiglione et *al.*, 1998 ; TROPES© - Manuel de référence, 2013 ; D. François-Philip de St Julien, 2015)**

<b>Les modalisations de</b>	<b>sont liées à des adverbes tels que :</b>
<b>Affirmation</b>	<i>tout à fait, certainement...</i>
<b>Doute</b>	<i>peut-être, probablement...</i>
<b>Intensité</b>	<i>très, beaucoup, fortement...</i>
<b>Lieu</b>	<i>là-bas, en haut, ici...</i>
<b>Manière</b>	<i>directement, ensemble...</i>
<b>Négation</b>	<i>ne... pas, ne... guère, ne... jamais...</i>
<b>Temps</b>	<i>maintenant, hier, demain...</i>

Les modalisations, sous la forme d'adverbes ou de locutions adverbiales, « permettent à celui qui parle de s'impliquer dans ce qu'il dit, de situer ce qu'il dit dans le temps et dans l'espace » (R. Ghiglione et *al.*, 1998 ; TROPES© - Manuel de référence, 2013), de dramatiser ou de nuancer éventuellement son propos, de mesurer le « degré d'adhésion de l'énonciateur aux contenus énoncés » (A. Seignour, 2011).

La première modalisation mobilisée par les accords de RCC est celle de l'intensité (28 accords sur 30) ; la deuxième celle du lieu (21 accords) ; et la troisième celle du temps (19 accords) : « de plus en plus », « tous », « collectivement » ou « encore » sont considérés comme des modalisations d'intensité ; « au sein de », « chez » ou « dans le cadre de » des modalisations de lieu ; « au plus tard », « en vigueur » ou « lors de » des modalisations de temps (RCC n°1). Par ailleurs, la modalisation du doute n'apparaît jamais et celle de l'affirmation est négligeable dans les accords. La modalisation d'intensité domine et permet de souligner une dramatisation du discours des parties prenantes, en lien direct avec la situation difficile de l'entreprise et/ou avec la volonté d'anticiper un contexte, un changement, nécessitant la mise en œuvre d'un accord de RCC. De plus, les modalisations de temps et de lieu ancrent le discours à la fois dans le temps et dans l'espace, permettant de situer l'action, en lien avec le style narratif et les verbes factifs déterminés par l'analyse précédente (M. Wolff et *al.*, 2005).

Enfin, les pronoms personnels peuvent être mobilisés en genre (« je », « tu »...) et en nombre (« ils, elles »...) (R. Ghiglione et *al.*, 1998 ; TROPES© - Manuel de référence, 2013). Ces « déictiques sont des unités linguistiques qui ne prennent sens que par rapport à la situation d'énonciation » (A. Seignour, 2011). Le pronom « il » est systématiquement mobilisé en premier, en référence au salarié, suivi par le pronom « ils » pour tous les accords collectés. Seuls trois textes mentionnent parfois les pronoms « nous » et/ou « vous » en troisième et/ou quatrième position. Les accords de RCC sont ancrés dans une logique individuelle ; les salariés étant au cœur des préoccupations des parties prenantes.

**Tableau 6. Comparaison des styles et principaux indicateurs langagiers relatifs aux accords de RCC et de PSE collectés**

	<b>Ruptures Conventionnelles Collectives</b>	<b>Plans de Sauvegarde de l'Emploi</b>
<b>Style et principaux</b>	<b>Style</b> narratif, reposant sur une	<b>Style</b> narratif, reposant sur une

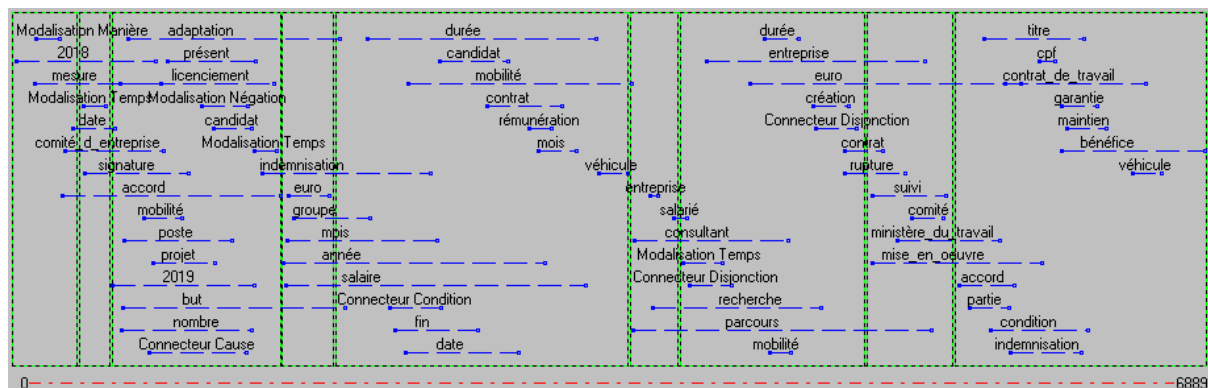
<b>indicateurs langagiers</b>	prise en charge par le narrateur <b>Verbes</b> factifs, statifs et déclaratifs <b>Adjectifs</b> objectifs, numériques et subjectifs <b>Connecteurs</b> d'addition, de disjonction, de condition <b>Modalisations</b> d'intensité, de lieu et de temps Utilisation des <b>pronoms</b> "il", "ils"	prise en charge par le narrateur <b>Verbes</b> factifs, statifs et déclaratifs <b>Adjectifs</b> objectifs, numériques et subjectifs <b>Connecteurs</b> d'addition, de disjonction, de condition <b>Modalisateurs</b> d'intensité, de temps, de lieu Utilisation des <b>pronoms</b> « il », « ils »
-------------------------------	---	---

En comparant les accords de PSE et de RCC, nous pouvons en conclure que leur style, leur mise en scène et leurs indicateurs langagiers sont similaires ; seul l'ordre des deuxième et troisième modalisations est inversé mais demeure identique. Les parties prenantes décrivent où, quand et comment les actions sont mises en œuvre, tout en décrivant un état : elles « traduisent » leurs actions, « expriment » des états et « déclarent » un état ou des objets. Les parties prenantes exposent une succession d'évènements, situent l'action qui se déroule à un moment donné, en un lieu donné, dans un espace calendaire. Elles exposent une démarche proactive à l'égard des salariés, en quantifiant et caractérisant un contexte, tout en défendant avant tout des logiques individuelles ; la prise en compte de celles-ci étant plus centrale dans les RCC que les PSE. Mais elles intensifient et dramatisent également la situation due à la mise en œuvre d'une RCC de par l'intensité de leur discours ; le recours à ce nouvel outil renforçant peut-être plus la recherche d'une dramatisation du contexte organisationnel. Par conséquent, ainsi que l'ont souligné R. Ghiglione et *al.* (1998) ou M. Wolff et *al.* (2005), un style narratif, les connecteurs d'addition et de disjonction, les modalisations de lieu et de temps, les adjectifs objectifs permettent de situer l'action en cours. Le locuteur, la Direction et les partenaires sociaux, signataires des accords de RCC ou des PSE, exposent aux salariés une succession d'évènements qui se déroulent à un moment donné, en un lieu donné au sein de l'entreprise, tout en recherchant une dramatisation du contexte de celle-ci et tout en créant un *knowledge telling* dans les deux cas.

### 3. Trois épisodes autour de l'accompagnement des salariés, confrontés à un changement nécessaire, des indemnités financières et d'un cadrage des départs volontaires

Ces principaux indicateurs langagiers nous permettent une première analyse statistique qui se doit d'être complétée par l'étude des « épisodes » et des « rafales » des textes collectés. Un épisode « correspond à une partie du texte dans lequel un certain nombre de rafales se sont formées et terminées » (R. Ghiglione et al., 1998 ; P. Molette, 2009), à des « grands blocs d'argumentation représentatifs de la structure du discours observé » (R. Ghiglione et al., 1998 ; P. Molette 2009), des « paquets de sens » (M. Brugidou et P. Le Queau, 1999). Les rafales regroupent des « occurrences de mots ayant tendance à arriver avec une concentration remarquable et significative dans une partie limitée du texte » (P. Molette, 2009 ; R. Ghiglione et al., 1998 ; TROPES© - Manuel de référence, 2013). L'analyse des épisodes et des rafales permet ainsi d'« étudier la chronologie du discours, dans quel ordre les arguments ont été énoncés et comment ils ont été énoncés » (M Wolff et al., 2005). Pour chaque accord de RCC collecté, le logiciel Tropes<sup>©</sup> a établi le graphique des épisodes et des rafales tel que ci-dessous ; nous permettant de sélectionner les trois épisodes présentant les longueurs les plus importantes, les rafales présentes afin d'analyser leur contenu et de déterminer les axes prioritaires privilégiés par les parties prenantes.

Schéma 1. Exemple d'épisodes et de rafales obtenus (RCC n°8 – 2019)



Lecture (de haut en bas puis de gauche à droite) : le 5<sup>ème</sup> épisode commence par les occurrences « durée », « candidat », « mobilité », « contrat »... ; le 6<sup>ème</sup> par « entreprise », « salarié », « consultant », « recherche »...

C'est ainsi que les 30 accords collectés possèdent entre 6 et 39 épisodes ; 5 textes ont moins de 10 épisodes, 14 entre 10 et 20 épisodes, 8 entre 20 et 30 épisodes et 3 plus de 30 épisodes. Concernant le premier épisode, 15 textes comportent plus de 30 rafales et 16 ont une longueur comprise entre 10 et 20%. Concernant le deuxième épisode, 13 textes comportent entre 20 et 30 rafales et 14 une longueur inférieure à 10%. Concernant le troisième épisode, 15 textes comportent entre 10 et 20 rafales et 19 une longueur inférieure à 10%.

L'analyse des épisodes et des rafales des accords de RCC collectés nous permet de mettre en évidence trois priorités majeures négociées par les parties prenantes : l'épisode 1 est centré sur un accompagnement des salariés (11 accords) et sur le changement nécessaire à mettre en œuvre (6 accords) ; l'épisode 2 sur l'octroi de multiples indemnités proposées (12 accords) et l'épisode 3 sur le cadrage des départs des salariés (16 accords).

### **3.1. RCC et accompagnement des salariés, RCC et changement mis en œuvre**

L'épisode 1 recense deux argumentations majeures : une modalité centrée sur l'accompagnement des salariés dans le cadre de la RCC *via* une cellule de reclassement ; une modalité centrée sur le nécessaire changement, cause justificatrice de la RCC négociée.

Les premières rafales de l'épisode 1 sont axées sur les occurrences liées à l'accompagnement des salariés dans le cadre d'une structure spécifique, dénommée « Espace Conseil » (RCC n°3), « Antenne Emploi » (RCC n°4, n°19), « Espace d'Information et Accompagnement » (RCC n°15), d'une « cellule d'accompagnement » (RCC n°24) ou « Point d'Information et de Conseil » (RCC n°30). Systématiquement confiés à un cabinet spécialisé externe, soumis à une clause de confidentialité, intervenant en amont et/ou en aval de l'accord, sont décrits ses objectifs, missions et moyens. Les objectifs fixés sont de permettre aux salariés « avec les meilleurs gages de succès, de se repositionner professionnellement, de bâtir un projet et de mettre en œuvre un plan d'action personnel et efficace débouchant rapidement sur un emploi ou une création d'activité » (RCC n°3) ; de « répondre aux premières questions, interrogations ou inquiétudes formulées par les salariés, les rassurer quant à leur futur professionnel... et de maximiser ses chances de retrouver un emploi » (RCC n°19) ; de « faciliter la concrétisation de tout projet de repositionnement » (RCC n°29). Chaque salarié est suivi dans le cadre

d'entretiens personnalisés et d'une prospection de l'emploi effectuée par la cellule d'accompagnement, souvent sur le territoire de l'entreprise (RCC n°3, n°4, n°19), « au plus près de la localisation géographique » des salariés (RCC n°20) et dans les « secteurs de reconversion possibles » (RCC n°4). La cellule d'accompagnement propose « diverses assistances ou formations, réunions pour améliorer l'efficacité de la recherche d'emploi » (RCC n°21) : rédactions de CV et de lettres de motivation, préparation aux argumentaires pour les entretiens, prises de contact, ateliers de communication, d'expression, de valorisation... Elle met à disposition également divers moyens logistiques tels que locaux, presse, connexion internet, papier, enveloppes et affranchissement (RCC n°3, n°30) ou une « valorisation sur les réseaux sociaux » (RCC n°19).

Sont également définis, parfois sous forme d'« engagements réciproques » entre le cabinet et le salarié, une offre de reclassement (CDI ou CDD d'au moins 6 mois, formation qualifiante ou diplômante, concours), un « candidat pris en charge et actif » (RCC n°3, n°19), une reprise-création d'entreprise (RCC n°5, n°21, n°30), une « mesure de fin de carrière », de départ à la retraite (RCC n°5, n°15, n°29). C'est ainsi que dans le cadre d'une « stratégie personnalisée » (RCC n°19) ou d'un « parcours emploi et réorientation professionnelle », le CDI ou le CDD doit faire l'objet d'une « promesse d'embauche stable », la reprise ou création d'activité « d'un projet très avancé et viable », la formation devant être « clairement identifiée... sur un métier porteur réaliste et réalisable » (RCC n°5).

Les deuxièmes rafales de l'épisode 1 sont axées sur les occurrences liées au changement, justifiant la négociation d'un accord de RCC. L'entreprise n°6 connaît « la transformation la plus fondamentale de son histoire » (RCC n°6), « une mutation profonde » s'inscrivant « dans de nouvelles tendances sociétales et technologiques » (RCC n°26) liée au développement du digital (RCC n°6), d'un portail numérique (RCC n°16). En effet, l'entreprise « doit faire face à des pressions concurrentielles accrues, des clients exigeant des niveaux de plus en plus élevés de disponibilité... et des baisses de prix » (RCC n°6) ou évolue dans un « secteur d'activité très concurrentiel » (RCC n°22) ; ce qui nécessite pour de nombreuses entreprises de « revitaliser l'organisation » (RCC n°6), de « nouvelles organisations... et une adaptation aux mutations de leurs métiers » (RCC n°15). Dans le cadre d'un échange avec les organisations syndicales, pour accompagner ces changements, sera réalisée une « expertise sur le projet » à

la demande de celles-ci (RCC n°26), seront présentés une « étude organisationnelle » de l'entreprise « axée sur les besoins en recrutement et en formations internes » (RCC n°14) ; un « projet stratégique » autour de l'évolution des fonctions supports, intégrant un bilan en termes de qualité de vie au travail et une « attention particulière afin de préserver les savoir-faire » des équipes (RCC n°16) ; une « vigilance particulière sur la charge de travail » induite par la diminution des effectifs (RCC n°12, n°15) et se traduisant par « une démarche de refonte de ses métiers, de redéfinition des compétences nécessaires... et des parcours d'évolution professionnelle » (RCC n°26).

### **3.2. RCC et indemnités financières**

L'épisode 2 recense les multiples et diverses indemnités financières, octroyées aux salariés. Le premier élément est lié aux calculs des indemnités de la rupture conventionnelle, non soumises à l'impôt sur le revenu et aux charges sociales CSG-RDS dans la limite de deux plafonds de la Sécurité Sociale (environ 80 000 €). Son montant est toujours au moins égal à l'indemnité légale ou conventionnelle de licenciement ; celui-ci ne pouvant être inférieur à 4 mois dans l'une des entreprises (RCC n°11). À laquelle peuvent éventuellement s'ajouter une « indemnité spécifique incitative », entre 0,4 et 1 mois de salaire brut, fonction de l'ancienneté dans l'entreprise (RCC n°6), de 2 mois pour les ETAM et 3 mois pour les Cadres (RCC n°19) ; une « indemnité complémentaire d'incitation », égale à 4, 8 ou 12 mois de salaire, selon les établissements de l'entreprise, à laquelle s'ajoute une « indemnité incitative supplémentaire » de 20 000 € ou 10 000 € pour deux sites spécifiques (RCC n°11) ; une « indemnité spécifique de RCC » de 16 ou 18 mois de salaire brut si le salarié est âgé de moins ou de plus de 50 ans (RCC n°9) ; ou d'au moins 3/6<sup>ème</sup> de mois par année de présence dans la limite de 12 mois (RCC n°14) ; une « majoration départ rapide » de 2 ou 3 mois si l'ancienneté est inférieure ou supérieure à 20 ans (RCC n°19).

Diverses indemnités complètent souvent ces premiers éléments, en fonction de la nouvelle situation professionnelle du salarié. En cas de mobilité interne, un budget formation-adaptation de 3 000 € (RCC n°3), de 5 000 € (RCC n°4, n°25), de 7 500 € (RCC n°11) est prévu. En vue d'une mobilité externe, l'entreprise participe aux frais de déplacement en cas d'entretiens à plus de 100 kms du domicile dans la limite de 200 €. En cas de mobilité



géographique nécessitant un changement de domicile, les frais de déménagement sont pris en charge dans la limite de 3 000 € (RCC n°4, n°19) dès lors qu'il existe plus de 50 kms entre l'ancien et le nouveau lieu de travail (RCC n°4) ; dans la limite de 6 000 € et au moins 100 kms (RCC n°14). Sont également pris en charge par une entreprise les frais de recherche du logement, d'installation et de remise en état dans la limite de 5 000 € si les deux lieux de travail sont distants de plus de 250 kms (RCC n°26). En cas de différentiel de rémunération, peuvent être versés au maximum 500 € par mois pendant 12 mois puis 300 € pendant 6 mois ; ou 600 € par mois pendant 2 ans pour les salariés de deux sites spécifiques de l'entreprise (RCC n°11). En cas de création-reprise d'entreprise, peut être versée une « indemnité supplémentaire individuelle » de 8 000 € ou 10 000 € pour les salariés de deux sites spécifiques de l'entreprise (RCC n°11) ; de 4 000 € (RCC n°19) ; peut être accordé un « prêt gratuit » d'un montant de 20 000 € et le remboursement des charges patronales pendant 6 mois en cas d'embauche d'un salarié de l'entreprise en CDI (RCC n°25)

Sont enfin pris en compte des dispositifs spécifiques : le salarié a la possibilité de conserver ou de liquider sa retraite complémentaire ; la RCC est considérée comme une condition de déblocage possible de l'épargne salariale du fait de la rupture du contrat de travail ; la complémentaire santé et régime de prévoyance se poursuit en cas de congé de mobilité du salarié (RCC n°11) ; une « prime mensuelle d'aide à la mobilité » est versée pendant 6 mois correspondant au différentiel entre le salaire perçu et les indemnités de chômage si le conjoint abandonne son emploi ainsi qu'une prime journalière, comprise entre 6 et 12,10 €, liée à l'allongement du temps de transport entre 30 minutes et 1h30 pendant 4 ans (RCC n°26) ; une prime mensuelle d'au moins 200 €, liée à l'évolution du périmètre des salariés restants, est prévue (RCC n°20).

### **3.3. RCC et cadrage procédural du volontariat**

L'épisode 3 recense la procédure autour de la RCC, relative au volontariat<sup>3</sup>. Sont tout d'abord stipulées les conditions d'éligibilité : avoir un CDI, « occuper un emploi relevant de certains métiers », « avoir un projet professionnel déterminé » (RCC n°2). Peuvent être exclus les

---

<sup>3</sup> Si un nombre de départs volontaires est prévu mais non atteint, l'entreprise s'engage à ne procéder à aucun licenciement économique pendant la durée de l'accord de RCC.

CDD, les CDI en période d'essai, en procédure de licenciement pour motif personnel ou ayant négocié une rupture conventionnelle individuelle (RCC n°19). Est spécifié le délai de candidature au volontariat : 6 semaines après la signature de l'accord (RCC n°2) ; une date limite déterminée (RCC n°9, n°25) ; débutant au lendemain de la date de la validation par la Direccte (RCC n°14).

Sont surtout développées les modalités à suivre pour déposer sa candidature, les modalités de rupture et les différentes étapes : envoi d'une lettre « rédigée de manière claire et non équivoque » en recommandé avec AR (RCC n°2) ou d'un courriel (RCC n°14, n°19) ; entretiens avec la direction ou la DRH, une « commission d'évaluation » (RCC n°4) ou un conseiller de l'Espace d'Information et Accompagnement (RCC n°12, n°19) ; évaluation selon des critères objectifs tels qu'un « dossier d'orientation professionnelle... insuffisamment solide » (RCC n°2), un « projet irréaliste » et nombre de départs volontaires excédant celui prévu (RCC n°4), au moins 5 ans d'ancienneté (RCC n°14) ou selon des critères restrictifs liés à des postes spécifiques (RCC n°9, n°19) ou à des « emplois en décroissance » (RCC n°18), liés à une compétence rare et critique, à une performance de haut niveau reconnue ou à la détection d'un haut potentiel (RCC n°6) ; réponses transmises par la DRH (RCC n°4, n°6) indiquant la date de rupture soit à l'issue du délai de rétraction soit à une date ultérieure mais maximale, en fonction de la charge de travail et du bon fonctionnement du service (RCC n°4)<sup>4</sup> ; délai de rétraction du salarié.

Sont enfin définis les critères de départage des candidats : priorité aux salariés les plus anciens (RCC n°2, n°12) ou aux plus jeunes (RCC n°6) ; à ceux dont le poste est supprimé et ayant la plus grande ancienneté sur le poste (RCC n°4) ; en cas d'égalité de situation, priorité en fonction de l'ordre de réception des candidatures (RCC n°2, n°6, n°12, n°19). Deux accords précisent même que si la candidature au volontariat d'un salarié a été refusée, il ne « sera en aucun cas pénalisé dans le cadre de son évolution professionnelle du fait de sa démarche » (RCC n°12).

---

<sup>4</sup> Dans le cadre de certains accords de RCC, le salarié peut bénéficier d'un congé de mobilité mais celui-ci n'apparaît pas dans les trois principaux épisodes et les rafales ; ce qui "décale" la date de rupture du contrat de travail.

**Tableau 7. Comparaison des épisodes entre les accords de RCC et de PSE**

	<b>Accords de RCC</b>	<b>Accords de PSE</b>
<b>Episode 1</b>	* Accompagnement des salariés <i>via</i> des cellules de reclassement ; * Nécessaire changement, cause de la RCC négociée	* Expatriation nationale et moyens associés * Cellules de reclassement
<b>Episode 2</b>	Indemnités financières	Modalités d'un départ volontaire
<b>Episode 3</b>	Cadrage procédural du volontariat	Congé de reclassement

Quel que soit l'accord, les épisodes 1 sont les seuls épisodes à recenser deux modalités distinctes. L'épisode 1 des accords de RCC est centré sur un accompagnement des salariés *via* une structure spécifique dont le fonctionnement peut être considéré comme proche de celui d'une cellule de reclassement et sur une dimension contextuelle justificatrice, le changement mis en œuvre alors que l'épisode 1 des accords de PSE est centré sur la mobilité des salariés sous forme d'une « expatriation nationale » et des moyens financiers, matériels, humains associés et sur les cellules de reclassement (D. François-Philip de St Julien, 2015). Nous pouvons considérer que les cellules de reclassement apparaissent en première place dans le discours des parties prenantes. Est systématiquement mise en place une structure spécifique pour accompagner les salariés, toujours confiée à un acteur externe pour les RCC, parfois confiée à un acteur externe pour les PSE. Sont systématiquement explicités l'objectif principalement informationnel, les missions et les moyens humains, matériels, technologiques de cette cellule. Cependant, l'obligation de résultat est plus ou moins apparente. Les PSE mentionnaient l'obligation de cette dernière de présenter des Offres Valables d'Emploi (OVE) ou une Offre Valable de Reclassement (OVR) mais elles demeuraient globales alors que les RCC les décrivent en des termes un peu plus précis avec la volonté de mieux cadrer les attentes des signataires à l'égard de cette cellule, sous forme d'« engagements réciproques » entre celle-ci et le salarié. Cette constance relative à ce premier épisode demeure surprenante. Depuis fin 2011, les conventions de cellules de reclassement sont acceptées par l'État qu'à titre exceptionnel et ne font plus l'objet d'un suivi statistique depuis 2015 (J. Ghrairi, 2019) ;

à notre connaissance, les rares et anciennes études, publiées par le CESE ou la Dares<sup>5</sup>, avaient démontré leur relative et faible efficacité et celles signées par les entreprises n'ont pas l'objet d'études. Les parties prenantes semblent toujours considérer que l'accompagnement proposé demeure un des éléments permettant de favoriser la résilience professionnelle des salariés et relève de leur responsabilité sociale et sociétale.

De plus, la Direction et les organisations syndicales cherchent à expliciter la cause des RCC, en présentant le contexte de changement auquel est confronté l'entreprise, que ce soit lié à un état actuel ou à un état futur anticipé. Que ce changement soit conjoncturel et/ou structurel, offensif/défensif, actuel/anticipé, son impact sur l'emploi dans l'entreprise est au cœur de la problématique des RCC. En mettant en avant la nécessité du changement et en spécifiant ainsi la cause des RCC, les parties prenantes cherchent à justifier leur stratégie, peut-être à diminuer les sentiments d'injustice et d'insécurité ressentis par les salariés, leurs réactions relatives à leur implication, à leur engagement, à leur intention de départ, démontrés lors de nos recherches autour des salariés « survivants » (D. François-Philip de St Julien, 2018).

L'épisode 2 des accords de RCC est centré sur une dimension financière, distributive *via* de multiples et incitatives indemnités proposées alors que celui des accords de PSE est centré sur les modalités des départs volontaires des salariés (D. François-Philip de St Julien, 2015). L'objectif premier d'un accord de RCC est d'inciter les salariés à rompre leur contrat de travail à l'amiable. Par conséquent, il fait en sorte de créer des conditions tout à fait attractives : au-delà des indemnités légales ou conventionnelles déterminées par les parties prenantes, peuvent s'ajouter 2 mois à 18 mois de salaire, en fonction de l'ancienneté, de l'âge, de l'établissement ; le terme d'« incitation », de « majoration » liée à un départ rapide étant souvent écrit. Ces conditions favorables peuvent être « populaires » pour les salariés les plus diplômés, les plus qualifiés, pour les salariés proches de la retraite car elles créent un effet d'aubaine comme nous l'avons observé dans l'épisode relatif aux départs volontaires dans les PSE (D. François-Philip de St Julien, 2015). Mais de la même façon, ces montants importants peuvent induire de nombreux dysfonctionnements tels qu'une fuite de compétences-clés, de

---

<sup>5</sup> En 2011, 35% des adhérents à une cellule de reclassement conventionnée sont en emploi durable à l'issue de la cellule : 20% ont un CDI ; 10% un CDD ou un CTT de plus de 6 mois ; 5% ont créé ou repris une entreprise (C Charozé, 2015).

savoirs stratégiques, de « *soft skills* », un déséquilibre de la pyramide des âges, des conflits intergénérationnels, l'apparition de seuils d'incompétence...

L'épisode 3 des accords de RCC est centré sur une dimension procédurale *via* le cadrage des départs des salariés alors que celui des PSE est centré sur le congé de reclassement, obligation légale obligatoire pour les entreprises de plus de 1000 salariés (François-Philip de St Julien, 2015), sur une dimension juridique nécessaire sous peine de nullité du PSE. Sont notamment spécifiés les critères de départage entre les salariés afin d'éviter les contestations individuelles et les sources de conflits inter-individuels. Cependant, alors que les textes de PSE abordaient les dimensions procédurale, distributive et interactionnelle des départs volontaires dans l'épisode 2, les accords de RCC n'abordent que la dimension procédurale d'un départ volontaire afin d'organiser la marche à suivre par les salariés sollicitant la rupture à l'amiable de leur contrat de travail. La dimension distributive des départs fait l'objet d'un épisode spécifique, apparu dans le deuxième épisode ; de même, la dimension interactionnelle apparaît en partie dans le premier épisode des accords de RCC.

Enfin, il semble « logique » que n'apparaisse pas dans les accords de RCC le premier épisode des PSE autour de l'« expatriation nationale » et des moyens associés car par définition, une RCC n'induit pas de mobilité professionnelle et/ou géographique interne. Il est également « logique » que n'apparaisse pas le troisième épisode des PSE autour des congés de reclassement. C'est un dispositif légal obligatoire pour toute entreprise de plus de 1 000 salariés dans le cadre d'un PSE qui n'existe nullement dans le cadre d'une RCC, soumise à aucune obligation juridique, selon le choix du législateur en 2017.

## **Conclusion**

Autant les styles et les indicateurs langagiers des discours des RCC et des PSE sont similaires, autant les épisodes et rafales sont en partie différents : soit les thématiques abordées ne sont pas similaires ; soit si elles le sont, elles n'apparaissent pas dans le même ordre. Les accords de RCC comme les PSE représentent les discours de deux acteurs de l'entreprise, la Direction de l'entreprise et les partenaires sociaux. Ces discours « ne se contentent pas de décrire un réel » préexistant mais « construisent la représentation du réel qu'ils souhaitent faire partager » (R. Ghiglione, 1998 ; A. Seigneur, 2011) aux salariés et

autres parties prenantes externes ; d'autant qu'ils ont soit un objectif performatif, avec la volonté d'influencer, soit un objectif argumentatif, avec la volonté de rechercher l'adhésion du destinataire (A. Seignour, 2011).

Les thématiques privilégiées lors de la négociation des accords de RCC et des PSE tendent à développer, à « construire une acceptabilité » de la restructuration, pouvant « mener plus facilement à l'acceptation » (N. Arnaud et M. Naulleau, 2015). Une RCC sera sûrement mieux acceptée car elle repose sur le volontariat du salarié (même si certains salariés peuvent parfois subir une pression managériale et/ou environnementale) ; un PSE pouvant conduire à des mobilités non souhaitées ou à des licenciements économiques. Une RCC sera mieux acceptée car les salariés ont moins de recul sur ses avantages et inconvénients, du fait de sa nouveauté ; les PSE ayant une image beaucoup plus négative dans la mémoire collective. Une RCC est plus « lisible » pour les salariés car son contenu demeure limité, sa procédure moins complexe ; un PSE impliquant une procédure juridique complexe, un contenu plus dense du fait des critères de licenciement, des mesures de reclassement interne, externe, des départs. Mais un PSE sera mieux accepté car il propose plus de dispositifs légaux tels qu'un congé de reclassement ou un contrat de sécurisation professionnelle, par exemple ; une RCC étant moins « sécurisée » par des dispositifs obligatoires. Enfin, le salarié ne peut pas contester le motif économique d'une RCC, mais cela demeure possible en cas de PSE à titre individuel ou collectif ; constituant, de ce fait, un éventuel et nouvel élément d'incertitude et de pouvoir dans le jeu des parties prenantes du dialogue social.

Lors de la négociation d'un accord de RCC, comme lors de la négociation d'un PSE, se confrontent des rhétoriques et des logiques d'action des acteurs, sous-tendues par une rationalité instrumentale pour l'entreprise, par une rationalité axiologique par les salariés *via* les syndicats. En effet, l'employeur privilégie l'échange économique dans la relation d'emploi et la légalité comme fondement de l'action alors que les salariés privilégient l'échange social et la légitimité lors d'une réorganisation (A. Kuhn et Y. Moulin, 2012). Les accords de RCC sont à la fois une « négociation de marchandage » reposant sur diverses tactiques de la part des parties prenantes ; une « négociation de régulation » en vue de se projeter vers un avenir ; voire même une « négociation valorielle », portant sur les principes, sur les valeurs de l'organisation et des parties prenantes (R. Bourque et Ch. Thuderoz, 2011). Les accords de

RCC reposent à la fois sur des « intérêts intrinsèques », servant à régler des ruptures collectives, indépendamment de futures et autres transactions portant sur des ruptures ou des PSE ; et sur des « intérêts instrumentaux » qui ont ou auront un effet sur de futures transactions de RCC, de PSE (D. Lax et *al.*, 1995 ; R. Bourque et Ch. Thuderoz, 2011).

*In fine*, de ces accords de RCC découlent des règles qui constituent un « mode de contrôle des comportements » et reflètent « l'exercice d'un pouvoir sur les comportements, individuels et sociaux » (J. Rojot, 2018) : en relation cyclique, « le pouvoir permet d'établir des règles et la structure » de celles-ci « distribue le pouvoir » (J. Rojot, 2018). Celui-ci peut être conçu certes comme un attribut de l'acteur ou comme structurel *via* les relations implicites entre les acteurs (J. Rojot, 2018). Mais les accords de RCC mettent en évidence le résultat d'une négociation et le fonctionnement du pouvoir, relatif à l'environnement, aux parties engagées, aux enjeux de celles-ci (J. Rojot, 2006). Le pouvoir peut être ainsi conçu comme relationnel, « inhérent à l'existence de relations sociales, dont nul n'est dépourvu », « souvent inégalement distribué » (J. Rojot, 2018). Le « degré de pouvoir » des parties prenantes est « fonction de la dépendance » de l'une par rapport à l'autre et « de l'incertitude que l'une ou l'autre peut faire régner sur le fait qu'elle concédera ou non ce de quoi l'autre dépendra » (M. Crozier, 1963 ; M. Crozier et E. Friedberg, 1977 ; J. Rojot, 2018).

Notre recherche sur les accords de RCC a cependant des limites, sources de nombreuses perspectives de recherche. D'une part, dans le cadre d'une approche contextualiste au sens de Pettigrew et de nos recherches, portant notamment sur les « survivants » c'est-à-dire les salariés restants dans leur entreprise après un PSE, la dimension « contexte » porte sur les réorganisations et les restructurations ; la dimension « contenu » sur les PSE et les accords de méthode ; la dimension « processus » sur leurs états psychologiques, leurs réactions, leurs stratégies et leurs profils (D. François-Philip de St Julien, 2018). Cette recherche des accords de RCC nous conduit à étudier une nouvelle forme de « contenu » dans la perspective d'une analyse contextualiste. Cependant, nous pourrions également nous interroger sur les processus de négociation à l'œuvre dans le cadre du dialogue social autour d'accords de RCC et d'une recherche longitudinale : la « succession des séquences », des étapes, échelonnées dans le temps ; le « mouvement » entre propositions et contre-propositions ; les « manœuvres et tactiques » mobilisées par les négociateurs (J. Rojot, 2006 ; R. Bourque et Ch. Thuderoz,

2011). D'autre part, au vu des difficultés d'accès au terrain, nous avons choisi de ne pas catégoriser les accords en fonction du contexte, du secteur d'activité ; d'analyser la totalité des textes et non leur préambule, afin de garder une unité méthodologique. Enfin, le logiciel Tropes<sup>®</sup> permet certes d'obtenir une vision d'ensemble du corpus traité et une reproductivité de la démarche. Mais il faut souligner le caractère décontextualisé des résultats obtenus et le fait que n'apparaît que l'existant ; l'analyse de la chronologie de la négociation, de la présence de certains acteurs, mots, termes, de l'informel étant absente. Par ailleurs, les Ordonnances Macron de septembre 2017 ont également créé un nouveau contenu, les « Accords de Performance Collective » (APC). Ceux-ci permettent aux entreprises, hors difficultés économiques actuelles ou prévisibles, d'aménager la durée du travail, la rémunération, les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique : ils font l'objet d'une recherche en cours et permettront une comparaison des APC avec les textes des PSE et les accords de RCC.

## **Bibliographie**

- Aït Razouh A. et Quemener Y. (2019/6), « Performance et régulation sociale du lean : Apports de la GRH mobilisatrice », *Management et Avenir*, n°112, p.15-35.
- Arnaud N. et Naulleau M. (2015), « L'acceptation sociale des restructurations en pratiques : entre normativité et pragmatisme », *Revue de l'organisation responsable*, vol.10, p.37-50.
- Balmory D. (mars 2004), « Le licenciement économique : du contrôle à la négociation ? », *Droit social*, n°3, p.272-278.
- Barabel M. et Meier O. (2015), *Manageor*, Paris, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition.
- Blanc A., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (2014), « Exploitation des données textuelles » in R-A. Thietart et al., *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, p.551-573
- Bonnet D. et Paché G. (2004), « Les relations logistiques entre industriels et distributeurs : des discours en quête de sens », *Revue Française de Marketing*, n°198, p.59-72.
- Bourguignon R. (2012), « La transparence dans la négociation des restructurations », *Revue Française de Gestion*, n°220, p.75-86.
- Bourque R. et Thuderoz Ch. (2011), *Sociologie de la négociation*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Bronckart J-P., Schneuwly B. (1984) « La production des organisateurs textuels chez l'enfant » in M. Moscato et G. Pierault-le Bonniec, *Le Langage : construction et Actualisation*, Rouen : Presses Universitaires de Rouen, p.165-178.
- Brugidou M. et Le Queau P. (1999), « Les "rafales", une méthode pour identifier les différents épisodes d'un récit : contribution au traitement et à l'interprétation des entretiens non-directifs de recherche », *Bulletin de méthodologie sociologique*, n°64, p.47-62.



- Charozé C. (2015), « Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2013 », *Dares Analyses*, n°4.
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Le Seuil.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Paris : Le Seuil.
- Dugué B. (2005), *Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise*, Toulouse : Octarès.
- Fattam N. et Paché G. (2016), « L'encastrement des relations économiques et sociales : une synergie de valeur au sein des chaînes logistiques », *Management & Avenir*, Vol.7, n°89, p.175-195
- François-Philip de St Julien D. (2015), « Analyse de discours : l'exemple des plans de sauvegarde de l'emploi », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°273-274, p.95-105.
- François-Philip de St Julien D. (juin 2018), *Des salariés « survivants » Résilients face à un état permanent de changements organisationnels*, Mémoire en vue de l'obtention de l'HDR, IAE Versailles Saint Quentin.
- Ghrai J. (2019), « Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2017 » *Dares Résultats*, n°39.
- Ghiglione R., Landre A., Bromberg M. et Molette P. (1998), *L'analyse automatique des contenus*, Paris : Dunod.
- Groux G., Noblecourt M. et Simonpoli J-D. (2019/1), « Le dialogue social. Efficacité, équité et gouvernance d'entreprise », *Négociations*, n°31, p.97-103.
- Kuhn A. et Moulin Y. (2012), « Stratégies de contestation et plans sociaux », *Revue Française de Gestion*, Vol.1, n°220, p.87-99.
- Laroche P. et Salesina M. (2018), *GRH et relations de travail-Fondements théoriques, enjeux contemporains*, Bruxelles : de Boeck.
- Laroche P., Guéry L., Moulin Y., Salesina M. et Stévenot A. (2019), *GRH-Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*, Bruxelles : de Boeck.
- Lax D., Sebenius J., Gauthier G. et Thibault M. (1995), *Les gestionnaires et la négociation*, Boucherville : Gaëtan Morin.
- Liaisons Sociales Quotidien (mars 2018), « *La rupture conventionnelle collective* », dossier n°51.
- Mias A. (2014), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, Vol.2, n°18, p.41-53.
- Molette P. (juin 2009), *De l'ADP à Tropes : comment un outil de contenu peut évoluer en logiciel de classification sémantique généraliste*, Communication au colloque Psychologie et Communication.
- Morel C. (1981) *La grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Morel C. (1997), « Une drôle de négociation », *Gérer et Comprendre*, n°50, p.77-91.
- Noireaux V. et Poirel C. (2009), « Pouvoir et leadership dans les canaux de distribution : la logistique face aux jeux des acteurs », *Management & Avenir*, Vol.4, n°24, p.32-48.
- Paolacci V. et Favart M. (2010), « Traitement des contraintes de la production d'écrits », *Langages*, Vol.1, n°177, p.113-128.
- Pelisse J. (2019) « Une grève froide inversée ? Éléments sur les mutations des relations professionnelles dans l'entreprise en France », *Négociations*, Vol.1, n°31, p.61-81.
- Pesqueux Y. (2008), « Un modèle organisationnel du changement ? », *Communication et Organisation*, n°33, p.84-92.

Ray J-E. (2019), *Droit du travail, droit vivant*, Paris : Liaisons Sociales, 28<sup>ème</sup> édition.

Reynaud J-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, Vol.29, n°1, p.5-18.

Reynaud J.-D. (2004), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.

Rojot J. (2006), *La négociation*, Paris : Vuibert.

Rojot J. (2018), « Règles et pouvoir », *RIMHE*, Vol.4, n°33, p.79-89.

Rojot J. (2019), « La communauté des chercheurs et universitaires s'intéressant à la négociation est significative et sa production abondante. Pourquoi cet apport théorique est-il aussi négligé par la pratique ? » (Entretien réalisé par Thuderoz Ch. et Colson A.), *Négociations*, Vol.2, n°32, p.121-143.

Seigneur A. (2011), « Méthode d'analyse des discours – L'exemple de l'allocation d'un dirigeant d'entreprise publique », *Revue Française de Gestion*, n°211, p.30-45.

Thuderoz Ch. (2019), « Conflits du travail et négociation collective : la confusion des arguments. Une note critique », *Négociations*, Vol.1, n°31, p.121-138.

Tixier P-E. (2007), « Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France », *Négociations*, n°8, p.103-119.

TROPES<sup>®</sup> (mai 2013), *Manuel de référence*, version 8.4.

Walton R. et McKersie R. (1965), *A behavioral theory in labor negotiations. An analysis of a social interaction system*, New-York: McGraw-Hill.

Wolff M. et Visser W. (2005), « Méthodes et outils pour l'analyse des verbalisations : une contribution à l'analyse du modèle de l'interlocuteur dans la description d'itinéraires », *@ctivités*, Vol.2, n°1, p.99-119.

Wolff M., Burkhardt J.-M. et de la Garza C. (2005), « Analyse exploratoire de "points de vue" : une contribution pour outiller les processus de conception » *Le Travail Humain*, vol.3, n°68, p.253-286.