

Une réduction d'effectifs impacte aussi les salariés « épargnés »

Les mesures prises pour endiguer l'épidémie de Covid-19 ont provoqué une chute, voire un arrêt, d'activité que de très nombreuses entreprises ont subi et subissent encore. Pour en limiter les effets sur l'emploi, le gouvernement a mis en place un dispositif d'activité partielle avec pour objectif que la crise ne se traduise par des licenciements économiques massifs.

Pour autant, le ministère du travail a comptabilisé 345 plans de sauvetage de l'emploi de mars à septembre 2020 qui ont touché plus de 50 000 emplois.

En raison de la dégradation de leurs résultats, il est fort probable que de nombreuses entreprises vont envisager de réévaluer leurs coûts et, parmi ceux-ci, la masse salariale¹. Et il n'est pas certain que le dispositif d'activité partielle de longue durée, qui est prolongé jusqu'à l'été 2021, soit l'option qu'elles retiendront en priorité.

Plusieurs leviers peuvent être activés pour réduire les effectifs. Ils ont en commun d'être soumis à plusieurs registres d'obligations qui, pour l'essentiel, concernent les salarié(e)s qui vont quitter l'entreprise. Mais qu'en est-il pour ceux qui ont la « chance » de garder leur emploi, les « rescapés » ?

Certes, les conséquences d'un plan de réduction des effectifs ne sont pas à placer du même ordre (psychologique, social, familial) pour les salariés qui perdent leur emploi et ceux qui le conservent dans l'entreprise. Aussi graves et dramatiques qu'elles puissent être pour les premiers, elles ne sont pas négligeables pour les seconds car nul ne peut soutenir que rien ne change pour eux.

UNE RÉDUCTION DES EFFECTIFS CRÉE DE MULTIPLES DÉSÉQUILIBRES

Le départ de collègues, ce n'est pas seulement une question d'inquiétude, de culpabilité et de tristesse de la séparation, ni un processus de deuil qu'il convient d'accompagner avec attention, respect et humanité. C'est un travail qu'il faut continuer à faire dans des conditions dont les modifications peuvent créer de nombreux déséquilibres.

Un déséquilibre des ressources par rapport à l'activité réelle

La démonstration n'est plus à faire : la réalité du travail, ce n'est pas seulement ce que les modes opératoires, les procédures prévoient ; c'est aussi une multitude « d'événements » auxquels les salariés doivent apporter des réponses pour que « ça marche malgré tout ».

De la même manière, un poste de travail ne se réduit pas aux tâches qui lui sont formellement assignées ; on y fait aussi des choses pour pallier des manques, pour répondre à des exigences de traçabilité (reporting, qualité), pour faciliter le travail des collègues et se coordonner avec eux.

¹ Selon une étude menée par StaffMe début mai 2020 auprès de 145 entreprises, 22 % d'entre elles prévoient des licenciements dans les mois à venir, à hauteur de 20 % en moyenne.

Masquée, peu visible, la réalité du travail n'est pas complètement évaluée dans les coûts et donc dans les ratios comptables et financiers qui vont déterminer le volume de la masse salariale à réduire.

Aussi, la réduction des effectifs, dont la quantité est censée correspondre à une moindre quantité de travail, laisse une charge de travail induite par les besoins de fonctionnement de l'organisation que peu ou prou les salariés vont récupérer. A moins qu'ils ne les laissent en jachère, au risque d'une lente dégradation des régulations qui assuraient la performance réelle de l'organisation.

Un déséquilibre de compétences

C'est une certitude que personne ne conteste : les compétences mobilisées pour faire un travail sont constituées pour une large part de connaissances, de savoir-faire, de réflexes, d'informations acquises progressivement par l'expérience dans l'entreprise, dans le service, dans le poste ou la fonction tenue, au travers du réseau de relations construit au fil du temps.

Le départ de salariés, dans un plan de réduction d'effectifs, s'opère sur des critères qui ne coïncident pas nécessairement avec l'activité qui se poursuit et donc avec les besoins de sa réalisation. Il peut engendrer une perte de compétences clés détenues individuellement et placer les salariés qui auront à reprendre le travail devant des difficultés de maîtrise de sa complexité, au risque de ne pas savoir le faire ou de devoir déployer des efforts épuisants pour y arriver avec l'efficacité requise.

Il peut aussi nuire aux capacités d'apprentissage et d'innovation de l'organisation, si les salariés licenciés sont des relais habituels d'informations, de transmission de compétences.

Un déséquilibre organisationnel

Au-delà du travail directement productif, les entreprises mobilisent leurs ressources sur des réflexions menées dans des groupes de travail, sur des projets d'évolution de leur fonctionnement, de leur activité, dans des actions de formation.

Elles ont aussi à assurer des remplacements, et pas seulement pour pallier l'absentéisme, à solliciter des salariés pour des besoins spécifiques, des actions particulières.

La réduction des effectifs provoque des rigidités qui réduisent la flexibilité de l'organisation, limitent sa réactivité et sa capacité d'adaptation aux imprévus, aux besoins d'évolution.

Au risque, soit de se paupériser, soit de sur solliciter les salariés.

Un déséquilibre des termes de l'engagement

Un plan de réduction des effectifs, quelle que soit la communication diffusée par l'entreprise pour en expliquer, justifier les motifs, laisse des marques chez les salariés. Certes « rescapés » cette fois-ci, ils intériorisent la menace d'une prochaine fois possible. Le sentiment d'insécurité, d'autant plus fort qu'ils se sentent impuissants à agir pour la prévenir, peut provoquer des réactions de désengagement renforcées par un appauvrissement des perspectives d'évolution professionnelle : « à quoi bon ».

Le désengagement peut aussi provenir du surinvestissement demandé aux salariés « rescapés » pour faire « tourner » l'activité. Les efforts à consentir finissent par avoir un coût physique, mental qui devient excessif, surtout si rien ne vient le compenser, pire si la crainte est qu'il soit « à perte »².

PENSER UNE RÉDUCTION DES EFFECTIFS COMME UNE RÉORGANISATION ET EN ANTICIPER LES IMPACTS

Les effets d'une réduction des effectifs n'épargnent ni le travail lui-même, ni l'organisation. L'entreprise ne peut pas demander aux salariés de continuer à faire ce qu'ils faisaient, comme ils le faisaient.

- Qu'est-ce qui doit être simplifié, allégé pour éviter les situations de surcharge de travail ?
- Comment redistribuer les tâches, fonctions, responsabilités qui resteront à assurer au départ des salariés licenciés ?
- Quelles dispositions prendre pour que les salariés aient la maîtrise de ce qu'ils ne faisaient pas jusqu'alors ?
- Comment assurer la continuité, la fiabilité des processus de décisions, des circuits d'information, des mécanismes de coordination horizontaux ?

Autant de questions, non exhaustives, qu'une entreprise se doit d'examiner pour identifier les impacts du plan de restructuration qu'elle a décidé d'engager. Elle en a, rappelons-le, une obligation légale car elle doit « prévenir les risques, y compris les risques psychosociaux ».

Mais au-delà de cette obligation qui porte sur les conditions de travail des salariés, l'analyse des impacts sur le travail et l'organisation revêtent des enjeux de performance que la seule logique économique ne peut pas ignorer.

Car en effet, la réduction des effectifs ne garantit pas que l'entreprise renoue avec un bon équilibre financier.

C'est ce que montrent deux études³, celle menée en 1999 par la Society of HR Management auprès de 1 468 entreprises indiquant que 50 % d'entre elles mentionnent avoir une perte de productivité, une augmentation de leurs coûts de non-qualité et une hausse des frais liés aux heures supplémentaires.

Des constats qui ne peuvent être imputés qu'à un seul défaut d'anticipation des impacts. Mais qui renforcent la nécessité d'en mener l'analyse.

Jean Louis Pépin

² Les plans sociaux comme démotivation des salariés survivants. Revue Management et avenir. N° 75. 2015.

³ Bénédicte REYNAUD. "Review of Socio Economy", 2013, volume XI, n° 4, Oxford University Press.