

# Prix des Meilleurs Mémoires 2015 M2 en Ethique et Gouvernement d'Entreprise

Claire De Galbert

*« La responsabilité partagée dans la  
transformation des organisations au lendemain  
d'un Plan de Départ Volontaire »*

## Résumé : La responsabilité partagée de la transformation des organisations au lendemain d'un Plan de départ volontaire.

Les restructurations d'entreprise véhiculent une représentation complexe et polémique du changement, à la fois jugées comme conséquences naturelles de la vie d'une entreprise, ou au contraire critiquées pour leurs effets néfastes. En particulier, le sujet de la transformation de l'entreprise *post* restructuration est encore récent : Une fois le Plan de départ volontaire déployé, à qui revient la gestion de la transformation de l'entreprise ? L'impératif de productivité et d'innovation relatif aux marchés concurrentiels ne laisse aujourd'hui pas d'autres alternatives à ces organisations que de se remettre sur pied, et vite.

Cette étude propose d'aborder les dispositifs qui peuvent être mis en œuvre comme leviers de transformation, ainsi que d'identifier les acteurs à l'initiative de ces changements dans une organisation chamboulée à l'échelle collective et individuelle, que ce soit sur le plan psychologique, politique et culturel. L'approche de la « responsabilité partagée » est présentée comme une réponse à l'effet de crise pour permettre la résilience de l'organisation et des individus qui la composent. Elle se définit comme un moyen de satisfaire non seulement aux contraintes légales, mais d'investir aussi dans son capital humain en fédérant et coordonnant les efforts de tous les acteurs de l'entreprise pour remobiliser le corps social vers un projet d'avenir, tout en déployant l'employabilité des salariés dans une stratégie de long terme et non réactive.

La première partie de ce travail fait état des caractéristiques propres à une organisation *post* PDV. Des coûts cachés apparaissent, au niveau social, culturel et économique, à l'échelle organisationnelle et individuelle. La responsabilité de l'organisation, souvent diluée dans l'entreprise, incombe à plusieurs acteurs, à la fois acteurs de proximité (RH, managers) mais aussi dirigeants. Cette analyse théorique est dans une deuxième partie illustrée par le cas de la gestion *post* PDV dans une entreprise en tension : Bouygues Telecom, à travers l'enquête qualitative menée en interne. Cet exemple, loin d'être exhaustif, croisé avec d'autres cas d'entreprises ainsi que les apports de la littérature, permet de proposer en troisième partie des actions pertinentes pour penser un mode de gestion du changement adéquat aux contextes *post* PDV, à adapter dans la pratique aux entreprises concernées.

Les bénéfices de l'approche sont d'abord sociaux pour préserver un climat social stable et favoriser un accompagnement individuel adapté. Son avantage économique réside en un investissement à long terme pour prévenir les coûts cachés des PDV (démotivation, désorganisation, démobilité). Enfin, la gestion du PDV par la responsabilité partagée répond à des attentes étiques contemporaines : s'épanouir au travail dans des entreprises proactives qui assument les conséquences de leurs actes.