



**HAL**  
open science

# Analyse de discours : l'exemple des plans de sauvegarde de l'emploi

Delphine Philip de Saint Julien

► **To cite this version:**

Delphine Philip de Saint Julien. Analyse de discours : l'exemple des plans de sauvegarde de l'emploi. La Revue des Sciences de Gestion, 2015, 273-274, p. 95-105. hal-04349940

**HAL Id: hal-04349940**

**<https://hal.uvsq.fr/hal-04349940>**

Submitted on 18 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.

# **Analyse de discours : l'exemple des plans de sauvegarde de l'emploi**

*par Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT JULIEN*

*Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT JULIEN*

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Responsable pédagogique du Master 2 "Gestion des Ressources Humaines", Université Versailles Saint Quentin en Yvelines

## **Résumé**

**Analyse de discours : l'exemple des plans de sauvegarde de l'emploi** par Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT JULIEN

Cet article poursuit nos recherches sur les restructurations d'entreprise et se centre sur l'analyse du contenu des textes des plans de sauvegarde de l'emploi, négociés par les parties prenantes. A partir d'une analyse propositionnelle du discours et d'une analyse cognitivo-discursive réalisées avec le logiciel Tropes<sup>®</sup>, nous pouvons souligner l'existence de propositions remarquables, d'indicateurs langagiers, notamment sous la forme de trois principaux épisodes constitués de rafales d'occurrences, hiérarchisant les choix prioritaires et privilégiés par les parties prenantes. Le premier est centré sur la mobilité, ces aspects financiers et les modalités d'une cellule de reclassement, organisant une véritable expatriation nationale ; le second repose sur le volontariat et le troisième sur le congé de reclassement. Ces épisodes proposent à la fois des éléments cognitifs, procéduraux et/ou interactionnels, afin de construire un champ de possibles favorisant l'employabilité des salariés impactés par la restructuration et le PSE.

## **Mots clés**

Plans de sauvegarde de l'emploi, analyse de contenu, logiciel Tropes<sup>®</sup>, indicateurs langagiers, épisodes et rafales, mobilité, cellule et congé de reclassement, volontariat

## **Abstract**

**Content analysis: the example of redundancy plans after downsizings** by Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT JULIEN

This article extends our previous researches on company reorganizations and offers a content analysis of redundancy plans. Based on discourse propositions and cognitive discourse analysis made easier by content analysis software Tropes<sup>©</sup>, the paper identifies the main propositions of various redundancy plans along three major episodes. The first proposition and episode are related to professional and personal mobility, financial conditions and actions undertaken by redeployment units, namely a kind of "national expatriation". The second proposition and episode are related to voluntary redundancy leaves. The third proposition and episode are related to redundancy packages offered to employees. All episodes include various cognitive, procedural and interactional elements mobilized in order to picture various opportunities for leaving employees and foster their personal marketability in the context of downsizing.

**Key words:** Downsizing, redundancy plans, content analysis, cognitive propositions, episodes, mobility, redeployment units, voluntary redundancy leaves

## **Resumen**

**Análisis del discurso : El ejemplo de los planes de protección del empleo** por Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT JULIEN

Este artículo sigue buscando a propósito de la reestructuración de las empresas y se concentra en el análisis del contenido que caben los textos de los planes de protección del empleo, arreglados por los protagonistas. Desde un análisis proposicional del discurso et desde un análisis cognito-discursivo realizados con el programa Tropes<sup>©</sup>, podemos subrayar la existencia de proposiciones notables, de índices de vocabulario, sobre todo en la forma de tres principales episodios hechos de "rafagas de acepciones".

El primer es centrado en la movilidad, estos aspectos financieros y en las modalidades de una célula de rehabilitación, sigue organizando una expatriación nacional; el segundo se funde en el voluntariado y el tercer en la licencia de rehabilitación. Estos episodios proponen de una parte elementos cognitivos, pleitistas y/o interaccionales, para que construyen un conjunto de posibilidades que favorecen nuevos empleos para los trabajadores afectados por la reestructuración.

### **Palabra clave**

Plan de protección del empleo, análisis del contenido, programa Tropes<sup>®</sup>, indicador de vocabulario, episodios y rafagas, movilidad, célula y licencia por nueva clasificación, voluntariado

## Analyse de discours : l'exemple des plans de sauvegarde de l'emploi

Depuis plus de quatre décennies, les plans sociaux, dénommés Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) depuis 2002, constituent une problématique récurrente pour les salariés, les entreprises, les syndicats et les acteurs des territoires. Statistiquement, depuis plus d'une décennie, chaque année, plus ou moins 1000 PSE sont notifiés à l'Administration du Travail, à l'exception des 2245 PSE en 2009, liés à la crise des *subprimes*. Par ailleurs, bien qu'entre octobre 2012 et juillet 2013, ait été mesurée une hausse mensuelle constante, "seuls" 907 PSE ont été recensés entre janvier et novembre 2013, soit entre 3 et 7 % des entrées à Pôle Emploi (Darés, avril 2014).

Depuis plus de quatre décennies, les pouvoirs publics se sont efforcés de construire un cadre législatif spécifique aux licenciements économiques et aux PSE, depuis l'accord national interprofessionnel du 10 février 1969 relatif à la sécurité de l'emploi jusqu'à la loi relative à la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 (auteur, 2010 pour plus de détails). *In fine*, le texte de PSE, dénommé Livre I, négocié par l'entreprise et ses instances représentatives du personnel se structure autour d'un vaste champ de possibles. Tout d'abord, quatre critères d'ordre des licenciements sont proposés par le législateur : les charges de famille, l'ancienneté dans l'entreprise, les salariés "fragiles" confrontés à une réinsertion professionnelle difficile et les qualités professionnelles du salarié. Les parties prenantes décident de leur éventuelle pondération et peuvent y ajouter tout autre critère contextuel et/ou organisationnel. Les mesures de reclassement interne s'articulent notamment autour d'actions de formation et/ou d'adaptation, de l'aide d'un cabinet extérieur, de primes spécifiques fonction de la rapidité de la mobilité acceptée... Les mesures de reclassement externe s'articulent notamment autour du contrat de sécurisation professionnelle, du congé de reclassement ou de mobilité (en cas d'accord GPEC), de VAE, de bilans de compétences, de toute autre mesure complémentaire liée aux mobilités géographique, professionnelle, horizontale et/ou verticale du salarié... Enfin, les mesures destinées à favoriser les départs s'articulent autour des préretraites, des départs volontaires, des créations-reprises d'entreprise et de diverses mesures

complémentaires telles que les commissions de suivi (auteur, 2010 ; pour plus de détails juridiques).

Une lecture régulière de ces Livres I nous renseigne sur les mesures d'accompagnement social négociées par les parties prenantes, reflétant un "listing" issu des lois sur les licenciements économiques et les PSE. Mais quels sont les principaux champs de possibles mobilisés par les parties prenantes ? Pouvons-nous distinguer des indicateurs langagiers dans les textes de PSE ? Existe-t-il des propositions remarquables, des arguments séquencés, mobilisés prioritairement par les acteurs, dans ces textes alors qu'ils reflètent une infinité de contextes humains et organisationnels ? Le logiciel d'analyse sémantique, Tropes<sup>®</sup>, permet de répondre à ces questions de recherche par une analyse de contenu, en déterminant les styles des verbes et des adjectifs, les connecteurs et les modalisations privilégiés par les parties prenantes. Cet article cherche à confirmer l'existence d'une construction des PSE autour d'un certain nombre d'épisodes et de rafales (ce qui, à notre connaissance, n'a jamais été réalisé) ; à les identifier ; à déterminer les priorités des acteurs ; à faire émerger une relative similitude dans la conception, par les parties prenantes, du redéploiement de l'emploi dans le cadre d'une restructuration malgré des problématiques diverses et diversifiées.

## **1 – Vers une Analyse Cognito-Discursive (ACD) des textes des plans de sauvegarde de l'emploi**

Autant les études quantitatives permettent une analyse de données, autant les études qualitatives permettent une analyse de contenu, développée dans les années 1920 aux Etats-Unis pour étudier la presse écrite et les discours politiques (Bardin, 1977, Mucchielli, 1988, Evrard et al., 2000). L'analyse de contenu d'un texte peut être définie comme un "*ensemble de techniques d'analyse des communications*" (Bardin, 1977), comme une "*technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter*" (Berelson, 1971 in Ghiglione et al., 1998 ; Berelson, 1971 in Evrard, 2000). Elle consiste donc à "*rechercher les informations qui s'y trouvent, à dégager le sens ou les sens*" de celles-ci, à "*formuler*" et à "*classer ce que contient*" le texte (Mucchielli, 1988), telle une "*archéologie du discours où le géomètre identifie les traces des signifiants derrière l'apparence des mots*", à "*repérer un ordre dans*

*un désordre apparent*" (Wacheux, 1996). L'objectif est centré sur une "*compréhension de la structure, de la cohérence interne ou des incohérences marginales d'un discours*" (Pécheux, 1975 in Ghiglione et al., 1998) afin de constituer une "*aide à la décision, un outil d'analyse ou une technique à l'action*" (Ghiglione et al., 1985). En tendant par conséquent à éliminer les "*risques liés à la subjectivité, au filtrage et aux interprétations personnelles*" (Mucchielli, 1988), il permet de répondre à trois questions fondamentales : "*que dit le texte, comment le dit-il et pourquoi le dit-il ?*" (Ghiglione et al., 1998). L'analyse de contenu exerce *in fine* deux fonctions : une "*fonction heuristique qui enrichit une approche de découverte exploratoire*" : "*pour voir*" ; une "*fonction d'administration de preuve empirique ou d'inférence à partir d'hypothèses de travail*" que le chercheur "*cherche à valider*" "*pour prouver*" (Bardin, 1977) ; à "*repérer et à comprendre les bulles de sens*" en vue de "*proposer une structure explicative d'ensemble*" du contenu (Wacheux, 1996).

D'une manière générale, l'analyse d'un texte privilégie une approche syntaxique, liée à la grammaire ; une approche sémantique (ou *Text Mining*), liée au sens des mots et/ou une approche pragmatique, liée au contexte. Une analyse de contenu recouvre donc un ensemble de techniques telles que l'analyse syntaxique, centrée sur la structure des discours ; l'analyse lexicale, centrée sur la nature et la richesse du vocabulaire employé ; et l'analyse thématique, centrée sur le découpage par thème et la fréquence d'apparition des mots (Evrard et al., 2000). Cependant, une recherche qualitative, recourant aux discours, permet certes d'appréhender des faits, des vécus, des réalités relatés par les acteurs mais elle se doit de respecter des règles de codifications, de structurations de variables liées au contexte ; ce qui implique un "*caractère artisanal, un temps excessif et un caractère volumineux*" quant aux données recueillies (Boutigny, 2005), des difficultés pour accéder à la structure du discours, du fait de l'ordonnancement des mots au sein de catégories ne prenant pas en compte toutes leurs nuances, toutes leurs connotations (Allard-Poesi, 1999 in Boutigny, 2005).

Par ailleurs, pendant de longues décennies, toute recherche en sciences de gestion se devait de résoudre la dichotomie méthode qualitative versus méthode quantitative : une étude qualitative étant par nature subjective, interprétative, voire pragmatique, souvent "*considérée comme peu noble, par manque de précision*", une étude quantitative, par nature, "*jouissant d'un paradigme de scientificité*" (Duyck, 2003 in Boutigny, 2005). Le *qualitatif* "*classe un*

*phénomène en "forçant" le lien entre le réel et le référentiel ; le quantitatif agrège sur la base d'un construit analytique et assigne une valeur descriptive" (Wacheux, 1996). Or le développement des ordinateurs, fin des années 60 et début des années 70 (Bardin, 1977) puis depuis les années 90, le recours aux CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software) permettent d'interconnecter les deux méthodes traditionnelles (Boje, 2004 in Boutigny, 2005), de "transformer des lettres en chiffres", de "traiter numériquement des études qualitatives" (Boutigny, 2005), de réaliser une "mathématisation des discours" (Wacheux, 1996) bien que la connaissance produite grâce à ces analyses informatiques demeure subjective de part les choix privilégiés par le chercheur.*

*C'est ainsi que nombreuses "pratiques d'analyse textuelle informatisée" (Jenny, 1997 in Ghiglione et al., 1998) ont alors été progressivement inventoriées dont les approches lexicométrique, socio-sémantique et les analyses par réseaux de mots associés (RMA). L'approche lexicométrique étudie la "fréquence d'occurrences d'un mot, de type bottom-up où les traitements des données guident l'interprétation et la production des savoirs". L'approche socio-sémantique étudie le texte "par segmentation du corpus en unités de significations pertinentes et par catégorisation multidimensionnelle", selon une "approche de type top-down où ce sont les savoirs qui guident a priori le traitement des données". Les analyses par réseaux de mots associés "visent à représenter des configurations cognitives liées à un ou plusieurs thèmes, considérées comme cachées sous la surface textuelle" (Ghiglione et al., 1998). Or, ces trois approches ne permettent une analyse de contenu optimale : l'approche lexicométrique ne traite que du "sens, du contenu informatif du mot et non de l'intention du mot" ; l'approche socio-sémantique ne peut "éviter des dérives interprétatives", fonction d'un choix subjectif selon la base théorique privilégiée ; enfin l'analyse par RMA ne permet pas une "interprétation actantielle" (Ghiglione et al., 1998).*

*Afin de répondre à ces insuffisances, les travaux de Rodolphe Ghiglione et de ses collègues se sont alors centrés dès 1994 autour de l'Analyse Propositionnelle du Discours (APD) et de l'Analyse Cognito Discursive (ACD), inspirées des travaux de P. Charaudeau. Un langage étant "à la fois sens, expression et communication" (Charaudeau, 1992 in Longhi, 2012), une "Grammaire de sens et de l'expression" offre l'opportunité de "décrire les faits langagiers en*



*fonction des intentions du sujet parlant ; des enjeux communicatifs qu'ils révèlent, des effets des discours qu'ils veulent produire. La langue y est décrite du point de vue de catégories qui correspondent à des intentions de communication (le sens), en mettant en regard de chacune d'elle les moyens (les formes) qui peuvent l'exprimer"* (Charaudeau, 1992 in Longhi, 2012). Il existe une *"mémoire des formes de signes qui servent à échanger"* qui *"s'organisent en manières de dire plus ou moins routinières"*. Peuvent par conséquent être extraits de tout texte des *"styles permettant de caractériser des tendances repérées dans les discours, des spécificités"* (Longhi, 2012), une *"série de variables qui vont faire l'objet d'un traitement statistique permettant de révéler des résultats d'analyse objectifs, non identifiables après une lecture approfondie d'un texte"* (Molette, 2009).

L'Analyse Propositionnelle du Discours (APD), *"variante de l'analyse thématique"* et dénommée initialement *"analyse par grappes"* par les chercheurs dont R. Ghiglione (Bardin, 1977) a pour objectif *"d'identifier l'univers de référence des acteurs à partir de leurs structures argumentaires"* (Wacheux, 1996) ; de *"rechercher les modèles argumentatifs et la signification des énoncés"* (Bardin, 1977) ; de *"répondre de manière fiable à la question de comment un sujet traite-t-il l'information, qu'il la reçoive ou qu'il la produise ?"* Il est donc nécessaire d'analyser la *"mise en scène des acteurs, leurs interrelations, les actes qu'ils accomplissent, leurs caractéristiques, les connecteurs, les modalisations utilisés"* (Ghiglione et al., 1998). Les entretiens, les discours reflètent un *"ensemble de propositions signifiantes, définies comme l'association d'un argument et d'un prédicat par le média d'un verbe attribuant une propriété à un objet : mon supérieur hiérarchique (argument) est (attribution) injuste (prédicat)"* (Wacheux, 1996). L'APD repère donc les référents-noyaux tels que des substantifs ou des pronoms puis découpe le texte, le discours en propositions, en phrases élémentaires qualifiant, expliquant ces référents (Bardin, 1977).

L'Analyse Cognito-Discursive (ACD) considère que *"tout discours s'inscrit dans un contrat porteur d'enjeu et a une visée d'influence ; met en scène des mondes inscrits dans une histoire construits selon des règles de cohésion, de cohérence, de consistance et causalement liés ; porte en lui les traces des opérations cognitives effectuées par un locuteur qui met en scène dans un certain but, un certain sens et une certaine intention"* (Ghiglione et al. 1998). Par conséquent, pour retrouver cette écriture, ces sens, ces mises en scène, ces cohérences, grâce à

une série de comptages et d'algorithmes, un logiciel analysant un discours doit être capable "d'identifier les propositions" considérées comme remarquables, "privilégiant l'axe syntagmatique, les mises en scène des actants et des actés" ; de "mettre à jour le chemin causal du texte, de traiter les jeux de prise en charge et de modalisation du discours" (Ghiglione et al., 1998). Le logiciel de sémantique Tropes<sup>®</sup>, développé par Pierre Molette et Agnès Landré, sur la base des travaux de Rodolphe Ghiglione<sup>1</sup> autour de l'Analyse Propositionnelle du Discours (APD) et de l'Analyse Cognito-Discursive (ACD) tend à répondre à ces attentes.

Relativement connu et mobilisé par les chercheurs en sciences sociales et en sciences de gestion, l'utilisation de ce logiciel, appliqué aux textes de PSE collectés, vise à réaliser à la fois cette analyse propositionnelle du discours et cette analyse cognito-discursive afin de mieux appréhender les approches des parties prenantes : les textes sont découpés en unités cognitives de base (propositions) ; à chaque mot, est affectée une catégorie grammaticale, appelée méta-catégorie permettant un classement par référence et *in fine*, de caractériser le texte en fonction de la place, du poids des propositions remarquables et de leur rôle argumentatif (Ghiglione et al., 1998).

## **2 – Les indicateurs langagiers des plans de sauvegarde d'emploi**

### **2-1 Méthodologie retenue**

Nous recueillons très régulièrement des textes d'accords de méthode, de plans de sauvegarde de l'emploi et de départs volontaires publiés sur Internet afin de nous constituer progressivement une base de données qualitatives. Très, très rarement disponibles, cette collecte est très longue d'autant que la Direccte ne transmet pas "*à titre individuel des données publiques*" (auteur, 2007, 2010). Avant de réaliser notre analyse de contenu via la version 8.4 du logiciel Tropes<sup>®</sup>, tous les textes de PSE ont été codifiés, la lettre correspondant à la première initiale de l'entreprise et le chiffre au numéro obtenu après classement alphabétique. Tous les textes de PSE non verrouillés en format pdf ont alors été convertis en format word, suivant les préconisations du manuel de référence, et remis en forme afin que le logiciel

---

<sup>1</sup> Le logiciel Tropes<sup>®</sup> a été créé à la fois par des chercheurs en psychologie sociale, des statisticiens, des informaticiens puis par des linguistes, des sémanticiens et des grammairiens (Seignour, 2011).

Tropes<sup>®</sup> puisse correctement effectuer notre analyse centrée sur les indicateurs langagiers, les épisodes et les rafales des PSE. Nous n'avons également pas retenu les chapitres relatifs aux accords de méthode inclus dans les PSE, afin de nous centrer exclusivement, pour cette recherche, sur le contenu des PSE signés. Nous avons ainsi constitué un échantillon de 28 textes signés entre 2007 et 2013 ; ces entreprises de plus de 1000 salariés (appartenant pour la plupart à un groupe), relevant du secteur bancaire, des assurances, de l'édition, de l'industrie automobile ou pharmaceutique... ; le PSE impactant de quelques dizaines à près de 2000 salariés.

Dans une première étape, le logiciel Tropes<sup>®</sup> nous a permis de réaliser une analyse statistique autour des indicateurs langagiers tels que le style, les verbes, les adjectifs, les connecteurs, les pronoms utilisés et les modalisations des textes ; dans une deuxième étape, d'identifier les épisodes et les rafales de ces derniers. Nous avons alors étudié les trois principaux épisodes de chaque texte pour analyser les principaux éléments contenus et négociés par les parties prenantes.

## **2-2 Des textes de style narratif, reposant sur une prise en charge par le narrateur et sur des verbes factifs**

Exemple de résultats statistiques obtenus via le logiciel Tropes<sup>®</sup> (Entreprise T1)

<b>Proposition</b>	1121		
<b>Mot</b>	15400		
<b>Verbes :</b>		<b>Adjectifs :</b>	
Factif	49.5 % (773)	Objectif	52.0 % (741)
Statif	27.3 % (427)	Subjectif	15.5 % (221)
Déclaratif	22.7 % (354)	Numérique	32.5 % (464)
Performatif	0.5 % (8)		
<b>Connecteurs :</b>		<b>Modalisations :</b>	
Condition	14.6 % (102)	Temps	23.9 % (153)
Cause	3.7 % (26)	Lieu	23.1 % (148)
But	4.2 % (29)	Manière	14.7 % (94)
Addition	50.4 % (351)	Affirmation	0.9 % (6)
Disjonction	17.9 % (125)	Doute	0.2 % (1)
Opposition	2.9 % (20)	Négation	11.6 % (74)
Comparaison	3.6 % (25)	Intensité	25.6 % (164)
Temps	2.7 % (19)		
Lieu	0.0 % (0)		
<b>Pronoms :</b>			

"Je"	0.0 % (0)	
"Tu"	1.7 % (3)	
"Il"	43.9 % (79)	
"Nous"	0.0 % (0)	
"Vous"	0.0 % (0)	
"Ils"	13.9 % (25)	
"On"	0.6 % (1)	
<b>Style plutôt narratif</b>		
Prise en charge par le narrateur		

Le logiciel Tropes<sup>®</sup> distingue quatre styles du texte : un style argumentatif où le "*sujet s'engage, argumente, explique ou critique pour essayer de persuader l'interlocuteur*" ; un style énonciatif où le "*locuteur et l'interlocuteur établissent un rapport d'influence et révèlent leur point de vue*" ; un style narratif où le "*narrateur expose une succession d'évènements qui se déroulent à un moment donné, en un certain lieu*" ; un style descriptif où le "*narrateur décrit, identifie ou classe quelque'un ou quelque chose*" (Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013). Les styles argumentatif et énonciatif soulignent l'implication du locuteur qui va privilégier plutôt les verbes statifs et déclaratifs, les modalisations d'intensité et de négation. Les styles descriptif et narratif indiquent des descriptions d'évènements successifs et vont s'appuyer sur des verbes factifs, des modalisations de lieu et de temps... (Wolff et al., 2005). Ces styles sont, par ailleurs, associés à des mises en scène verbales. Elles peuvent s'exprimer à travers des verbes d'action et qualifiées de mises en scène "*dynamique et action*" ; à travers des auxiliaires être et avoir et qualifiées d'"*ancrées dans le réel*" ; à travers des verbes permettant de réaliser une déclaration sur un état, sur une action et qualifiées de mises en scène "*prises en charge par le narrateur*" ; à travers le pronom de la première personne du singulier et qualifiées de mise en scène "*prise en charge à l'aide du "je"*" (Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013).

Près de 80 % (22 sur 28) des textes de PSE relèvent d'un style narratif, 13 d'entre eux reposant sur une mise en scène verbale "*prise en charge par le narrateur*" et 9 sur une mise en scène "*dynamique et action*". Près de 15 % (4 sur 28) des textes de PSE ont un style descriptif ; 3 d'entre eux reposant sur une mise en scène verbale "*dynamique et action*" et 1 sur une mise en scène "*prise en charge par le narrateur*".

Par conséquent, un texte de PSE ne décrit, ni n'argumente : il cherche à présenter différents événements successifs, fonction des mesures prévues par le cadre législatif. L'ordre des licenciements, les reclassements internes ou externes, les départs de l'entreprise ne relèvent plus d'une négociation ou d'une volonté de convaincre les uns ou les autres. Elles ont eu lieu ex-ante : le texte du PSE s'inscrit alors dans un espace chronologique et calendaire, comme le résultat, la traduction, à l'instant t, d'une négociation aboutie entre les parties prenantes, sans refléter les conflits, les convergences, les compromis éventuels entre elles.

Tableau 1 : Les verbes (d'après Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013)

Les verbes	expriment :
<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 possession tels que "être", "avoir", "exister", "rester"...

Lecture : les verbes factifs expriment des actions telles que faire, donner, travailler...

L'étude des verbes permet de caractériser la façon dont le "*locuteur*", les parties signataires de l'accord, "*souhaite être perçu par ses allocutaires*" (Seignour, 2011), les salariés de l'entreprise et les acteurs externes à l'entreprise. Tous les textes de PSE<sup>2</sup> mentionnent des verbes *factifs*, *statifs* puis *déclaratifs* : observer cette majorité de verbes factifs est en conformité avec un style narratif détecté par le logiciel Tropes<sup>©</sup>. Plus de la moitié des textes collectés (16 sur 28) détiennent entre 53 et 56 % de verbes *factifs*, entre 24 et 27 % de verbes *statifs* ; près de 70 % des textes (19 sur 28) possèdent entre 18 et 22 % de verbes *déclaratifs*. Enfin, le pourcentage des verbes *performatifs* étant négligeable, les textes de PSE soulignent aucune recherche d'adhésion ; ils ne sont pas des "*actes volontaristes d'influence*" (Seignour, 2011) ; les entreprises, les IRP et leurs représentants s'inscrivent dans une démarche proactive vis-à-vis des salariés, visant à la mise en place de pratiques actionnables.

<sup>2</sup> A l'exception d'un texte mais il possède des verbes factifs, déclaratifs puis statifs.

## 2-3 Des textes de PSE reposant sur des adjectifs objectifs, sur des connecteurs liés à l'addition et sur des modalisations d'intensité

Tableau 2 : Les adjectifs (d'après Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013)

Les adjectifs	Permettent de :
<b>Objectifs</b>	Caractériser des êtres ou des objets indépendamment du point de vue du locuteur tels que des adjectifs de couleur, "ancien", "nouveau", "long"...
<b>Subjectifs</b>	Formuler une appréciation sur une chose ou quelqu'un et d'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

Lecture : Les adjectifs objectifs permettent de caractériser des êtres ou des objets...

Près de 90 % des textes collectés (25 sur 28) possèdent des adjectifs *objectifs*, *numériques* puis *subjectifs* ; la majorité des textes ayant un pourcentage compris entre 50 et 55 % d'adjectifs *objectifs*, entre 30 et 40 % d'adjectifs *numériques*, autour de 15 % d'adjectifs *subjectifs*. Ce résultat permet de relever une volonté de quantifier et de caractériser au mieux une situation pour les salariés via de nombreux adjectifs objectifs, indépendants du point de vue des locuteurs.

Tableau 3 : Les connecteurs (d'après Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013)

Les connecteurs de	Utilisent des notions telles que :
<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...

Lecture : Les connecteurs d'addition utilisent des notions telles que et, aussi...

Les connecteurs "servent à marquer en surface le degré et la nature des relations inter-propositionnelles, entre entités relevant de la représentation cognitive d'états ou

d'évènements décrits" et donc à "délimiter généralement des unités propositionnelles" (Paolacci et Favart, 2010). Ils prennent la forme de "conjonctions de coordination, de subordination, des locutions conjonctives qui relient les parties des discours" (Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013) et permettent de témoigner de "l'orientation argumentative du discours, du cheminement que le locuteur souhaite faire suivre au récepteur" (Seignour, 2011).

Tous les textes de PSE mobilisent comme premier mode les connecteurs liés à l'addition qui représentent 50 % des connecteurs. Pour plus de 90 % des textes (26/28), les modes suivants sont les connecteurs de disjonction (plus ou moins 20 % du texte) puis de condition (entre 10 et 15 % du texte). Aucun connecteur de lieu, permettant de situer l'action, n'est mobilisé ; les autres connecteurs possédant des scores très faibles, entre 2 et 3 % du texte.

Ce résultat est peu surprenant : le connecteur d'addition "et" est le plus mobilisé, quelque soit le type de texte, qualifié d'"archiconnecteur" (Bronckart et Schneuwly, 1984 in Paolacci et 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" (Paolacci et Favart, 2010), une "énumération de faits ou de caractéristiques" (Wolff et al., 2005). De plus, les connecteurs de disjonction et de condition complètent ces énoncés et construisent le raisonnement des parties prenantes, les diverses solutions, alternatives proposées aux salariés. Enfin, il n'est pas surprenant que les connecteurs d'opposition soient peu mentionnés car les textes de PSE n'ont plus pour objet d'"argumenter, de relativiser ou de présenter des thèses opposées" (Wolff et al., 2005).

Tableau 4 : Les modalisations (d'après Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013)

<b>Les modalisations de</b>	<b>Sont liées par :</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>

Lecture : Les modalisations sont fonction de notions liées à l'affirmation telles que tout à fait, certainement

Les modalisations, sous la forme d'adverbes ou de locutions adverbiales<sup>3</sup>, "*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*" (Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013), d'indiquer le "*degré d'adhésion de l'énonciateur aux contenus énoncés*" (Seignour, 2011). Pour 25 textes de PSE sur 28, la première modalisation mobilisée est celle de l'*intensité*, représentant en moyenne 30 % du texte. Le second est lié au *temps* pour 18 des 28 textes, suivi par le *lieu*. La modalisation liée à l'*affirmation* et celle liée au doute sont négligeables, voire nulles dans les textes collectés.

La modalisation d'intensité domine et souligne une dramatisation du discours des parties prenantes, en lien direct avec la situation difficile de l'entreprise, nécessitant la mise en œuvre d'un PSE, voire même en lien avec un contexte conflictuel entre elles. De plus, les modalisations de temps et de lieu ancrent le discours et permettent de situer l'action.

Enfin, les pronoms personnels peuvent être mobilisés en genre ("*je*", "*tu*"... ) et en nombre ("*ils*", "*elles*"... ) (Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013). Le pronom "*il*" est systématiquement mobilisé en premier, en référence au salarié, suivi pour le pronom "*ils*". Quelques textes mentionnent parfois un troisième, "*nous*" dans trois textes et "*vous*" pour l'un d'entre eux. Les textes de PSE placent donc, au cœur des préoccupations des parties prenantes, le salarié ; une focalisation sur l'acteur collectif n'étant pas pertinente à cet instant. Ils ancrent les PSE dans une logique individuelle.

Tableau 5 – Style des textes collectés et principaux indicateurs langagiers relatifs aux PSE, distingués par le logiciel Tropes<sup>©</sup>

<b>Style</b>	<b>Principaux indicateurs langagiers</b>	<b>Principales explications</b>
Narratif	Verbes factifs Adjectifs objectifs, numériques Connecteurs d'addition, de disjonction, de condition Modalisations d'intensité, de temps	Les parties prenantes exposent une succession d'évènements qui se déroulent 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 au mieux un contexte, sous forme d'un <i>knowledge telling</i> ; elles défendent avant tout des logiques

<sup>3</sup> Le logiciel Tropes<sup>©</sup> ne prend pas en compte en tant que modélisateurs les italiques, les guillemets, les conditionnels mais uniquement les adverbes (Manuel de référence, 2013).

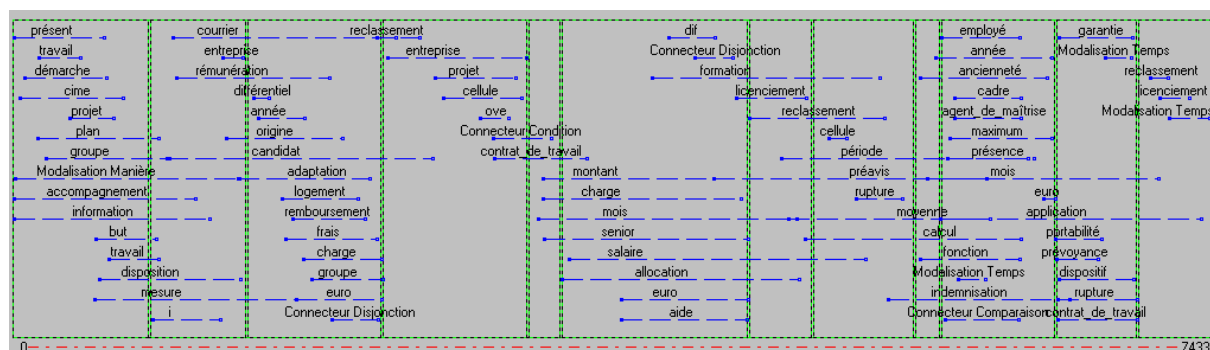


	Utilisation des pronoms "il", "ils"	individuelles. Mais elles dramatisent également la situation de par l'intensité du discours.
--	-------------------------------------	---

### **3 – Le cœur des textes de plans de sauvegarde de l'emploi : trois épisodes prioritaires autour de la mobilité et ces modalités financières, du volontariat et du congé de reclassement**

Au-delà de ces riches éléments statistiques, le logiciel Tropes<sup>©</sup> permet surtout d'étudier les *épisodes* constitués de différentes *rafales*. Un épisode "*correspond à une partie du texte dans lequel un certain nombre de rafales se sont formées et terminées*" (Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013) ; ce sont des "*grands blocs d'argumentation représentatifs de la structure du discours observé*" (Ghiglione et al., 1998 ; Molette 2009), des "*paquets de sens*" (Brugidou et 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*" (Molette, 2009 ; Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013). Peuvent se dessiner des "*ruptures thématiques (fin d'une série de rafales)*", des "*passages*" ou des "*fil du récit*" qui se "*dénouent avant un nouvel épisode*" (Brugidou et Le Queau, 1999). Afin de déterminer cette chronologie spécifique, cette structure séquentielle, cette forme de répétition et d'enchaînements thématiques, pour chaque PSE collecté, le logiciel Tropes<sup>©</sup> nous a permis d'établir le graphique des épisodes et des rafales tel que ci-dessous ; de déterminer et de sélectionner les trois épisodes présentant les longueurs les plus importantes afin d'analyser leur contenu et les rafales ainsi présentes, afin de déterminer les axes prioritaires privilégiés par les parties prenantes.

Schéma 1 - Exemple d'épisodes et de rafales obtenus via le logiciel Tropes<sup>©</sup> (Entreprise C2)



Lecture de gauche à droite et de haut en bas : à partir des 7433 occurrences recensées, 12 épisodes ont été déterminés ; le premier épisode représente 11.7 % du texte (qualifié de longueur du texte), est composé de 19 rafales à partir des occurrences "présent", "travail", "démarche"...

C'est ainsi qu'entre 7 et 30 épisodes séquent les 28 textes collectés, 50 % d'entre eux ayant plus de 20 épisodes. 8 textes comportent un premier épisode de 20 à 30 rafales ; 7 textes entre 30 et 40 rafales et 9 textes plus de 40 rafales ; 12 textes ont un premier épisode d'une longueur comprise entre 10 et 15 % ; 8 textes entre 15 et 20 %. 7 textes possèdent un deuxième épisode de moins de 20 rafales, 12 textes entre 20 et 30 rafales ; 12 textes ont un deuxième épisode d'une longueur inférieure à 10 % ; 11 textes entre 10 et 15 %. Nous constatons également que 10 textes possèdent un troisième épisode de moins de 20 rafales ; 13 textes entre 20 et 30 rafales ; 15 textes ont une longueur inférieure à 10 %, 11 textes entre 10 et 15 %.

L'analyse des épisodes et des rafales des textes de PSE collectés à partir du logiciel Tropes<sup>©</sup> nous permet alors de mettre en évidence les priorités des parties prenantes, qu'une simple lecture ne permet pas de distinguer : l'épisode 1 est centré sur la mobilité, ces aspects financiers et les diverses modalités liées à une cellule de reclassement (11 textes) ; l'épisode 2 sur le volontariat (11 textes) ; l'épisode 3 sur le congé de reclassement (8 textes).

### 3-1 PSE et expatriation nationale, modalités financières, PSE et cellules de reclassement

L'épisode 1 recense deux items : une modalité centrée sur la mobilité des salariés sous forme d'expatriation nationale et les moyens financiers, matériels, humains associés ; une modalité centrée sur les cellules de reclassement. Les premières rafales de l'épisode 1 sont ainsi axées sur les occurrences telles que "mobilité géographique", "indemnités", "logement",

"déménagement", "famille", "conjoint", "enfants"... Elles se situent dans le paragraphe consacré à la mobilité géographique liée à un reclassement interne ou externe et elles relèvent toutes d'éléments que nous qualifions de "*relocation*"<sup>4</sup> nationale, qui organisent une véritable expatriation nationale.

La mobilité proposée est analysée comme nécessitant un déménagement et une liste extrêmement dense d'aides diverses est proposée ; les zones géographiques étant mentionnées, "*plus de 100 km ou plus d'une heure aller simple*" (I3), calculé même à partir de "*Via Michelin*" (C4)... Elles peuvent se décliner sous forme d'un "*voyage de reconnaissance*" de quatre jours, week-end inclus, avec le conjoint, les frais de séjour étant pris en charge par l'entreprise (T1) ; d'une "*aide à la mobilité*" de 8000 € (F2), d'une "*aide pour frais d'installation*" plafonnée entre 2500 € (M1) et 3500 € (C4) ou pondérée selon la situation familiale (I3) ; d'une "*participation dégressive au loyer*" pendant 7 années (C4) ; d'une "*indemnité différentielle de loyer*", plafonnée à 500 € pendant six mois, en cas de surcoût locatif du nouveau logement (M1) ; sur présentation de trois devis (I3), les frais de déménagement sont pris en charge à 100 % (C4, T1), avec la prestation "*mise à disposition de main d'œuvre à la constitution de colis*" (M1) ; d'une prise en charge en cas de double loyer pendant deux mois (I3, T1), pendant six mois (M1) ou d'un voyage aller-retour pendant six mois pendant la "*période transitoire de séparation familiale*" (T1) ; d'un "*congé supplémentaire pour déménagement*" de deux jours (I3), l'entreprise pouvant prendre en charge les frais de voyage voire d'hébergement si le déménagement s'effectue sur deux jours (I3, M1, T1).

L'impact d'un déménagement sur la famille est également intégré au sein de cette modalité "mobilité" : le salarié bénéficie d'une "*aide au maintien du niveau de ressources*", égale au différentiel entre le salaire précédent et l'indemnité de Pôle Emploi pendant six mois (C4), complétée par une aide à la recherche d'emploi via la structure d'aide au reclassement mise en place dans le cadre du PSE, si le conjoint a été dans l'obligation de démissionner de son emploi (C4, I3, M1, T1) ; le salarié bénéficie de "*places de crèche réservées jusqu'au mois d'août suivant la rupture du contrat de travail*" (F2) ou d'une prise en charge des frais de

---

<sup>4</sup> La "*relocation regroupe l'ensemble des services visant à faciliter l'arrivée ou le départ d'un salarié en situation de mobilité internationale, voire nationale*" (BARABEL M., MEIER O. (2011) *La gestion internationale des ressources humaines*, Dunod, collection Repères).

garde des enfants pendant trois mois (M1), d'une information quant à la scolarisation des enfants (I3, M1)...

Liées et complémentaires à cette première rafale, l'épisode 1 est également axé sur un accompagnement de cette expatriation nationale, sur les occurrences telles que "cellule", "espace", "prestation", "reclassement", "recherche d'emploi"... Bien que leur appellation soit très diversifiée ("*Espace Mobilité Emploi*" (A2) ; "*Relais Emploi*" (C3) ; "*Cellule d'accompagnement*" (N1) pour n'en citer que quelques uns...), les objectifs de ces espaces consistent à "*accompagner chaque salarié vers une solution effective*" et à les "*repositionner*" sur des situations ou projets professionnels pérennes (A2) ; à les "*accompagner le plus efficacement possible dans leur recherche d'activité et l'identification d'une solution de reclassement*" (N1) ; à "*ne laisser aucun salarié seul face à un problème d'emploi*" et à éviter des "*aspirations en décalage réel avec le marché de l'emploi*" (U1). Une méthodologie autour du reclassement décline ces objectifs tels qu'"*accueillir, écouter et comprendre, accompagner et suivre individuellement et en groupes, fixer des objectifs quantifiés de repositionnement attractifs et réalistes pour les salariés*" (A2, l'entreprise mentionnant un "*coaching de carrière*" et une "*démarche marketing emploi*") ; tels que "*diagnostiquer, conseiller et informer, préparer la mobilité interne ou externe*" (S3).

De nombreux moyens classiques, humains, matériels, technologiques, financiers sont mis à la disposition des salariés : ordinateurs, connexion internet, photocopieuses, annuaires professionnels, frais de timbre, de papier, salles de réunion... (A2, C3, G1, U1) ; ateliers de bilans personnels et professionnels (C3, G1, S3, U1) selon les principes et modalités classiques d'un bilan de compétences, permettant éventuellement des actions de formation (F1, S4) ou des validations des acquis de l'expérience (A2, F1) ou la préparation de concours administratifs (F1).

Les cellules de reclassement sont parfois pilotées en interne par des salariés de la DRH, le plus souvent en externe par des consultants spécialisés, le nom du cabinet national ou régional étant même référencé, parfois dans les locaux de l'entreprise ou loués, le temps de la mission, à l'extérieur de l'entreprise, pour préserver la confidentialité des démarches des salariés ; la durée de leur intervention étant très rarement mentionnée dans les textes. Mais bien que dans le chapitre consacré aux cabinets de reclassement, soit souvent mentionnée l'importance du

territoire et du bassin d'emploi local dans cette recherche d'emploi (C3, G1), voire d'une réindustrialisation du bassin d'emploi (G2), seuls quelques textes déterminent l'obligation pour ces derniers de présenter une Offre Valable de Reclassement (OVR) (C3) ou une ou deux Offres Valables d'Emploi (OVE) aux salariés et définissent un salarié actif (C3, F1, N1).

Ce premier résultat signifie que les parties prenantes considèrent la mobilité comme un des éléments constitutifs d'une résilience tant professionnelle que personnelle pour les salariés, comme LE facteur-clef incontournable, la famille étant totalement associée à la démarche en vue de créer les meilleures conditions pour cette réussite. Mais cette mobilité pouvant être perçue par les salariés comme un réel déracinement professionnel et familial, elles s'efforcent de créer autant de solutions, d'alternatives organisationnelles, techniques, humaines, aboutissant à l'apparition d'une véritable *expatriation nationale*, grevant le coût financier du PSE. Cependant, c'est dans l'épisode 1 que l'aspect distributif est le plus prégnant et souligne une "*logique de compensation et de réparation du préjudice subi*" (Bourguignon et Garaudel, 2012b).

Il est également surprenant de noter le rôle premier accordé aux cellules de reclassement dès le premier épisode, d'autant que les conclusions de certaines études du CESE (Ramonet, 2010) ou de la DARES (Pasquereau, 2012 ; Charozé, 2014) démontrent leur relative et faible réussite : en 2010, dans le cadre des cellules de reclassement conventionnées par l'Etat<sup>5</sup>, 18 % des adhérents ont retrouvé un CDI (contre 31 % en 2007) ; 11 % un CDD ou un CTT de 6 mois ou plus, 9 % un CDD ou un CTT de moins de 6 mois et 5 % ont créé ou repris une entreprise (Charozé, 2014). Enfin, hormis la "simple" définition d'une Offre Valable d'Emploi, d'une Offre Valable de Reclassement, n'est quasiment pas mentionnée une obligation de résultats ; bien qu'elle doive plus apparaître dans les accords signés par l'entreprise et le cabinet de reclassement, ex-post à l'accord du PSE<sup>6</sup> ; d'autant qu'il n'existe pas actuellement de norme d'évaluation homogène et partagée, relative aux cellules de reclassement.

---

<sup>5</sup> Depuis fin 2011, une stricte limitation du conventionnement des cellules de reclassement par l'Etat a été mesurée : 719 ont été signées en 2009 contre 44 en 2012, soit une baisse de 94 % (Charozé, 2014).

<sup>6</sup> "*Lorsqu'un salarié se reclassé en CDI, le cabinet percevra généralement 2000 euros. Lorsqu'il a été accompagné mais aucun reclassement n'a été obtenu à l'issue de la cellule, 800 euros seront versés*" (Pasquereau, 2012).

### 3-2 PSE et modalités du volontariat

Bien que les plans de départs volontaires (PDV) puissent faire l'objet d'une négociation spécifique ante PSE par les parties prenantes ou être inclus dans la rédaction du PSE, l'épisode 2, déterminé par le logiciel Tropes<sup>®</sup>, démontre l'importance des départs volontaires et apparaît via les occurrences "projet professionnel", "validation", "commission", "calendrier", "régime" ou "caisse de retraite"...

Des dimensions à la fois procédurales, distributives et interactionnelles sont abordées. La procédure repose sur la durée (S4) et/ou l'articulation des calendriers entre une première procédure PDV et une deuxième procédure PSE proprement dite (F5, I1, M1) ; sur la population "*menacée*" (I4), notamment dans le cadre de préretraite (I1, I4, D1) ou sur les salariés non concernés "*via un mécanisme de remplacement par ricochet*" pouvant opter pour un départ volontaire (I4) ; sur l'envoi à la commission ou à la DRH des documents nécessaires à la prise en compte du volontariat (F2, S4) ; sur les éventuels "*critères de départage*" (le plus âgé étant prioritaire, F1). Les textes de PSE prévoient également un volet distributif tel qu'un "*revenu de remplacement*" égal à 80 % du salaire brut pour les salariés préretraités (D1), des indemnités spécifiques de départ volontaire (au moins 6 mois de salaire brut complétés par un montant compris entre 40000 et 15000 €, F2 ; égales à trois fois l'indemnité conventionnelle de licenciement, I4 ; jusqu'à 70000 €, P1), des exonérations sociales et fiscales (I1).

Enfin, les éléments interactionnels sont soulignés : la Direction de l'entreprise (C1, D1) ou une commission paritaire (F1, I4, S1) valide le départ volontaire dès qu'un projet professionnel "*motivé*" (F1), "*viable*" (S1), "*réaliste*" (S4) a été clairement défini et démontré. Celui-ci peut prendre la forme d'une création-reprise d'entreprise, d'un CDI, d'un CDD d'au moins 6 mois, d'une formation qualifiante ou diplômante (F1, I4, P1, S1) ; de manière extraordinaire, d'un rapprochement de conjoint (F2, P2) ou d'un "*projet personnel tel que l'exercice d'une activité artistique, associative ou caritative*" (S4). Afin de sécuriser les choix des salariés, notamment en souhaitant "*manifester sa responsabilité sociale*" centrée autour de "*nombreuses actions en faveur du développement de l'employabilité des salariés*" (F2), une cellule de reclassement effectue une "*recherche d'opportunités locales*" (S1), peut assister le

salarié-créateur d'entreprise dans ses démarches administratives (P1) ; le contrat de travail étant systématiquement rompu d'un commun accord entre les parties.

Ce second résultat souligne une situation paradoxale. D'une part, en privilégiant des départs choisis à des départs contraints, les départs volontaires, considérés comme "*élément essentiel du compromis social*" (Bourguignon et Garaudel, 2012a), sont "populaires" auprès des salariés, considérés souvent comme un effet d'aubaine par les plus diplômés, les plus qualifiés, donc les plus employables mais aussi par les salariés proches d'une préretraite. D'autre part, l'entreprise fait preuve de responsabilité sociale en s'assurant de la viabilité du projet personnel et professionnel mais elle abandonne celle-ci en transférant la prise en charge d'une partie des salariés à la collectivité si le salarié ne retrouve pas rapidement un emploi, contrairement à ses espérances ; si la création ou reprise d'une entreprise n'aboutit pas ou si les salariés dits seniors sont confrontés à un marché de l'emploi plus tendu qu'anticipé. Ces départs volontaires peuvent par conséquent induire de nombreux dysfonctionnements, de nombreux "*risques à maîtriser*" (Bourguignon et Garaudel, 2012a) tels qu'une vulnérabilité des salariés au chômage, des fuites de compétences clefs, de savoirs stratégiques, un déséquilibre de la pyramide des âges...

### **3-3 PSE et modalités du congé de reclassement**

L'épisode 3 déterminé par le logiciel Tropes<sup>®</sup> se centre sur l'une des dimensions légales, conforme au Droit du travail pour les entreprises de plus de 1000 salariés : l'obligation de proposer aux salariés licenciés un congé de reclassement (auteur, 2010) ; les occurrences mentionnées étant "congé", "reclassement", "durée", "préavis", "formation"... Tous les textes rappellent le dispositif procédural : proposition lors de l'entretien de licenciement, éventuel bilan professionnel en cas d'absence de projet professionnel, durée du congé comprise entre 4 et 9 mois<sup>7</sup>, allocation égale à 65 % de la rémunération perçue au cours des 12 derniers mois, sans être inférieure à 85 % du SMIC (90 % A2), contrat de travail maintenu durant la durée du congé mais dispense de toute activité... Le salarié est accompagné par une cellule de

---

<sup>7</sup> Depuis la loi n°2013-504 du 14 juin 2013 "*relative à la sécurisation de l'emploi*", la durée maximale du congé de reclassement a été portée à 12 mois (JO du 16 juin 2013).

reclassement, parfois soumise à une obligation de présenter une ou deux Offres Valables de Reclassement, définies comme précédemment dès lors que le salarié est considéré comme actif (A2). Pendant la durée du congé reclassement, le salarié suit alors diverses formations visant à améliorer son employabilité pour un budget de 4000 € (I1) à 10000 € (F1)<sup>8</sup>, parfois à mettre en œuvre une VAE, à créer ou reprendre une entreprise (F1)... Si au cours du congé, le salarié retrouve un nouvel emploi, il peut percevoir un différentiel de salaire en cas de rémunération inférieure (P2, S2) ; le futur employeur pouvant même percevoir une prime à l'embauche (S2). A l'issue du congé et sans solution d'emploi, le contrat de travail est rompu et le salarié s'inscrit à Pôle Emploi.

L'épisode 3 est moins surprenant que les deux épisodes précédents. En effet, il n'est qu'un simple rappel à la loi existante sur les PSE et aux obligations faites aux entreprises. Quels que soient les textes, nous retrouvons systématiquement les mêmes éléments procéduraux, seuls différent le budget alloué au titre des formations et la durée du congé. Cependant, il est surprenant de constater que ce cadre strictement réglementaire n'apparaît que dans le troisième épisode. Cela peut souligner la volonté des parties prenantes de proposer d'autres alternatives originales, recherchant à favoriser l'employabilité de ses salariés, de s'appuyer sur de "*bonnes pratiques*" au sens de Cameron, déjà expérimentées, en dehors des dispositifs "classiques" proposés par les pouvoirs publics, considérant peut-être qu'ils sont trop lourds et/ou répondant mal aux réalités du marché de l'emploi.

L'analyse de contenu des PSE signés par les entreprises et les IRP démontre que ces textes exposent une succession d'évènements, se déroulant à un moment donné, en un lieu donné. Ils possèdent donc un caractère narratif, tel un récit circonstancié, un exposé de faits et de solutions possibles pour les salariés. Ce style privilégié par les acteurs va de pair avec les principaux indicateurs langagiers obtenus. Bien que les modalisations d'intensité renforcent le caractère anxiogène du contexte, les verbes factifs expriment les actions engagées par les parties prenantes ; les modalisations de temps et les adjectifs objectifs permettent de cadrer

---

<sup>8</sup> Le budget moyen consacré à une formation d'adaptation est de 3418 €, à une formation de reconversion de 6146 € selon une étude des Ateliers de la Convergence (2014).



ces actions ; les connecteurs d'addition et de disjonction permettent d'énumérer ces actions et leurs caractéristiques ; ce qui concourt à la mise en place de bonnes pratiques actionnables.

Le texte de PSE signé est certes la formalisation d'un accord et le support d'un "*affrontement de rationalités*" entre des "*jeux antagonistes*" privilégiant une "*stratégie de résistance*" et des "*jeux de collaboration*" (Adam et Reynaud, 1978 in Bourguignon, 2012), privilégiant la négociation, la transparence pour une meilleure employabilité des salariés partants de l'entreprise ou survivants au PSE.

Outre les dimensions procédurales, cognitives et/ou interactionnelles sous-jacentes aux PSE, notre recherche nous permet de souligner que les parties prenantes organisent une hiérarchie entre les mesures possibles d'un PSE. L'axe privilégié demeure la recherche et l'organisation de la meilleure mobilité possible, tant professionnelle que personnelle, voire d'une véritable expatriation nationale avec toutes les facilités envisageables. Les politiques autour d'une mobilité sont considérées par les entreprises et les IRP comme la solution la plus efficace et la plus efficiente pour accompagner la transition professionnelle des salariés, pour leur permettre de rebondir, d'être résilients, même si elle est très complexe à mettre en œuvre car ils l'acceptent difficilement du fait de contraintes familiales, contextuelles et/ou organisationnelles. Ces politiques concourent à accentuer une logique individuelle qui était apparue dès la transformation, souhaitée par les pouvoirs publics, du terme "plan social" en "plan de sauvegarde de l'emploi".

De plus, notre recherche souligne le rôle important des cabinets de reclassement en tant que facilitateur et relais des choix politiques (au sens de "gestion de la cité") et stratégiques des parties prenantes. Ceux-ci apparaissent également via la mise en place du congé de reclassement bien que celui-ci constitue un "*acquis tangible*" (Beaujolin et al., 2012) mais un simple respect du cadre normatif, une obligation légale et nécessaire sous peine d'annulation du PSE par les juges. Bien qu'en fonction des problématiques diverses, se dessinent des "*formes hybrides*" entre des "*dimensions individuelles et collectives*" de la négociation du PSE et entre des "*systèmes qui font porter la responsabilité de l'emploi (et de la perte de revenu) sur l'individu ou sur le collectif*" (Beaujolin et al., 2012), une logique de reclassement semble prendre le pas sur une logique indemnitaires. Les actions centrées notamment sur la mobilité, sur la famille, sur les cellules de reclassement peuvent être des conditions pour une perception

de légitimité de la restructuration en cours, pour une relative confiance entre les salariés et/ou les IRP vis-à-vis des entreprises, permettant à terme d'éviter toute "grève froide" (Morel, 1994), toute forme de "présentéisme contemplatif" (Monneuse, 2013). Mais a contrario, les IRP peuvent l'analyser comme un "risque de délitement des énergies militantes" ; le "débat se déplaçant dans le champ individuel" et les "salariés se désengageant de l'action collective" (Bourguignon et Garaudel, 2012a).

Cependant, notre recherche présente un certain nombre de limites. Notre échantillon demeure petit ; malheureusement, il ne permet pas d'intégrer des caractéristiques contextuelles, d'éclairer le processus de négociation qui a eu lieu, l'accès au terrain demeurant fort complexe. Or, les mesures d'indemnisation financières sont d'autant plus conséquentes que le niveau d'employabilité des salariés est faible, que le motif économique de la restructuration est perçu comme faible et que les syndicats sont actifs et influents (Beaujolin et al., 2012), que l'entreprise appartient à un groupe in bonis, que celui-ci craint l'impact médiatique de l'annonce de la restructuration... Malgré tout, ces résultats tendent à souligner la volonté des parties prenantes d'éviter une trop importante rupture, voire une violation, du contrat psychologique, construit autour de "réelles promesses explicites" et d'"attentes subjectives, tacites, implicites" (Rousseau, 1990) entre l'entreprise, ceux qui partent et les "survivants" aux PSE.

De plus, ces résultats ouvrent de nouvelles perspectives de recherche : une analyse de contenu relative à des PSE mis en place au sein de PME, mis en place avant et après la crise de 2009, confirmera ou infirmera-t-elle ces résultats ? Une analyse de contenu relative à des accords de méthode et à des plans de départs volontaires démontrera-t-elle d'autres indicateurs langagiers, d'autres épisodes et rafales ? La loi sur la sécurisation de l'emploi votée en juin 2013, permettant des accords unilatéraux de l'entreprise sous réserve d'une homologation par la Direccte, en déplaçant, à nouveau et en partie, le processus de régulation des PSE vers un représentant de l'Etat, va-t-elle également favoriser de nouveaux épisodes et rafales en redistribuant les cartes de la négociation des PSE entre les parties prenantes ?...

## **Bibliographie**

- ADAM G., REYNAUD J.-D. (1978) *Conflits du travail et changement social*, PUF
- ALLARD-POESI F. (2003) Coder les données in GIORDANO I. (dir.) *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS, p. 245-290
- BARDIN L. (1977) *L'analyse de contenu*, Dunod, coll. Quadrige Manuels, 1<sup>ère</sup> édition
- BEAUJOLIN R., GARAUDEL P., KHALIDI M-F., NOEL F. et SCHMIDT G. (2012) Entre indemnisation et effort de reclassement *Revue Française de Gestion*, n°220, p. 101-115
- BRONCKART J-P., SCHNEUWLY B. (1984) La production des organisateurs textuels chez l'enfant in MOSCATO M. et PIERAULT-Le BONNIEC G. *Le Langage : Construction et Actualisation*, Presses Universitaires de Rouen, p. 165-178
- BERELSON B. (1971) *Content analysis in communication research* University Press
- BOURGUIGNON R. (2012) La transparence dans la négociation des restructurations *Revue Française de Gestion*, n°220, p. 75-86
- BOURGUIGNON R, GARAUDEL P. (2012 a) Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser *Revue de l'IRES*, n°72, p. 91-114
- BOURGUIGNON R, GARAUDEL P. (2012 b) Du contrôle du motif économique au contrôle des conditions de départ in ALLOUCHE J. (dir.) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, p. 1326-1328
- BOUTIGNY E. (2005) Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion *Management et Avenir*, n°4, p.59-69
- BRIGIDOU M., 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
- CHARAUDEAU P. (1992) *Grammaire du sens et de l'expression* Hachette Education
- CHAROZE C. (2014) Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2012 *Darés Analyses*, n°19
- DARES Statistiques (janvier 2014), *Tableaux de bord des politiques d'emploi et d'accompagnement des restructurations*

DUYCK J-Y. (2003) Des lettres et des chiffres : vers la troisième génération du qualitatif en sciences de gestion *Revue des Sciences de Gestion*, n°30, p. 179-206

EVARD Y., PRAS B., ROUX E. (2000) *Market – Etudes et recherches en marketing* Dunod

GHIGLIONE R., BEAUVOIS J-L., CHABROL C., TROGNON A. (1985) *Manuel d'analyse de contenu* Armand Colin

GHIGLIONE R., LANDRE A., BROMBERG M., MOLETTE P. (1998) *L'analyse automatique des contenus* Dunod

Auteur (2007) *Cadre juridique et conséquences humaines d'un plan social* L'Harmattan

Auteur (2010) *Les plans de sauvegarde de l'emploi* Liaisons

LES ATELIERS DE LA CONVERGENCE "L'obligation de reclassement face aux restructurations" *Le Cahier des Ateliers*, janvier 2014

LONGHI J. (2012) Types de discours, formes textuelles et normes sémantiques *Langages*, n°187, vol.3, p. 41-58

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

MONNEUSE D. (2013) *Le surprésentéisme* de Boeck

MOREL Ch. (1994) *La grève froide – Stratégies syndicales et pouvoir patronal* Octarès, rééd.

MUCCHIELLI R. (1988) *L'analyse de contenu des documents et des communications* ESF, collection Connaissance du problème, 6<sup>ème</sup> édition

PAOLACCI V., FAVART M. (2010) Traitement des contraintes de la production d'écrits *Langages*, n°177, vol. 1, p. 113-128

PASQUEREAU A. (2012) Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2011 *Darés Analyses*, n°76

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

RAMONET M. (2010) *Les cellules de reclassement*, rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental

ROUSSEAU D. (1990) New hire perceptions of their own and their employees' obligations: a study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, p. 389-400

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

WACHEUX F. (1996) *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* Economica

WOLFF M., BURKHARDT J-M., de LA GARZA (2005/3) Analyse exploratoire de "points de vue" : une contribution pour outiller les processus de conception *Le Travail Humain*, vol. 68, p.253-286