



**HAL**  
open science

## Construction d'un contrat psychologique autour d'accords de méthode

Delphine Philip de Saint Julien

► **To cite this version:**

Delphine Philip de Saint Julien. Construction d'un contrat psychologique autour d'accords de méthode. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2014, 265, p. 11-21. hal-04350027

**HAL Id: hal-04350027**

**<https://hal.uvsq.fr/hal-04350027>**

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.

# **Construction d'un contrat psychologique autour d'accords de méthode**

*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**

### **Construction d'un contrat psychologique autour d'accords de méthode**

par Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT JULIEN

A partir de l'étude d'accords de méthode, cet article démontre la création d'un contrat psychologique, transactionnel ou relationnel entre parties prenantes, bâti sur des obligations mutuelles. Dès le préambule, sont énoncés la volonté des parties prenantes lors des négociations et leurs causes ; distinguant des accords de méthode unimodaux et bimodaux. Par ailleurs, apparaît un plan-type des différentes mesures sociales d'accompagnement, classiques ou originales.

Cet article permet de montrer que les accords de méthode organisent trois formes de cadrage : un premier autour des différentes formes de la procédure d'information et de consultation, entre une "PIC froide" et une "PIC minutieuse" ; un second autour du suivi de l'accord et un troisième autour de la communication des parties prenantes. Enfin, les accords de méthode tendent à élaborer un "code de bonne conduite", en vue de pacifier, dans la mesure du possible, les relations entre les acteurs lors de cette phase anxieuse de la vie d'une entreprise.

## **Mots clés**

Contrat psychologique, accords de méthode, plans de sauvegarde de l'emploi

## **Abstract**

### **Agreements on methods as psychological contract**

by Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT JULIEN

This article focuses on agreements on methods negotiated by employers and employees unions in the context of downsizings. It demonstrates that such agreements can represent transactional and relational psychological contracts. They set the conditions of procedures on information and consultation, follow-up procedures and different communications between employers and employees unions. Overall, they represent a framework that aims at easing people's mind and pacifying relationships in the stressful context of social plans.

**Key words:** Psychological contract, agreements on methods, social plan or downsizing

## **Resumen**

### **Contrucción de un contrato psicológico a proposito de unos acuerdos de método**

Por Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT JULIEN

Desde el estudio de acuerdos de método, este artículo demuestra la creación de un contrato psicológico, transaccional o relacional entre protagonistas propuestos fundado en obligaciones mutuas. A partir del preambulo, se revelan enunciadas la voluntad de los protagonistas durante los negociaciones y sus causas; discriminando los acuerdos de método unimodales y bimodales. De otra parte, aparece un plan caracterizado de las diferentes medidas sociales de acompañamiento, clásicas o originales.

Este artículo pone de realce tres formas de enfoque en los acuerdos de método : un primer a proposito de las diferentes formas del procedimiento de información y de consulta, entre un "P.I.C. mera forma" y un "P.I.C. minucioso" ; un segundo a proposito de una vigilancia del acuerdo y un tercer a proposito de los protagonistas. Por fin, los acuerdos de método van a elaborar un "codigo de buen comportamiento", en vista de arreglar, dentro de lo que cabe, las relaciones y el contrato psicológico entre los actores durante esta fase de ansiedad durante la vida de una empresa.

**Palabra clave :** Contrato psicológico; acuerdo de método; plan de protección del empleo.

# **Construction d'un contrat psychologique autour d'accords de méthode**

La construction de la relation d'emploi entre une entreprise et un salarié a fait, fait et fera l'objet de nombreuses interrogations, recherches et/ou controverses entre chercheurs et praticiens. Or, elle se révèle d'autant plus compliquée qu'elle est, à nouveau, soumise aux aléas de la crise économique de ces dernières années. Au cours de cette dernière décennie, ont été comptabilisés environ 1,4 millions de fins de missions en CDD par an, entre 200000 et 400000 licenciements économiques par an<sup>1</sup>, entre 20000 et 24000 ruptures conventionnelles par mois (Dares, 2011), autour d'un millier de PSE<sup>2</sup> par an (222 notifiés à l'administration au premier trimestre 2012 après une hausse de 112 % en 2009).

Contribuant à l'élaboration de la relation d'emploi, instaurés à titre expérimental par le législateur en janvier 2003, entérinés début 2005<sup>3</sup>, les parties prenantes ont la possibilité de recourir au dispositif des accords de méthode. La loi n'utilise jamais ce terme, bien qu'il soit couramment retenu dans le vocabulaire des acteurs : cette dénomination permet de référencer les accords aménageant toute procédure de concertation avant une restructuration, qualifiés "de méthode" car ils déterminent l'ordonnancement de cette procédure particulière (R. Vatinet, 2007). En pratique, ces accords de méthode ont souvent été inclus au sein d'accords de GPEC ou d'accords triennaux relatifs à l'information-consultation du CE sur la stratégie de l'entreprise et ses effets sur l'emploi et les salaires ; d'où certaines confusions dans les études et statistiques. Progressivement, ils constituent un objet de négociation en soi, indépendamment de tout autre accord, soulignant leur poids dans le système de relations

---

<sup>1</sup> En 1997, "se produit une inversion dans l'importance relative des licenciements pour motif personnel par rapport aux licenciements pour motif économique" (Idies, 2010), reflétant un changement dans les modes de gestion de la main d'œuvre (Ires, 2009). On estime que 60 % des licenciés économiques ne seraient pas concernés par un PSE (C. Tuchsirer, in Revue de l'Ires, 2005).

<sup>2</sup> Obligation de mettre en œuvre un PSE dans toute entreprise de plus de 50 salariés dès lors que plus de 10 salariés sont licenciés pour motif économique sur une même période de 30 jours.

<sup>3</sup> Loi n°2005-32, dite de "programmation pour la cohésion sociale" du 18 janvier 2005.

professionnelles et une volonté d'une gestion à froid des plans de sauvegarde de l'emploi, voire des plans de départs volontaires. C'est ainsi que 220-230 accords sont négociés chaque année (DGEFP, 2011).

Il est alors intéressant de s'interroger dans quelle mesure les accords de méthode contribuent à la construction d'un contrat psychologique entre les salariés et leur entreprise, celle-ci se réalisant par l'intermédiaire des syndicats, des membres du CE et/ou des délégués du personnel.

## **1 – Un ancrage théorique : le "contrat psychologique"**

### **1-1 Diverses définitions conceptuelles**

Au même titre que le don de M. Mauss, l'équité de J. Adams, la justice organisationnelle de J. Greenberg... le concept de contrat psychologique peut être mobilisé pour étudier la nature d'un échange social entre deux parties prenantes. Une relation d'échange, selon P. Blau<sup>4</sup>, est d'autant plus stable et durable qu'elle s'appuie sur trois principes fondamentaux. D'une part, alors qu'un échange économique repose systématiquement sur un contrat juridique décrivant les obligations réciproques des parties prenantes, un échange social repose sur des pratiques sociales, plus indéfinissables. D'autre part, il implique la création de liens sociaux entre parties prenantes. Enfin, il suppose un don non clairement défini à l'avance, incertain, non-immédiat et un contre-don dont le contenu demeure un choix discrétionnaire. Tout échange social va alors se structurer autour de trois obligations : donner, recevoir et rendre. Il implique un réel investissement des parties dans la relation, la volonté de s'engager et de construire une relation de confiance entre les parties prenantes (I. Galois et A. Lacroux, 2010). A défaut, par essence, il disparaîtra.

Dans le droit fil de cette théorie de l'échange social, C. Argyris<sup>5</sup> a, le premier, introduit le concept de contrat psychologique ("*psychological work contract*") : une relation d'emploi entre des ouvriers et leur contremaître au sein de leur usine repose à la fois sur un contrat écrit et formel et sur un contrat psychologique, permettant d'intégrer la relative incomplétude du contrat de travail. Cette approche fut largement étendue aux sciences de gestion, notamment

---

<sup>4</sup> Blau P. (1964) *Exchange and power in social life* New York, Wiley and Sons, 352 p.

<sup>5</sup> Argyris C. (1960) *Understanding organizational behavior* Homewood, Ill., Dorsey Press, 179 p.

par E. Schein<sup>6</sup> et permit un ancrage conceptuel du contrat psychologique. Il fut alors défini comme une série d'"attentes mutuelles" constituant une gouvernance des relations, conscientes et en partie inconscientes, entre deux parties ; le vocable "attentes" faisant référence à des croyances, des obligations, des perceptions et/ou à des relations.

D. Rousseau a complété cette définition en se centrant sur une conception plus cognitive, individuelle et subjective. Le contrat psychologique est désigné comme "*la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques*". Chacun construit son propre contrat psychologique, ses propres croyances à partir de "*facteurs sociétaux, organisationnels et individuels, de ses expériences de travail antérieures, de la situation étudiée*", de ses "*expériences de socialisation*"... Le contrat psychologique repose sur des promesses, des "*intentions d'actions futures*" (D. Rousseau, 1990), émergeant explicitement via des documents écrits, des pratiques organisationnelles, une politique RH, un accord de méthode... ou implicitement via des échanges oraux, des engagements non formalisés... lors de la négociation et de la mise en œuvre de celui-ci.

Cependant, bien que l'approche défendue par D. Rousseau met l'accent sur la "*nature idiosyncrasique*<sup>7</sup> du contrat psychologique" (C. Desmarais et M. Dubouloy, 2010), elle occulte les perceptions de l'employeur et omet l'interaction existant entre les deux principales parties prenantes d'une organisation, induite par le premier sens attribué au contrat psychologique (ce qui fut, notamment, repris par J. Coyle-Shapiro et I. Kessler, 2000). C'est pourquoi le contrat psychologique peut être également défini comme "*les croyances à l'égard des conditions d'un accord d'échange réciproque entre l'individu et les représentants de l'entreprise*" (S. Guerrero, 2003). Par conséquent, bien que le contrat psychologique repose, avant tout, sur la perception de l'individu quant à la relation d'échange, il intègre à la fois les promesses faites par l'employeur et celles faites par le salarié, qui sont des "*attentes subjectives, tacites, non explicitées*" et de "*réelles promesses, explicites*" (S. Guerrero, 2003). Un accord de méthode constitue, de ce fait, un objet du contrat psychologique liant l'entreprise et ses salariés.

---

<sup>6</sup> Schein E. (1965) *Organizational behavior* Englewoods Cliffs, N. J., Prentice Hall

<sup>7</sup> Idiosyncrasie : réaction individuelle propre à chaque individu (Larousse)

## 1-2 Une multi-dimensionnalité du concept

Au-delà de ces diverses définitions, deux types de contrat psychologique peuvent être distingués<sup>8</sup> : le contrat psychologique transactionnel et le contrat psychologique relationnel, se situant à l'opposé l'un de l'autre sur un "*contractual continuum*" (D. Rousseau, 1990, 1996). Le premier correspond à la perception de l'individu considérant l'échange avec l'entreprise comme ponctuel, court termiste et économique : il se caractérise par des obligations principalement monétaires, par la simple application des clauses d'un contrat de travail, intégrant très peu de promesses de la part des parties prenantes. Le second correspond à la perception de l'individu considérant l'échange avec l'entreprise comme reposant sur de nombreuses promesses tangibles et sécurisantes : il se traduit par une loyauté et un engagement durables, par une confiance réciproque, par une dimension socio-émotionnelle du contrat de travail.

En intégrant également les dimensions de stabilité et durée du contrat, d'étendue, d'explicitation et de certitude des engagements, peut se créer ou non un contrat psychologique équilibré entre les parties prenantes ; cet équilibre de la relation d'emploi étant fonction d'une réduction de l'asymétrie du pouvoir et de l'état du marché du travail (L. Shore et K. Barksdale, 1998).

Tableau : les types de contrat psychologique selon le degré d'équilibre (S. Guerrero, 2003)

		Obligations du salarié	
		Faibles	Fortes
Obligations de l'employeur	Faibles	Obligations mutuelles faibles	Sur-investissement du salarié
	Fortes	Sous-investissement du salarié	Obligations mutuelles fortes

C'est ainsi que deux contrats psychologiques demeurent équilibrés, selon le niveau d'obligations mutuelles. Mais peuvent subvenir deux contrats psychologiques déséquilibrés,

<sup>8</sup> D. Rousseau (1996) avait également décrit le contrat psychologique de développement et le contrat psychologique de transition. Ayant été non validés par une analyse factorielle, nous ne les retiendrons pas dans notre présentation.

en faveur de l'entreprise ou du salarié. Dans le cas d'un sur-investissement, celle-ci attend beaucoup d'adaptation et d'efforts de la part des individus tout en offrant aucune garantie ou promesse. Dans le cas d'un sous-investissement, l'entreprise investit sur les individus, souhaite maintenir une relation d'emploi alors que ceux-ci limitent leurs obligations.

### **1-3 Rupture ou violation du contrat psychologique**

Bien qu'un contrat psychologique équilibré constitue un idéal-type pour les parties prenantes d'une organisation, il peut être rompu, voire violé par l'entreprise. Sa rupture se produit dès lors que l'entreprise ne respecte plus l'une ou l'autre de ses obligations à l'égard des salariés, dès lors qu'elle est dans l'"incapacité à répondre à la contribution d'un employé, telle que ce dernier croit qu'elle devrait le faire" (D. Rousseau, 1990). La rupture est une "évaluation cognitive du degré de réponse à la promesse et de la promesse non rencontrée". La rupture du contrat psychologique peut même dans certains cas être qualifiée de violation. Elle constitue un "état émotionnel et affectif qui peut résulter de la croyance selon laquelle l'organisation n'a pas réussi à maintenir adéquatement le contrat psychologique" (E. Morrison et S. Robinson, 1997) ; d'où "une expérience émotionnelle et affective de déception, de frustration, de colère, d'amertume, d'indignation" (G. Poilpot-Rocaboy, 1998) éprouvée par le salarié.

Quelques recherches sur les restructurations ont mobilisé le concept de contrat psychologique pour analyser les conséquences humaines d'un plan social (auteur, 2008, 2010 ; F. de Bry, 2008 ; M. Roupnel-Fuentes, 2011... ). Celles de W. Turnley et D. Feldman (1998, 1999) démontrent que confrontés à une restructuration perçue comme une violation de leur contrat psychologique, les managers vont d'autant plus chercher à quitter leur emploi, à en rechercher un nouveau et à diminuer leur loyauté vis-à-vis de leur entreprise, en mobilisant l'approche "exit, voice, loyalty and neglect" de A. Hirschman<sup>9</sup>. Les auteurs démontrent alors l'importance pour l'entreprise de "construire des relations fortes avec ses salariés pour lutter contre l'impact négatif d'une violation d'un contrat psychologique" entre parties prenantes (W. Turnley et D. Feldman, 1998).

---

<sup>9</sup> Hirschman A. (1970) *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states* Harvard University Press, 176 p.



Nous considérons qu'un PSE constitue une rupture, voire une violation, du contrat psychologique entre l'entreprise et les salariés (auteur, 2008) d'autant que les licenciements économiques constituent souvent "*une figure emblématique de l'insécurité sociale*" (F. Bruggeman in Revue de l'Ires, 2005). Un accord de méthode peut être un élément constitutif, consolidant le contrat psychologique ; les délégués syndicaux et délégués du personnel étant l'intermédiaire entre ces deux parties prenantes. Il est alors opportun de s'interroger sur sa construction : qu'il soit transactionnel ou relationnel, un accord de méthode peut viser à renforcer, à consolider la relation d'emploi, explicite et implicite, entre les parties prenantes, via des obligations mutuelles, afin d'éviter une rupture, induite et ressentie par la mise en œuvre effective d'un PSE.

## **2 - Préambule des accords de méthode : un premier indicateur des relations entre les parties prenantes**

Tous les accords de méthode collectés ont été conclus par les syndicats, leur permettant d'intervenir dans la procédure de restructuration en cours ou à venir dont ils sont normalement exclus au profit du comité d'entreprise, son avis devant être cependant recueilli comme tout accord d'entreprise (R. Vatinet, 2007). Plus de 50 % des accords ont été signés par 5 syndicats représentatifs et un tiers par quatre syndicats.

### **2-1 Un rappel des volontés des parties prenantes... à des éléments originaux**

Dès le préambule, les accords de méthode soulignent les principes volontaristes qui sous-tendent l'action et la démarche des parties prenantes. Sont ainsi rappelées leur volonté sociale de "*minimiser l'impact des réorganisations*" (II) ; de "*rechercher une solution compatible avec le projet personnel de chaque salarié*" (XII) ou leur volonté économique de "*mettre en œuvre des reclassements internes avec efficacité*" (XIII) ou leur volonté politique de lancer de nouvelles négociations après la suspension de la procédure par un Tribunal (VIII) ou même leur volonté stratégique de "*privilégier le volontariat comme moyen d'adaptation aux évolutions des effectifs et des emplois*" (VI) et de "*promouvoir le reclassement interne sans départs contraints en cas de sureffectif*" (XVI).

Dans quelques accords de méthode, ces principes volontaristes se prolongent par des éléments originaux et extraordinaires. Peut apparaître ainsi une recherche d'équité si les différentes

parties prenantes ont à cœur d'*"estimer un juste nombre dans la réduction des effectifs"* (I) ou si elles précisent le nombre exact de postes supprimés et la liste des emplois concernés par une suppression ou une modification du poste de travail (XV). Peut apparaître un souci de garantie et/ou d'apaisement du climat social. Les parties prenantes s'engagent à *"développer un climat de dialogue et de respect réciproque"* (XVII) ; à *"poursuivre un dialogue social constructif, dans l'intérêt respectif de l'entreprise et de ses salariés"* (XIV) et de *"parvenir"* ainsi *"à la sauvegarde de l'avenir professionnel de chacun à l'intérieur de l'entreprise ou à défaut à l'extérieur"* (XVIII) de celle-ci. Peuvent même apparaître les conditions de mise en œuvre de cette volonté d'apaisement. Les parties prenantes soulignent que l'accord de méthode devra être voté à l'unanimité (III) ; qu'elles s'engagent à *"respecter et à appliquer de bonne foi le présent accord"* (V) et à *"veiller à la continuité du travail"* (V) ; une entreprise garantissant même le gel des recrutements externes pendant le projet de réorganisation (XIV).

## **2-2 Des causes conjoncturelles, structurelles ou temporelles... à des causes proactives ou défensives**

Dans le préambule, se distinguent également les principales causes de la négociation de l'accord de méthode. Une chute de l'activité de l'entreprise, *"impliquant la mise en place d'un dispositif d'adaptation des ressources lié au sureffectif"* (I) ; un plan de transformation et une réorganisation de l'entreprise liés à un contexte économique difficile (IV, VII) et à une situation économique difficile (XVIII)... peuvent être considérés comme des causes conjoncturelles. Un projet de fusion d'entreprises (VII) ; un projet de regroupement, de transferts ou d'intégration d'activités (XVI) ; une cessation d'activités (V, XVII, XIX) ou un arrêt de la production... impliquant une *"évolution des structures opérationnelles"* et une *"mise en cohérence des ressources et des volumes d'activité"* (XI) peuvent être considérés comme des causes structurelles. La reconduction et l'adaptation de l'accord de méthode précédent, arrivé à échéance (II) ; la fin de la période d'expérimentation d'un premier accord ayant *"permis de contribuer au maintien d'un bon climat social et de renforcer le rôle des organisations syndicales durant les procédures de licenciements économiques"* (XIII) peuvent être considérées comme des causes temporelles.

Mais ces mêmes préambules peuvent être analysés selon des causes proactives ou défensives. La nécessité d'"anticiper via une adaptation permanente en volume des effectifs" (XII) ; un dispositif d'"anticipation de mobilité interne et externe" dans le cadre du rapprochement opérationnel de sites de production afin de "limiter dans la mesure du possible le nombre de licenciements" (XV) ; la volonté d'"anticiper les changements sur les marchés traditionnels et les modifications des méthodes et des outils de travail" (III)... peuvent être considérés comme des causes proactives. Au contraire, un ralentissement de l'activité, une situation économique et financière difficile obligeant l'entreprise à une réorganisation au niveau mondial (XVIII) et à une évolution des structures opérationnelles (XI)... peuvent être considérés comme des causes défensives.

### **2-3 Des accords de méthode unimodaux ou bimodaux**

Quelles que soient les volontés et les causes, le préambule des accords de méthode permet de distinguer deux objets différenciés de négociation entre les acteurs : un plan de départs volontaires (PDV) et/ou un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). D'une part, des "accords de méthode unimodaux" sont uniquement négociés en vue de la mise en place soit d'un PSE, soit d'un PDV ; les deux n'étant pas négociés simultanément par les parties prenantes. D'autre part, des "accords de méthode bimodaux" sont négociés pour la mise en œuvre, dans une première phase, d'un PDV, suivi, dans une deuxième phase d'un PSE ; l'un et l'autre étant dépendants, les termes du PDV et du PSE étant l'objet de négociations simultanées. Cependant, les deux s'inscrivent dans un dualisme procédural (R. Bourguignon, in *Revue Française de Gestion*, 2012) : les IRP se prononcent sur le projet de restructuration de l'entreprise avant de discuter des modalités des mesures sociales d'accompagnement de la réorganisation.

### **3 - Plan-type d'un accord de méthode**

Bien que son contenu soit à géométrie variable (R. Vatinet, 2007), le cœur même d'un accord de méthode concerne la négociation des différentes mesures sociales d'accompagnement du PSE et nous retrouvons le panorama classique de celles-ci<sup>10</sup> (auteur, 2010). Avant la mise en œuvre d'un PSE, les volets "formation", "temps de travail" ou "contrat de travail" peuvent être

---

<sup>10</sup> Celles prévues dans le cadre d'un PDV ne seront pas abordés dans cet article.

mobilisés pour freiner l'activité de l'entreprise, voire l'interrompre (auteur, 2010). Or, le temps partiel est principalement mobilisé, parfois des congés exceptionnels (congé parental d'éducation ou congé sabbatique ou congé sans solde). Il est également intéressant de noter que seul un accord de méthode mentionne les critères d'ordre retenus. Deux explications peuvent être retenues : soit les parties prenantes vont "simplement" appliquer toute ou partie des critères d'ordre indicatifs<sup>11</sup> définis par la loi ; soit elles ne souhaitent les déterminer qu'au moment de la négociation même du PSE, les conserver comme futur objet de négociation.

### **3-1 Les mesures destinées à accompagner un reclassement interne**

#### **3-1-1 Des modalités de mise en œuvre aux actions d'intégration et d'adaptation**

Le reclassement interne est parfois possible dès le lendemain de la première réunion dans le cadre de la procédure d'information et de consultation du CE (XI) afin de dynamiser la procédure et ne pas alourdir le climat de l'entreprise, tous les acteurs étant dans l'expectative. Le reclassement interne s'applique prioritairement aux salariés concernés par des suppressions d'emploi. Mais il peut également s'étendre aux salariés non concernés par celles-ci dès lors que leur mutation ou leur départ permet la mobilité interne d'un salarié dont le poste serait supprimé, qualifiée de "*mobilité interne par glissement*" (XI).

Outre les CE et les CCE, dans le cadre classique de toute procédure d'information à leur égard, chaque salarié est informé, à titre individuel (VI) ou par intranet pendant deux semaines (XI), des postes disponibles dans le cadre d'une mobilité interne selon les principes d'une fiche de poste, en bénéficiant jusqu'à un mois de réflexion<sup>12</sup> (VI) ; son choix de mobilité pouvant être confirmé ou infirmé à partir d'un bilan personnel préalablement établi avec un membre de la DRH (VI). L'acceptation d'un reclassement interne en France ou à l'étranger implique systématiquement une reprise d'ancienneté et un avenant au contrat de travail (VI, XII, XIII), accompagnés d'une rémunération identique (XII, XIII) sauf rares exceptions. En effet, si un reclassement implique un déclassement, l'entité de départ verse l'intégralité du différentiel du salaire ou une partie dégressive du différentiel pendant deux années au

---

<sup>11</sup> Charges de famille, en particulier pour les parents isolés ; ancienneté dans l'entreprise ; situation des salariés présentant des caractéristiques sociales, rendant leur insertion professionnelle difficile, en particulier les salariés handicapés et les salariés âgés ; qualités professionnelles appréciées par catégorie (art. L.1233-5).

<sup>12</sup> Pour toutes les entreprises, un défaut de réponse dans le délai imparti est considéré systématiquement comme un refus par le salarié de la proposition de mobilité.

maximum. Un seul accord de méthode indique que la mobilité interne à l'étranger se traduit par le placement du salarié sur les grilles salariales locales et une rémunération dans la monnaie du pays où il va vivre (XIII). Afin d'anticiper en amont et de réduire les risques d'échecs de la mobilité interne, certains accords de méthode prévoient des actions ou parcours d'intégration, construits à partir d'un bilan effectué avec la DRH, d'une durée d'un mois à trois mois au cours de laquelle le salarié demeure salarié de son établissement d'origine, il peut se rétracter et bénéficier d'une nouvelle offre de mobilité interne ou d'une autre mesure du PSE (VI, XX) ou réintégrer son poste précédent (XI).

L'acceptation d'une mobilité interne s'accompagne d'une formation d'adaptation (XIII), voire même d'une reconversion professionnelle si le salarié ou l'entreprise la juge nécessaire pour une meilleure prise de fonction. La formation d'adaptation, effectuée en interne ou en externe (XX), est mise en place dans un délai de 3 semaines (XI) ou au cours de l'année suivant sa prise de fonction (XII). Elle bénéficie d'un budget spécifique comprenant les frais pédagogiques, de transport et d'hébergement, compris entre 3000 et 5000 € ; celui-ci étant systématiquement bonifié dès lors que le salarié présente des caractéristiques sociales rendant son insertion professionnelle difficile. Nous retrouvons une logique de développement de l'employabilité des salariés afin d'augmenter leur probabilité d'un retour rapide à l'emploi.

### **3-1-2 Une mobilité professionnelle et/géographique interne**

Dans la majorité des accords de méthode collectés, la partie "mesures sociales d'accompagnement liées à un reclassement interne" concentre le plus grand nombre d'éléments extraordinaires déterminés par les parties prenantes ; ce qui souligne leur volonté d'être proactives dans leur offre de reconversion pour les salariés impactés par le PSE à venir. En effet, un reclassement interne peut s'accompagner d'une mobilité géographique et des mesures spécifiques y sont associées dès lors que le poste est situé à au moins 30 km ou à une heure de trajet aller (VI, XI, XII). C'est ainsi que le salarié peut bénéficier d'un congé exceptionnel de 3 jours à 5 jours (VI, XII) pour une aide à la décision ; les frais d'hébergement et de transport étant pris en charge par les entreprises selon les barèmes de celles-ci. C'est ainsi que si le salarié choisit de ne pas déménager, ses trajets sont pris en

charge pendant 12 mois sur la base d'un aller-retour quotidien et d'une "*indemnité de sauvegarde de l'emploi*" d'un mois de salaire brut (VI).

S'il choisit de déménager, il bénéficie d'un important accompagnement logistique et technique : congés exceptionnels de 2 (VI) à 5 jours (XI) ; prise en charge des frais de transport et d'hébergement (conjoint et enfants compris) (XI) dans la limite de 2 voyages (VI) ; indemnité forfaitaire de double résidence de 1000 € par mois pendant 3 mois (VI) ou de 4500 € (XII) ; prise en charge des frais de déménagement sur la base de 3 devis proposés à l'entreprise (VI, XI) dans la limite de 8000 € (XII) ; prise en charge de frais de location dans la limite de 3200 € ; des frais d'agence et notariaux dans la limite de 1500 € (XII) ; des frais d'installation correspondant à un mois de salaire brut (VI) ou d'un soutien opérationnel de 1500 € HT (XII)... Cet accompagnement est complété par des indemnités afin de favoriser les projets de mobilité : une "*indemnité de sauvegarde de l'emploi*" de 3 mois de salaire brut (VI) ou une "*indemnité de mobilité*" d'un mois de salaire ou de 5000 \$ en cas de mobilité à l'étranger (XII) ou d'une "*indemnité de transfert géographique*" comprise entre 6000 et 7000 €, augmentée de 1000 € en cas de mobilité en région parisienne et de 500 € par enfant (XI)...

La dualité des carrières est également prise en compte par les parties prenantes. La perte du travail du conjoint est intégrée via trois mesures : une prime complémentaire en cas de démission ou d'arrêt de son activité professionnelle (XII) ; une aide pour la recherche d'un nouvel emploi, réalisée par la cellule de reclassement pendant 3 (VI) à 12 mois (XI), complétée par un budget formation de 1000 € (VI) à 4500 € (XII).

Enfin, si cette mobilité interne se réalise l'étranger, ces mesures sont complétées par un accompagnement spécifique lié aux démarches administratives pour les demandes de visas, les permis de séjour, de travail, aux démarches fiscales pour clôturer l'exercice fiscal, à une formation linguistique pour le salarié et sa famille (120 heures), à une prise en charge des frais de scolarité totale ou partielle, les frais de rapatriement étant pris en charge en cas de licenciement dans les trois années suivant la prise de fonction à l'étranger (XII)...

Ces mesures d'accompagnement des mobilités internes, à l'étranger, proposées dans les accords de méthode collectés, peuvent être assimilées aux actions classiques d'une politique d'expatriation : des voyages exploratoires, des formations linguistiques, voire interculturelles,

un accompagnement logistique et technique dont une relocation<sup>13</sup>, des avantages particuliers pour le conjoint et la famille... mais ne sont jamais indiquées les particularités éventuelles liées à la politique de rémunération, spécifique à une expatriation ou à un détachement à l'étranger, par souci de confidentialité. Le panel plus ou moins important pour un reclassement interne à l'étranger traduit les différentes approches des entreprises à l'égard des problématiques de la famille d'expatriés : d'une "*stratégie 0 où l'entreprise laisse ceux-ci gérer seuls leur famille*", à une "*stratégie intermédiaire où l'entreprise prend en charge*" une grande partie "*des coûts familiaux engendrés*" par à une "*stratégie interventionniste*" où l'entreprise a une démarche proactive en développant des mesures spécifiques pour le conjoint (M. Barabel et O. Meier, 2011).

Cette même démarche proactive et incitative à l'expatriation se retrouve, dans un certain nombre d'accords de méthode, pour les mesures de reclassement interne : les actions classiques d'une politique d'expatriation sont également reproduites de manière quasi-similaire pour des actions d'"expatriation nationale". Existe, en effet, une similitude notamment pour l'accompagnement logistique et technique, pour les possibilités de relocation et pour les aides accordées au conjoint dans ses démarches de recherche d'emploi via la cellule de reclassement. Les parties prenantes cherchent à créer les conditions optimales d'une mobilité interne réussie pour le salarié mais avec le risque que seuls les salariés les plus proactifs en profiteront (Ires, 2009). Elles cherchent, par conséquent, à créer les conditions d'un contrat psychologique transactionnel et relationnel, d'obligations mutuelles fortes.

### **3-2 Les mesures destinées à accompagner un reclassement externe**

Dans les accords de méthode étudiés, seul le congé de reclassement est mentionné : aucun élément original ne peut être dégagé, notamment quant à la rémunération ; seule une modulation est parfois faite en fonction de l'âge du salarié. Il se centre sur un contrat psychologique transactionnel, stricto sensu, sur des obligations mutuelles faibles. Par ailleurs, le contrat de transition professionnelle ou la convention de reclassement personnalisé, mesures possibles dans le cadre d'un PSE (auteur, 2010) ne sont jamais évoqués, d'autant plus

---

<sup>13</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. *La gestion internationale des ressources humaines* Paris, Dunod, collection Repères, 2011).

qu'ils constituent une mesure obligatoire en cas d'effectif inférieur à 1000 salariés et n'offrent aucune latitude dans leur mise en œuvre<sup>14</sup>.

### **3-2-1 La cellule de reclassement ou l'Espace mobilité**

Dans chaque accord de méthode, est prévu un incontournable des PSE, une cellule de reclassement dénommée également Espace Mobilité ou Espace Mobilité et Compétences ou Espace Emploi ou Espace Information Conseil... Celle-ci assure les missions classiques d'accompagnement des personnes licenciées dans leur recherche d'emploi, de formation..., le suivi étant individualisé, personnalisé et assuré par des conseillers extérieurs à l'entreprise, très souvent dans des locaux extérieurs à l'entreprise elle-même (VIII, XII) dans un souci de confidentialité. Les formations peuvent être dites d'adaptation dans la limite d'un budget de 2500 € à 5500 €, de reconversion professionnelle, voire d'une VAE dans la limite de 7000 €, dans la limite de 15 à 30 jours de formation, les frais de transport et d'hébergement étant pris en charge par l'entreprise (I, VI, XV).

Dans un souci d'efficacité et d'efficience de la part des parties prenantes à l'égard de la cellule de reclassement, systématiquement, sont définis deux critères mesurables : un salarié actif et une "offre valable d'emploi" (OVE) que la cellule de reclassement se doit de proposer aux salariés. Est considéré comme "actif" le salarié qui suit des actions de formation ou de VAE, les prestations de l'Espace Mobilité, se rend aux convocations adressées par celui-ci, a une démarche active dans sa recherche d'emploi (XII) et n'a pas d'activité rémunérée sans l'accord de son entreprise (VI). La cellule de reclassement doit proposer une (VI), deux (XX) ou trois OVE (XII, XXI), correspondant aux qualifications ou au projet professionnel et personnel du salarié. Elle peut correspondre à des créations ou reprises d'entreprise et à des formations longues (VII) ; à un CDI, un CDD ou un contrat temporaire d'au moins six mois (VI, XII) ; à un périmètre géographique prédéterminé (moins de 50 km aller (VI, XII) ou moins d'une heure de trajet pour les non-cadres ; dans la même région pour les cadres (VI)) ; à une rémunération non inférieure à 80 % de la rémunération antérieure ou égale au SMIC (VI,

---

<sup>14</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2011, ces deux dispositifs ont été abrogés et remplacés par le contrat de sécurisation professionnelle.



XII). Un accord de méthode prévoit même la prise en charge des frais de transport et d'hébergement liés à un déplacement pour des entretiens de recrutement (VI).

En cas de rupture de la période d'essai, la cellule de reclassement doit reprendre son action d'accompagnement du salarié (XII), son action pouvant être limitée dans le temps, entre 8 à 12 mois (VI) ou illimitée (XII). Mais la cellule de reclassement demeure plus soumise à une obligation de moyens qu'à une obligation de résultats malgré l'importance accordée aux OVE<sup>15</sup>, visant à construire un reclassement pérenne et acceptable, bien que nous pouvons considérer qu'elle participe à la création d'un contrat psychologique relationnel pour de nombreux salariés.

### **3-2-2 Les indemnités financières**

Peu d'accords de méthode collectés anticipent le montant des indemnités financières qui seront versées en cas de licenciement économique alors que l'étude de Petrovski et Paucard (2006) avait montré qu'il était prévu dans 4 accords sur 8. Un accord de méthode indique que l'indemnité conventionnelle de licenciement et l'indemnité complémentaire correspondront à celles du précédent PSE, sans préciser les montants (XVII). Un accord de méthode indique une indemnité conventionnelle complétée par une indemnité supplémentaire de 3 mois de salaire dans la limite de 192000 €<sup>16</sup> (XII) ; ou de trois mois à 6 mois selon l'ancienneté dans l'entreprise (VI). Enfin, un dernier établit le montant des indemnités de licenciement économique, calculé en fonction de l'âge et de l'ancienneté du salarié, compris 10000 € et 20000 €, complété par 0,75 mois de salaire par année d'ancienneté (XXI). Par ailleurs, un seul accord de méthode prévoit une indemnité de reclassement rapide, dont le montant est compris entre 4 à 1,5 mois de salaire (XX). Ce dispositif peut être complété par une aide aux futurs employeurs, sous forme de prise en charge des cotisations patronales, entre 4 et 12 mois selon

---

<sup>15</sup> Parmi les salariés suivis par une cellule de reclassement conventionnée en 2005 dans un bilan de suivi établi deux ans après la convention, trois sur dix retrouvaient un CDI et 25 % un CDD ou un contrat d'intérim, soit un total de 59,5 % reclassés (M. Ramonet, 2010). Pour ceux suivis en 2007, le taux de reclassement est de 60,3 % (A. Pasquereau, 2011). Il faut également noter que la probabilité de reclassement décroît très nettement si le bénéficiaire a plus de 50 ans : ce dernier a moitié moins de chances de retrouver un emploi qu'un bénéficiaire de moins de 30 ans (M. Bobbio, 2009).

<sup>16</sup> Montant maximal et non imposable, correspondant à 6 fois le plafond de la sécurité sociale en 2006

l'âge du salarié (XX), de trois mois ou de six mois de salaires si le salarié présente des caractéristiques sociales, rendant son insertion professionnelle difficile (XI).

Cette absence de précision quant aux indemnités financières peut relever de trois explications. D'une part, au moment de la signature de l'accord de méthode, dans le contexte dégradé liée à la crise, les parties prenantes sont incertaines quant à la situation financière future de l'entreprise au moment du PSE et quant aux marges de négociation possibles. D'autre part, le sujet demeure anxiogène pour les salariés, les parties prenantes préférant le garder comme objet futur de négociation, voire de pression, lors de la négociation du PSE. Enfin, les entreprises envisagent d'appliquer uniquement les indemnités légales ou conventionnelles, et non supra-légales. Par conséquent, peu de contreparties substantielles sont anticipées et préétablies ; elles se limitent à un contrat psychologique transactionnel minimum.

Les départs volontaires sont l'une des principales mesures destinées à accompagner les départs (auteur, 2010). Depuis la crise de 2008, actés via des "plans de départs volontaires", ils ont connu un fort regain, permettant à certaines entreprises d'éviter les contraintes juridiques liées aux PSE. Ils se sont substitués aux préretraites qui ont été pendant de nombreuses décennies, l'une des mesures majeures des PSE, progressivement abandonnée<sup>17</sup>.

#### **4 - Cadres d'un accord de méthode**

Outre les différentes mesures d'accompagnement d'un PSE, tous les accords de méthode étudiés prévoient trois cadres importants relatifs à la procédure d'information et de consultation (PIC) du CE, au suivi de l'accord lui-même via la mise en place de commissions et à la communication des différentes parties prenantes à l'égard des salariés.

##### **4-1 Cadre de la procédure d'information et de consultation**

La PIC a été un objet important de négociation entre les parties prenantes dès le début de l'institutionnalisation des accords de méthode. Nous le retrouvons donc comme un élément procédural, incontournable des accords de méthode collectés mais la quantité des éléments mentionnés s'inscrit sur un continuum allant d'une "PIC froide" à une "PIC minutieuse", le

---

<sup>17</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, les entreprises de plus de 50 salariés doivent conclure un accord d'entreprise (ou de groupe) afin de recruter et/ou de maintenir dans l'emploi les seniors. A défaut, une pénalité de 1 %, calculée sur les rémunérations versées, doit être versée, chaque mois, à la CNAV.

contrat psychologique transactionnel se substituant à un contrat psychologique plus relationnel.

La première PIC, dite "PIC froide", n'est qu'un simple rappel du Code du travail en termes de délais, sous la forme "J +...", entre les deux réunions du Comité d'entreprise (le recours possible à un expert n'étant pas mentionné), puis de la notification des licenciements économiques (voir auteur, 2010 pour le détail, selon la taille de l'entreprise) ; aucune date précise et aucun ordre du jour n'étant indiqués (III, XII) ; le cadre légal se déroulant simplement. La "PIC classique" indique un calendrier pour chaque réunion du CE (sans recours à un expert), la date ou le numéro de la semaine où son avis sera recueilli, un ordre du jour prédéterminé pour chacune des réunions, pouvant être complété par tout autre élément au cours de la procédure (X, XVI). Tout ou partie des documents communiqués au CE par la direction permet à ces derniers de construire une "*expertise critique*" (R. Bourguignon, 2012) autour de la restructuration à venir. La "PIC multi-acteurs" reprend la "PIC classique" complétée par le recours à l'expert, au Comité Central d'Entreprise (CCE) et aux Comités d'établissement, au CHSCT. Sollicité au cours ou au début de la PIC elle-même, sont systématiquement indiqués les éléments transmis à l'expert, la date de remise de son rapport, son rôle dans les réunions de la PIC ou dans les réunions précédant cette dernière, la clause de confidentialité auquel il est soumis, le montant de ses honoraires pris en charge systématiquement par l'entreprise et l'échéancier de leur règlement... (XVIII) Certains accords de méthode indiquent également les modalités de consultation du CHSCT, la réunion pouvant avoir lieu le même jour ou le lendemain de celle du CE. Sont précisés l'articulation entre les réunions du CCE et des comités d'établissement, l'ordre du jour de chaque réunion du CCE, du CE et du CHSCT ; les délégués centraux pouvant même assister aux comités d'établissement, avec voix consultative sous réserve de l'accord des membres du CE (XIV, XVIII, XIX). L'"ante PIC" reprend la "PIC classique" complétée par une phase de concertation et d'échange des acteurs (direction, membres des instances représentatives, expert, avocats... ) précédant la PIC elle-même afin d'étudier le projet de restructuration, de fusion ou de cessation d'activité de l'entreprise et de rechercher des solutions alternatives au PSE. Cette phase doit permettre aux acteurs de débattre et de discuter des propositions qu'ils feront à la direction de l'entreprise et des réponses apportées par celle-ci, sans que soient

remises en cause les prérogatives des IRP (XIII, XVII). De plus, l'allongement de la durée de la PIC permet de réduire une divergence temporelle, entre les temps courts de l'entreprise et les temps longs nécessaires aux salariés pour construire un nouveau parcours professionnel. Enfin, la "PIC minutieuse" affine et détaille de très nombreux éléments de la procédure. Est ainsi mentionnée une comptabilisation des délais en jours calendaires. Sont prédéterminés les horaires des réunions (9h30 à 13h ou 14h à 18h ou 9h30 18h pour une journée complète de négociation) ou le jour de la réunion (tous les jeudis jusqu'à la fin des négociations) ou au contraire aucune réunion au mois d'août... Sont précisés le lieu et le nom des salles de réunions... (VI, XII, XIV). Cela tend ainsi à accentuer à la prévisibilité des comportements des acteurs.

Avec ce continuum, bien que nous ne retrouvons aucune étape optionnelle mentionnée par M. Petrovski et D. Paucard (2006), nous retrouvons la dichotomie d'un accord. D'un côté, il permet de sécuriser une procédure, de réduire l'asymétrie d'information des acteurs et de diminuer "*sensiblement les risques d'incidents, donc de contentieux*". D'un autre côté, il peut "*contraindre*" le champ d'interventions du CE dont la marge de manœuvre peut être réduite pour obtenir des reports de délai ou des réunions supplémentaires (Ires, 2009). Cependant, ce dernier élément semble être infirmé en étudiant la "*première génération*" des accords de méthode (M. Petrovski et D. Paucard, 2006 ; Ires, 2009).

#### **4-2 Cadrage du suivi de l'accord**

Dans tous les accords de méthode collectés, une commission de suivi est instaurée par les parties prenantes, réunissant une partie ou la totalité des signataires de l'accord de méthode, considérée comme manager indispensable de l'accord de méthode. Ad minima, elle est composée de la Direction de l'entreprise, d'une partie ou de la totalité des membres des instances représentatives et des délégués syndicaux. Elle peut être élargie à d'autres acteurs de l'entreprise : l'expert nommé, le responsable de la cellule de reclassement, un membre de l'autorité administrative (VIII)... Cet élargissement s'inscrit dans une volonté des acteurs de trouver les solutions optimales du PDV et/ou du PSE en cours ou à venir, à la fois pour l'entreprise et les salariés, dans une dynamique d'obligations mutuelles du contrat psychologique. Dans l'un des accords de méthode, sont également membres de la commission

les avocats de la direction et des syndicats (V) ; ce qui peut être interprété comme un signe de relations conflictuelles dans cette entreprise en cessation d'activité.

La durée de vie de la commission de suivi s'inscrit dans un continuum compris entre une année et la fin de la mise en œuvre du PDV ou du PSE. Son rythme de réunion s'inscrit également dans un continuum dégressif : deux fois par mois, puis tous les mois puis tous les deux mois mais dans un souci de réactivité, sur saisine d'un des membres ou d'un salarié. Ses missions sont triples : elle est chargée du suivi des résultats de l'accord de méthode relatif au PDV et/ou au PSE ; elle exerce une fonction d'interprétation de ces dispositifs, de recours pour les parties prenantes et donc d'arbitrage en cas de litige ; elle exerce également une fonction de proposition afin de compléter toute mesure de l'accord de méthode. Les conditions de fonctionnement demeurent conformes à toute commission de travail : les heures de réunion sont considérées comme du temps de travail effectif, non déductibles des heures de délégation ; les frais de déplacement sont remboursés par l'entreprise mais tous les membres sont soumis à une clause de confidentialité...

#### **4-3 Cadrage de la communication des parties prenantes**

Certains accords de méthode indiquent également le cadrage de la communication des parties prenantes. Peuvent être distinguées une communication des syndicats stricto sensu, une communication de la direction stricto sensu, les deux étant indépendantes l'une de l'autre et celle effectuée conjointement. La communication effectuée par les syndicats ou les représentants des IRP est l'élément le plus classique et courant indiqué dans les accords de méthode, même si elle est constatée dans moins de la moitié de ceux collectés. Elle encadre principalement une temporalité et s'inscrit le long d'un continuum : une durée comprise entre 45 minutes (II) et deux heures (XII) ou d'une "*manière raisonnable*" (XVIII) à aucune durée maximale (V) ; elles sont systématiquement considérées comme du temps de travail effectif, non imputable sur les heures de délégation des représentants des instances. Ces réunions ont lieu soit à l'issue des réunions du CE (II, XVII) soit mensuellement pendant toute la durée de la PIC (XIV). Un seul accord de méthode précise que les IRP peuvent communiquer aux salariés le contenu des livres III et IV sans accord préalable de la Direction mais avec

l'interdiction de les communiquer à un tiers, en rappelant une volonté d'éthique prévalant aux échanges, ne devant pas faire l'objet d'"attaques personnelles et/ou diffamatoires" (V).

La communication effectuée par les syndicats est parfois complétée par celle effectuée par la direction, distincte de celle organisée par les syndicats et notée dans cinq accords de méthode. Sont ainsi organisées trois réunions par la direction (IV) ou une réunion collective par les responsables hiérarchiques et la DRH (VI) pour informer les salariés des mesures et des moyens du PDV et/ou du PSE. Ces réunions sont collectives (XII) ou uniquement pour les salariés concernés par le projet de réorganisation, sous forme de conférences téléphoniques (XVIII). Sont également mobilisés "tout moyen de communication approprié" (XVII) et des outils spécifiques : l'accord de méthode est consultable sur l'intranet de l'entreprise, est publié un "flash CE/CHSCT" après chaque réunion dans le cadre de la PIC et l'envoi d'un lien sur la messagerie interne de chaque salarié (XIV). Ces dispositifs peuvent être par ailleurs complétés par la mise à disposition d'un "numéro vert" (IV, XVIII) ou d'une "hot line départs volontaires" et d'une "hot line préretraites" (XIV) où un consultant spécialisé répondra aux premières questions des salariés sous réserve d'"anonymat et de confidentialité".

Une communication commune aux deux parties prenantes est rarement constatée, uniquement dans trois accords de méthode collectés. Un premier indique que les "instances représentatives et la direction s'engagent à communiquer régulièrement au personnel les éléments sur le dossier d'information et de consultation" (XIX). Le second précise que "la direction, le DRH ou son représentant et un délégué syndical central dans la limite de deux par syndicat" (VIII) ou "la direction et les membres du CE" (XVIII) organiseront une réunion d'information collective pour les salariés sur les mesures et les moyens du PDV et/ou du PSE, en s'"engageant à garder confidentielle les données stratégiques et à s'interdire toute attaque personnelle" (XVIII). Cette double communication étant si peu mentionnée, nous pouvons nous interroger si nous ne nous trouvons pas dans un contexte conflictuel, détruisant de fait une approche constructive d'un contrat psychologique.

## **5 - Vers un "code de bonne conduite" entre les parties prenantes ?**

L'analyse des accords de méthode collectés permet de dessiner un "code de bonne conduite", souhaité et construit par les parties prenantes de l'entreprise, qui constitue, par conséquent,

une dynamique ante PDV et PSE. En effet, certains d'entre eux précisent que le procès verbal des réunions dans le cadre de la PIC sera dressé par un prestataire extérieur spécialisé, rémunéré par l'entreprise, soumis à une clause de confidentialité (III, XI, XIV, XVII), les discussions étant enregistrées puis détruites après approbation du PV par le CE (V).

Les parties prenantes s'engagent également garantir le maintien de l'activité : le "*travail doit se poursuivre normalement... les expéditions et réceptions ne doivent pas être interrompues ou suspendues... aucune action collective initiée ou appuyée par les syndicats ne peut avoir pour objet ou effet d'interrompre la production*" (V). La direction s'engage à "*ne pas sortir d'outils de production*", demande la "*libre circulation des personnes et des produits*", le "*non-stockage de la production à l'extérieur de l'usine*" (IX). La direction s'engage à "*ne pas modifier l'organisation du travail*" et à "*ne pas effectuer de départs involontaires avant l'arrêt de la production*" définitif, fin 2011 (XII).

Certains accords de méthode possèdent même un article spécifique nommé "*exécution de bonne foi*" (XX), "*déclaration de bonne foi*" (VII) ou "*principe de bonne foi et de loyauté*" (XVII). Les parties signataires s'engagent à faire "*leurs meilleurs efforts pour trouver... une solution satisfaisante pour chacun des intérêts en présence*" (XVII) et à la respecter ; l'accord de méthode négocié constituant un "*out indivisible*" (XVIII). De plus, les parties prenantes s'engagent à éviter tout conflit et à privilégier le "*dialogue et la concertation*" dans "*une logique de transparence et de loyauté*" (XVIII), avant toute "*autre forme d'actions ou d'incitations à la violence sur les personnes et les biens, au sabotage, à l'entrave de la liberté de travail, à la dégradation ou rétention sur les personnes ou les biens, ... à l'utilisation non autorisée des biens, des marques ou des produits de la société*" (XVII). En cas de litige, les parties prenantes ont la volonté de se rencontrer dans les meilleurs délais pour un règlement à l'amiable (VI, VII), voire d'avoir recours à la médiation de la DDTE (V) ou des conseillers respectifs de la direction et des IRP (XVIII). Mais autant certains accords de méthode stipulent que les parties prenantes renoncent à toute action judiciaire réciproque (XVII), autant d'autres stipulent que la signature de l'accord de méthode n'est "*aucunement de nature à emporter quelque renonciation à agir que ce soit de la part des représentants du personnel ou de la direction*" (VII).

Les accords de méthode collectés tendent, par conséquent, à élaborer un "code de bonne conduite" entre les parties prenantes, reposant sur la construction d'un mode de décision centré sur le consensus (F. Bruggeman in Revue de l'Ires, 2005), en vue d'éviter ou de limiter tout conflit individuel et/ou collectif, de créer des règles de transparence, de droit et d'éthique. De plus, les accords de méthode constituent une "*logique d'engagement face aux restructurations*" (C. Didry et A. Jobert, 2010). Celle-ci peut se construire autour d'accords de méthode unimodaux ou bimodaux, d'un plan-type de mesures sociales d'accompagnement, complété par un cadrage autour de la PIC, du suivi de l'accord et de la communication des acteurs. Les accords de méthode créent, ainsi, un référentiel de travail et un outil d'une gestion à froid des PSE dont la finalité demeure de réduire les sentiments d'injustice et de stress ressentis par les "survivants" d'un PDV et/ou d'un PSE (auteur, 2010), de contribuer à l'élaboration d'un contrat psychologique à l'égard de ceux-ci et des salariés impactés.

### **Encadré méthodologique**

Pour recueillir des textes d'accords de méthode, mi 2010, nous avons contacté un syndicat représentatif dont les adhérents avaient déjà participé à nos trois précédentes recherches, de manière confidentielle et anonyme, en leur demandant de nous communiquer les accords de méthode signés au sein de leur entreprise. Le retour demeurant faible, fin 2010 et début 2012, nous avons également effectué une recherche sur Internet. 29 accords de méthode ont été finalement collectés ; deux signés en décembre 2002 et mai 2003, un dernier trop généraliste n'ayant pas été retenus. Les difficultés rencontrées, liées à cette faible collecte démontrent une nouvelle fois que les accords de méthode au même titre que les PSE demeurent tabous et anxiogènes pour toutes les parties prenantes de l'entreprise (auteur, 2010). Par ailleurs, tous ces accords de méthode relèvent une "gestion à chaud" car tous les PDV et tous les PSE sont inclus dans le texte même de l'accord de méthode ou ont fait l'objet d'un texte dans l'année suivant l'accord de méthode. Ces accords de méthode constituent autant d'études de cas, mobilisant un triptyque méthodologique autour des déterminismes sociaux, contextuels, des modes d'appréhension des réalités et des actions de chaque acteur.



<b>Nom</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Date AM</b>	<b>Caractéristiques</b>
I	Location de matériel	Février 2009	15 pages ; PDV entre février et juillet 2009 ; pas de PSE
II	Industrie électronique	Nov. 2008	13 pages ; PSE en février 2010
III	Institut de sondage	Février 2007	9 pages ; AM et PSE inclus dans le même texte négocié
IV	Informatique	Avril 2005	9 pages ; PSE en juin 2005
V	Télécommunication	Février 2008	19 pages ; PSE en avril 2008, liée à une cessation d'activité
VI	Grande distribution	Février 2009 Déc. 2011	52 et 58 pages ; PSE en juin 2009 ; annulé en juillet 2010 ; 2 AM successifs
VII	Banque	Déc. 2009	5 pages ; avenant de l'AM de juillet 2009 ; PSE en février 2010, suite fusion 3 entités
VIII	Industrie du bois	Nov. 2008	8 pages ; avenant à l'accord GPEC d'octobre 2008 ; PSE en avril 2009
IX	Pneumatiques	Juin 2009	4 pages ; AM pour chaque établissement concerné ; regroupement d'une activité et arrêt de la production ; PSE en octobre 2009
X	Pneumatiques	Juin 2009	3 pages ; AM pour chaque établissement concerné ; PSE en octobre 2009
XI	Bancaire	Mars 2009	9 pages ; en annexe de l'AM, PSE de 100 pages ; mai 2009 : signature d'un avenant relatif à l'annexe de l'AM ; juillet 2009 : signature d'un avenant interprétatif sur l'annexe de l'AM
XII	Métallurgie	Juillet 2007	31 pages (dont 23 pages relatives au PSE)
XIII	Aéronautique	Avril 2005	16 pages ; PSE en septembre 2008
XIV	Pharmacie	Avril 2007	20 pages ; PSE en mai 2007
XV	Services	Juillet 2009	33 pages ; PDV en 2009
XVI	Banque	Mars 2009 Déc. 2011	11 pages ; PSE en juillet 2009 ; 2 AM successifs
XVII	Agro-alimentaire	Sept. 2010	11 pages ; PSE en janvier 2011 ; PSE annulé par le juge en mars 2011 ; reprise des négociations en avril 2011 ; annulation 2 <sup>ème</sup> PSE novembre 2011
XVIII	Banque	Avril 2009	15 pages ; PDV en avril 2009 ; PSE en septembre 2010
XIX	Presse	Janvier 2007	5 pages ; cessation d'activité ; PSE en février 2007 ; accord négocié par délégués du personnel
XX	Industrie	Nov. 2008	25 pages ; PSE en décembre 2008
XXI	Informatique	Juin 2006	44 pages ; PDV en 2006 et PSE en 2007
XXII	Aéronautique	Mars 2006 Oct. 2007 Juillet 2009	1 <sup>er</sup> AM lié à un transfert d'activité ; PDV entre 2006 et 2007 ; PDV en 2008 ; PDV en 2009

## **Bibliographie**

- Bruggeman F. (2005) Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques *Revue de l'Ires Spécial Restructurations, nouveaux enjeux* n°47, 2005/1, p.215-231
- Bry (de) F. (2008) Les "survivants" à un plan social : de la violation du contrat psychologique à la résilience ? *Revue des Sciences de Gestion*, n°231-232, p. 103-106

Coyle-Shapiro J., Kessler I. (2000) Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey *Journal of Management Studies*, vol. 37, n°7, p. 903-929

Dares (2009) Les dispositifs d'accompagnement des restructurations en 2008 *Premières Informations*, Bobbio M., n°48-2

Dares (juin 2011) Les ruptures conventionnelles de la mi-2008 à fin 2010 *Dares Analyses*, Minni C., n°46

Dares (2011) Les dispositifs d'accompagnement des restructurations en 2009 et 2010, *Analyses*, Pasquereau A., n°59

Desmarais C., Dubouloy M. (2010) Une double grille d'analyse pour évaluer les situations de cadres en difficulté : du contrat psychologique au contrat narcissique *Actes de Colloque AGRH*

DGEFP (2011) *La négociation collective en 2010* Paris, Bilans et rapports, Darès, 650 p.

Didry C., Jobert A. (2010) Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations in *L'entreprise en restructuration – Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives* Didry C. et Jobert A. (dir. ) Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p.127-139

auteur (2008) Les "survivants" à un plan social : quelles stratégies de "coping" ? *Revue des Sciences de Gestion*, n°231-232, p. 107-110

auteur (2010) *Les plans de sauvegarde de l'emploi* Paris, Liaisons Sociales, 239 p.

Galois I., Lacroux A. (2010) La fidélité dans l'intérim est-elle possible ? Une approche par les théories de l'échange social et du contrat psychologique *Revue Sciences de Gestion*, p. 89-106

Guerrero S. (2003) La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi, *Actes de colloque AGRH*

Guerrero S. (2005) La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone *Relations Industrielles*, vol. 60, n°1, p. 112-144

Idies (mai 2010) Chiffrer les restructurations : un exercice incomplet *Les chantiers de l'Idies*, C. Sauviat, note de travail n°11

Ires (2009) "*La France du travail – Données, analyses, débats*" Ivry-sur-Seine, Les Editions de l'Atelier, 238 p.

Morrison E., Robinson S. (1997) When employees feel betrayed : a model of how psychological contract violation develops *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 226-256

Petrovski M., Paucard D. "Les accords de méthode et leur impact sur les procédures d'information et de consultation" *Revue de l'Ires*, n°50, 2006/1

Poilpot-Rocaboy G. (1998) *Violation du contrat psychologique et harcèlement professionnel* Gestion 2000, n°4, p.15-34

Ramonet M. (janvier 2010) *Les cellules de reclassement* Rapport, Conseil Economique, Social et Environnemental, Paris, 106 p.

Revue Française de Gestion (2012) *Restructurations d'entreprises* Dossier spécial, n°220

Robinson S., Rousseau D. (1994) Violating the psychological contract: not the expectation but the norm *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 245-259

Roupnel-Fuentes M. (2011) *Les chômeurs de Moulinex* Paris, Puf, coll. Le lien social 359 p.

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

Rousseau D. (1996) Changing the deal while keeping the people *Academy of Management Executive* vol. 10, n°1, p. 50-61

Shore L., Barksdale K. (1998) Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 731-744

Turnley W., Feldman D. (1998) Psychological contract violating during corporate restructuring *Human Resource Management*, vol. 37, n°1, p. 71-83

Turnley W., Feldman D. (1999) The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect *Human Relations*, vol. 52, n°7, p.895-922

Vatinet R. (14 août 2007) L'accord de méthode en quête de cohérence *Gazette du Palais* n°226, p. 10