



**HAL**  
open science

# LA RESPONSABILITE SOCIALE EN CONTEXTE DE RESTRUCTURATION : UNE ANALYSE FONDEE SUR LE CONTENU DE LA RELATION D'EMPLOI

Florent Noël

► **To cite this version:**

Florent Noël. LA RESPONSABILITE SOCIALE EN CONTEXTE DE RESTRUCTURATION : UNE ANALYSE FONDEE SUR LE CONTENU DE LA RELATION D'EMPLOI. XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH, Nov 2006, Reims, France. hal-03266107

**HAL Id: hal-03266107**

**<https://hal.science/hal-03266107v1>**

Submitted on 21 Jun 2021

**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.

**LA RESPONSABILITE SOCIALE EN CONTEXTE DE RESTRUCTURATION :  
UNE ANALYSE FONDEE SUR LE CONTENU DE LA RELATION D'EMPLOI**

**Florent NOEL**

IAE de Paris

GREGOR

21 rue Broca

75005 PARIS

01 53 55 28 09

[noel.iae@univ-paris1.fr](mailto:noel.iae@univ-paris1.fr)

**Résumé :**

La responsabilité sociale des entreprises est souvent questionnée par la pratique des restructurations. Le droit du travail ou les recommandations sous forme de « bonnes pratiques » proposent une régulation des comportements. Ces normes restent critiquées d'une part parce qu'elles n'encadrent qu'une partie du phénomène et d'autre part parce qu'elles imposent des pratiques qui peuvent être jugées insuffisantes ou au contraire excessives selon les contextes. L'objectif de ce papier est de contribuer à la définition d'un cadre normatif fondateur d'une éthique des restructurations reposant non pas sur des principes à portée universelle mais sur un examen du contenu local de la relation d'emploi. Revenir à une conception de la relation d'emploi comme rapport de subordination permet de mieux comprendre la nature de l'échange entre les parties en s'interrogeant d'une part sur la nature des risques pris en charge par l'entreprise en contrepartie de la mise à disposition de ses compétences et d'autre part sur le partage des responsabilités en matière de développement et de valorisation des actifs humains, notamment spécifiques. Ces deux dimensions peuvent délimiter de façon plus ou moins large le périmètre de la responsabilité sociale de l'entreprise à l'occasion de restructuration et permettre de concevoir l'existence de normes contextualisées, fondées sur le jeu des obligations mutuelles.

**Mots-clés :** restructurations, suppressions d'emplois, responsabilité sociale de l'entreprise, éthique, contrat de travail, subordination.

Les décisions de restructuration, lorsqu'elles ont des conséquences sur la nature ou sur le volume de l'emploi, font souvent l'objet de commentaires qui soulignent la divergence qui existerait entre les intérêts des différentes parties prenantes. Le fait de résoudre ou de modifier unilatéralement des relations d'emploi pose le problème de l'exercice du pouvoir managérial et par conséquent de sa légitimation, exercice d'autant plus difficile qu'il existe rarement de solutions « naturellement » régulées, en matière de choix industriels et de traitement de leurs conséquences sociales. La décision de restructuration, le choix d'une nouvelle structure ou organisation, la sélection des personnes concernées, l'allocation des ressources (limitées sinon rares) qui seront consacrées à la gestion des conséquences sociales de l'opération, la redéfinition des contributions des différentes parties prenantes, constituent autant d'éléments renvoyant à une logique d'arbitrage. C'est alors, selon McMahan [2000], l'analogie du capitaine de navire devant attribuer les places sur la canot de sauvetage qui résume le mieux la situation.

La légitimation de ces opérations est alors aussi délicate que nécessaire et ceci d'autant plus que la décision de restructurer est suffisamment complexe pour qu'elle échappe aux canons du calcul économique dépassionné et incontestable<sup>1</sup>. On est souvent en présence de décisions « môles » au sens de Dégot [1987], qui ne se laissent pas enfermer dans une quantification précise et dont la justification passe essentiellement par la conviction que peut emporter le décideur chez ses partenaires. La décision de restructuration est d'autant plus rétive au calcul qu'une part importante des charges imputables à la restructuration résultera justement de la capacité à convaincre de son bien-fondé. La réaction des « survivants » ou encore l'intensité des perturbations de la production à plus ou moins long terme reposent en effet largement sur la capacité du décideur à traduire sa décision dans le jeu d'attentes de ses partenaires, employés et environnement sociopolitique [Noël, 2005]. La légitimation des restructurations est ainsi nécessaire pour réduire les risques sociaux et les risques d'image et de réputation, qui pèsent sur la poursuite de l'activité et expliquent souvent l'échec des restructurations [Cameron, 1994].

Dans ce jeu de contraintes, il apparaît alors que la capacité à respecter les intérêts des parties prenantes à l'entreprise est à la fois le signe d'une responsabilisation de cette dernière aux enjeux sociaux et sociétaux que son activité soulève et le gage d'une minimisation des effets pervers. En cela, les différentes facettes qui constituent la responsabilité sociale de l'entreprise se trouvent intriquées à l'occasion des restructurations.

Selon Schwartz et Carroll [2003], un comportement sera d'autant plus socialement responsable qu'il s'inscrit dans la recherche de l'efficacité économique (*responsabilité économique*). Il doit en outre respecter le cadre juridique et légal qui le régit (*responsabilité légale*). Il doit enfin s'inscrire dans une démarche éthique. Celle-ci peut découler du respect de normes et préconisations plus ou moins codifiées (*éthique conventionnelle*), mais également, de la recherche du plus grand bénéfice pour le plus grand monde (*éthique conséquentialiste*) ou du respect des droits détenus par les parties prenantes découlant soit de principes généraux tels que les droits de l'homme ou le droit à la dignité, soit de la nature des obligations qui relient les parties concernées par le comportement en question (*éthique déontologique*).

---

<sup>1</sup>Ce qui suppose d'ailleurs que l'exercice du calcul économique soit légitime, ce qui semble néanmoins être le cas dans nos sociétés modernes érigeant la rationalité et l'efficacité au rang de ses valeurs principales, comme l'affirment les néo-institutionnalistes menés par Meyer et Rowan [1977]

Les restructurations sont généralement présentées par les décideurs sous l'angle de cette responsabilité sociale protéiforme. Les argumentaires de justification font appel aux canons de l'analyse économique qui démontrent que la restructuration correspond à une opération d'optimisation rationnelle et à ce titre inéluctable [Boyer, 2002]. Par ailleurs, il est fréquent de mettre en avant des arguments de nature utilitariste montrant que les restructurations participent à la prospérité collective soit en préservant à terme l'emploi, soit en dégageant pour le bénéfice des marchés des facteurs de production, des ressources utilisées de façon sous-optimales [Lämsä, 1999]. Enfin, le respect des parties prenantes est garanti par le respect du droit du travail considéré comme l'expression de l'éthique collective, comme par le droit des actionnaires à un profit maximisé, en vertu du droit de propriété qu'ils détiennent sur l'entreprise [Lämsä, 1999]. Cet ensemble d'arguments renvoie à la conception libérale suivant laquelle la responsabilité sociale de l'entreprise consiste avant tout, si ce n'est exclusivement, à générer le profit maximal tout en respectant les cadres juridiques pertinents [Friedman, 1970] : la restructuration, participant de l'activité d'optimisation, est ainsi au cœur de la mission sociale du dirigeant d'entreprise. Dans ce cadre, la prise en compte d'une dimension éthique relève peut-être davantage de la minimisation des risques sociaux, juridiques et d'image dans une optique instrumentale que d'un réel souci pour les parties prenantes.

Le droit français du licenciement économique collectif, ainsi que les « bonnes pratiques » proposées par les instances européennes permettent de dresser les contours de ce que serait un traitement social responsable des restructurations [Igalens et Vicens, 2005]. Ces textes aboutissent à des recommandations qui reconnaissent la légitimité de l'adaptation économique et industrielle tout en prônant l'anticipation des mutations économiques gage d'une meilleure prévention des licenciements, demandant que ces opérations fassent l'objet d'une concertation tant en amont que lors de leur déclenchement, et invoquant à l'accompagnement des personnes au-delà du dénouement du contrat de travail, par un effort de reclassement externe lorsque les licenciements n'ont pu être évités.

Pour autant, nombreux sont les auteurs qui remarquent que ces incitations légales ou institutionnelles ont pour raison d'être de tenter de faire contrepoids à des pratiques d'entreprises qui se situent en dehors de ces cadres normatifs, soit que leur caractère contraignant soit dénié, soit que l'on puisse s'en affranchir en évitant de s'inscrire dans le cadre formel du licenciement économique collectif [Bruggeman, 2004; Igalens et Vicens, 2005]. On se trouve alors souvent dans des situations inéquitables dans lesquels les travailleurs bénéficient de droits différents selon qu'ils sont directement ou indirectement liées à l'entreprise par un contrat de travail (cas des sous-traitants, des intérimaires), ou encore selon que l'entreprise est plus ou moins exposée à ces contraintes institutionnelles, comme c'est le cas, très majoritaire, des employés des petites entreprises non concernées par les textes sur les licenciements économiques collectifs. Ce déséquilibre justifie l'idée récurrente selon laquelle les entreprises devraient pouvoir se concentrer sur leur seule vocation économique quitte à financer, par un jeu de taxe pesant sur les licenciements ou sur la valeur ajoutée, la prise en charge par la collectivité du traitement collectif des reclassements et du chômage [Cahuc et Kramarz, 2004].

L'objectif de ce papier est de revenir sur la notion de restructuration responsable en évitant l'écueil d'une définition légale ou institutionnelle. A l'inverse, cette réflexion doit servir de grille d'analyse permettant de déterminer quels sont les fondements de ces préconisations et éventuellement d'en discuter le caractère universel. Pour cela, une réflexion fondée sur la nature de la relation d'emploi, et non sur le cadre juridique du contrat de travail, apparaît nécessaire. En revenant aux fondamentaux économiques de la relation d'emploi, conçue, à l'instar de Simon [1951], comme une relation d'autorité, et aux droits de propriété sur l'actif humain, il est possible de déterminer les dimensions qui justifient une position de nature

marchande, faisant peser sur les salariés ou la collectivité la responsabilité du traitement des risques liés à la rupture de la relation d'emploi, ou au contraire, une position justifiant une concertation sur le projet industriel et une internalisation de la prise en charge du reclassement. Le travail de recherche présenté ici est donc de nature conceptuelle mais il doit pouvoir servir de fondement à des analyses empiriques destinées à la mesure de la prise de responsabilité des entreprises au regard des caractéristiques de la relation d'emploi nouée entre employeurs et employés. Il s'agit de fonder la notion de restructuration socialement responsable.

La trame de l'argumentation repose sur deux propositions :

- La relation d'emploi ne peut généralement pas se résumer à une relation marchande de prestation de service productif au cours de laquelle l'accord sur le résultat du travail et sur sa valeur serait prépondérant (l'échange productivité contre salaire). Il s'agit plus fréquemment d'une relation de subordination, consacrant un rapport d'autorité [Simon, 1951] (la mise à disposition par le salarié d'un ensemble de compétences pour une durée définie ou non, et l'acceptation d'une latitude managériale dans l'usage qui sera fait de ces compétences, latitude bornée par les termes du contrat). Ce faisant, les parties privilégient la coordination par l'autorité à la coordination marchande ce qui peut permettre une efficacité plus grande mais également d'imaginer que les parties réalisent des investissements spécifiques nécessaires au meilleur fonctionnement de la relation (on rejoint sur ces points les résultats de la théorie des coûts de transaction [Williamson, 1985]).
- La nature du contrat qui lie un employé et un employeur ne peut se limiter à ses seuls éléments écrits et codifiés, ni même à des règles d'usage à portée générale. La part tacite et psychologique<sup>2</sup> du contrat doit être prise en compte. Les attentes que les salariés peuvent avoir à l'égard de l'employeur quand bien même il s'agirait de rompre la relation, ont un caractère contraignant, et ceci d'autant plus que l'employeur a bénéficié en retour de l'établissement d'une relation de réciprocité pendant la relation [Van Buren, 2000]. Il est donc préférable d'aborder la responsabilité sociale de l'entreprise à l'occasion des restructurations à l'aune du contenu de la relation d'emploi, plutôt qu'en référence aux termes du contrat de travail qui renverraient à la seule dimension explicite et juridique.

En se plaçant dans le cadre d'une relation d'autorité définie par une durée et par un périmètre d'activités qui peuvent être légitimement demandées par l'employeur à l'employé, il est plus facile d'appréhender les contours des obligations mutuelles des parties et mieux comprendre ce qui se joue à l'occasion de la rupture de la relation d'emploi (cas de la suppression d'emploi) ou de la modification des activités (cas de restructurations nécessitant des modifications de l'emploi). Par ailleurs, en considérant la relation d'emploi plutôt que le contrat de travail formel, on se donne la possibilité d'évoquer des situations dans lesquelles les obligations de l'employeur dépassent les obligations légales, mais également des situations dans lesquelles les obligations issues du contenu de la relation d'emploi se situent en dessous des préconisations issues du droit du travail. Le droit du travail français notamment, qui repose sur une standardisation de la relation d'emploi autour de statuts types peut créer un excès d'obligations réciproques, ce que dénonce les partisans d'une approche plus libérale qui laisserait plus de place à la liberté contractuelle des parties.

---

<sup>2</sup> Une synthèse des différentes définitions des concepts de contrat tacite et de contrat psychologique identifiés respectivement par Argyris, Levinson, Schein et plus récemment Rousseau est proposée par Coyle-Shapiro et Parzefall [2005]

Deux questions clés permettent alors d'explorer la dimension déontologique des restructurations. Ces questions structureront la suite de l'analyse : 1. le fait de mettre fin à la relation d'emploi est-il légitime au regard des termes du contrat élargi à l'ensemble de ses composantes écrites, tacites ou psychologique ? Cela amène à s'interroger sur la durée prévue de la relation d'emploi ou sur les événements et les processus qui sont susceptibles de justifier sa résolution unilatérale. 2. Dans le cadre d'une relation de subordination étalée dans la durée, comment la valeur des compétences mises à disposition peut-elle être entretenue et préservée de façon à ce que l'employé soit en mesure de quitter l'entreprise avec une valeur marchande comparable à celle qu'il avait en y entrant ou qu'il ait la possibilité d'évoluer avec les transformations de son poste de travail ? Cela amène à s'interroger sur le partage des responsabilités en matière d'investissement en capital humain et sur la gouvernance de cet investissement.

## **1. La résolution de la relation d'emploi et le partage des risques économiques**

L'intérêt que peut trouver l'employé en entrant dans une relation de subordination touche essentiellement à la prise en charge par l'employeur du risque économique. Cette forme de relation permet en effet sécuriser dans la durée l'usage qui sera fait de ses compétences, et par conséquent d'assurer la stabilité de ses revenus. Il s'agit d'un échange entre reconnaissance de l'autorité contre l'acceptation du risque [Petit et Thévenot, 2006]. L'employeur a donc une obligation issue du contrat de travail à l'égard de l'employé dans le versement de ce revenu, en échange de quoi, il dispose de la capacité de travail de l'employé dans le cadre du lien de subordination.

Cette configuration contractuelle permet de penser les restructurations au regard des risques assumés par l'employeur et définis dans le contrat élargi passé avec l'employé, auquel cas la rupture de la relation peut s'interpréter comme s'inscrivant dans le plein respect des obligations des parties, soit comme un événement venant rompre l'arrangement relationnel contractuel auquel cas la responsabilité sera assumée en traitant les problèmes liés à la résiliation ou la modification unilatérale du contrat.

### ***1.1. La restructuration : continuité ou rupture de la relation d'emploi ?***

Les conditions de modifications comme les conditions de rupture du contrat sont généralement inscrites dans le contrat lui-même. Cela est évident dans le cas de contrat à durée déterminée (Il y a alors certitude sur la nature de l'événement justifiant la rupture : l'arrivée à échéance du contrat), cela l'est également du CDI « classique » qui, via les mécanismes de licenciements, prévoit les causes légitimes ainsi que les procédures qui peuvent mener à sa modification ou à sa rupture.

On peut d'ailleurs probablement affirmer que l'essentiel des restructurations se déroulent dans le cadre des contrats. Ainsi, le pouvoir de subordination, en donnant à l'employeur le pouvoir de déterminer de façon unilatérale les conditions de travail ou la nature des tâches demandées, consacre à la fois la liberté de restructurer et l'exigence d'une protection du salarié vis-à-vis des aléas économiques.

Ce qui questionne davantage la responsabilité éthique des entreprises est la perception d'une violation des engagements. Le sentiment de trahison et d'injustice ne proviennent pas de la mobilisation de règles connues, mais plutôt du changement unilatéral des règles, et notamment des règles de partage du risque économique (« contrats implicites » au sens de Azariadis [1975], « convention de chômage » au sens de Salais [1989]...).

Plusieurs situations peuvent conduire à une remise en cause des engagements. Les engagements antérieurs peuvent tout d'abord se révéler inadaptés aux conditions renouvelées de l'environnement. La turbulence accrue de l'environnement est ainsi fréquemment évoquée pour justifier que l'on redéfinisse les normes de sécurité de l'emploi. Par ailleurs, la part tacite des obligations mutuellement contractées repose pour bonne part sur l'historique de l'échange social qui a pu se dérouler entre des individus. Le contrat psychologique notamment, relie plus l'employé à son encadrement immédiat, qu'à l'institution qui l'emploie [Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005]. Lorsque les parties à l'échange social viennent à changer (changement d'équipe dirigeante par exemple), la relation d'emploi risque alors de se trouver réduite à ses seules dimensions formalisées.

Les restructurations peuvent ainsi constituer une rupture dans la relation d'emploi en cela qu'elles dénotent une conception unilatéralement renouvelée de l'échange économique et social constitutif de la relation d'emploi.

En termes légaux, la rupture du contrat est toujours justifiable en mobilisant un principe juridique fondamental issu du Droit Romain [Renaudin, 1994] qui veut que nul ne puisse librement renoncer à sa liberté. Il en découle que si la liberté doit présider à la passation des contrats, elle ne peut conduire à des engagements qui seraient définitifs. La durée indéterminée des contrats de travail ne signifie donc aucunement qu'ils soient permanents, ni même que la durée indéterminée porte la relation sur le long terme. Toute forme d'obstacles à l'exercice du droit de résiliation peut d'ailleurs être considérée comme attentatoire à la liberté contractuelle. A ce stade, la relation d'emploi fondée sur une forme contractuelle à durée indéterminée apparaît bien plus précaire qu'une relation dont le terme est clairement spécifié.

En revanche, il n'est pas permis d'abuser de ce droit à la résiliation. C'est donc vers la théorie de l'abus de droit qu'il faut se tourner pour comprendre les obligations que les entreprises pourraient avoir à l'égard de leurs salariés. Il y a abus de droit dès lors que le droit est détourné de sa finalité ou exercé de façon excessive, de telle sorte qu'une injustice soit commise. En matière de rupture de contrat, ce sera l'« intention de nuire » qui pourra être retenue pour engager la responsabilité du co-contractant, mais également la « légèreté blâmable » ou la « négligence coupable » [Renaudin, 1994].

### ***1.2. Eviter l'abus de droit***

Une évaluation de l'éthique invite à une analyse des motifs avancés pour justifier la restructuration. C'est l'absence d'intention de nuire qui doit être démontrée par l'existence d'une « cause réelle et sérieuse ». Cela doit conduire, non pas nécessairement à limiter les motifs légitimes de rupture, mais plutôt à organiser tout d'abord l'annonce de la décision [Eby et Kimberly, 1998], puis sa justification et sa mise en controverse avec les salariés afin de vérifier si d'une part les intentions affichées sont réelles et sincères et si d'autre part, elles sont légitimes. Enfin, la discussion peut amener à examiner d'autres voies évitant le recours à ces ruptures de contrats. On tente alors d'inscrire la restructuration à l'intérieur du contrat, ou à défaut dans le cadre d'un nouveau contrat reformulé à cette occasion et librement renégocié.

En outre, au-delà de la nécessité de prévenir l'abus de droit, l'explicitation des motifs constitue un élément fondamental du respect de la justice procédurale et constitue un préalable à toute prise de contrôle des individus sur leur propre sort. Le droit à l'information sur les causes et le processus de restructuration est donc fondamental [Hopkins et Hopkins, 1999; Amundson, Borgen, Jordan et Erlebach, 2004].

A ce stade, l'examen d'un motif légitime fait apparaître le caractère nettement conventionnel et normatif des contours de l'abus de droit. La notion de « difficulté économique » est en effet toute relative. Ici, des suppressions d'emplois seront envisagées dès que la compétitivité est

menacée à plus ou moins brève échéance. Là, il n'y aura pas de « difficulté » tant que le dépôt de bilan n'est pas inéluctable. Ailleurs, l'excellence industrielle sera érigée au rang de valeur et les restructurations se succéderont au rythme des innovations technologiques. Ce sont alors les conventions de chômage [Salais, 1989; Bessy, 1993], ou les contrats implicites [Azariadis, 1975] qui déterminent le partage du risque économique entre employeur et employé et peuvent servir d'étalon pour la mesure de la responsabilité des parties.

Sur une base plus individuelle les contrats psychologiques doivent également être considérés. Ces derniers posent plus de problème en raison de leur caractère individuel. Ils n'en sont pas moins contraignants et définissent, par un jeu d'attentes unilatérales, le niveau de protection que l'employé est en « droit » d'espérer, compte tenu des efforts qu'il estime avoir consentis préalablement, et des promesses qu'il pense avoir reçues de la part de son encadrement. Le maintien du contrat psychologique est pour Van Buren [2000] ce qui caractérise la responsabilité dans le cadre du downsizing, bien plus que le respect des lois, par ailleurs fort lâches aux Etats-Unis, où le principe de l' « employment-at-will » semble primer [Radin et Werhane, 2003]<sup>3</sup>. Dans un contexte Français où le droit et la jurisprudence sont en revanche plus précis sur les motifs juridiquement acceptables, l'invocation de l'ordre conventionnel ou de l'accord psychologique entre les parties permettrait de comprendre que l'on puisse déroger aux règles du licenciement économique pour préférer d'un commun accord l'usage de ruptures transactionnelles. En cela, si le droit n'établit pas de distinction entre les différentes catégories socioprofessionnelles constituant une même entreprise, il apparaît clairement que la nature de la subordination peut être différente pour les cadres et les personnels d'exécution ou encore les commerciaux et conduire à modalités d'appréciation de l'éthique des ruptures ou modifications de relation d'emploi fort éloignées. En particulier, l'insuffisance professionnelle individuelle peut légitimer le licenciement des uns qui se trouvent dans une relation plus marchande que subordonnée pour laquelle l'échange salaire contre productivité prime. Elle n'a en revanche pas de sens pour les autres dans la mesure où étant placés dans une relation d'autorité stricte, ils ne peuvent être tenus responsables de leurs performances. Enfin, le raisonnement sur l'échange entre acceptation de l'autorité et prise de risque permet de porter un jugement sur les situations de restructuration dans lesquelles l'employeur cherche à modifier les tâches ou les conditions de travail et se voit opposer une résistance de la part des employés. Le refus de la modification substantielle du contrat de travail peut en effet être éthiquement évalué en explorant le périmètre de la subordination. La résistance au changement pourrait relever d'un manque d'éthique de la part de l'employé, désireux par exemple de provoquer son licenciement ou arguant du coût des licenciements pour négocier à son avantage le changement.

Une deuxième série d'obligations d'ordre éthique découle du respect des obligations de l'employeur ou de la prévention de la « légèreté blâmable », à l'occasion des restructurations : lorsque ces dernières se soldent par des suppressions d'emplois, elles constituent une privation de revenus alors même que l'intérêt de la contractualisation pour l'employé réside dans leur stabilisation. La reconnaissance du préjudice causé par la rupture de la relation constitue un préalable à la responsabilité de l'entreprise. Celle-ci doit en tenir compte et peut proposer la mise en place de dispositifs destinés à atténuer ce préjudice. Cela peut prendre deux voies : celle de l'indemnisation et celle de la facilitation du reclassement. En ce qui

---

<sup>3</sup> Aux Etats-Unis, la rupture de la relation d'emploi est laissée à sa seule dimension contractuelle ou à la responsabilité des employeurs. Le seul texte régulateur, le *Worker Adjustment Notification and Retraining Act* (WARN act) de 1988, se contente d'exiger un préavis de 2 mois dans les cas de fermeture de site, ce qui a provoqué des débats d'une grande ampleur (Addison, 1989), à une époque où l'on venait d'en finir, en France avec le principe de l'autorisation administrative de licenciement !



concerne la seconde, l'instauration d'un préavis, au cours duquel le salarié pourra préparer sa recherche d'emploi, apparaît comme un minimum, mais il est possible d'aller beaucoup plus loin avec la mise en œuvre de dispositifs de reclassements interne ou externe permettant au salarié de sortir le plus tôt possible de l'incertitude économique causée par la perte du contrat. L'intensité de l'effort dépend alors de la fluidité du marché du travail.

Ces principes éthiques se retrouvent de façon évidente derrière les dispositions du travail français qui a progressivement imposé l'obligation d'information et de consultation des représentants du personnel puis l'internalisation du coût causé par les pertes d'emplois aux individus et à la collectivité, pour enfin inviter à la prise en charge par l'entreprise de la recherche d'une solution de reclassement. L'intérêt de raisonner sur les fondements contractuels plus que juridiques de ces opérations conduit à étendre ces contraintes à l'ensemble des situations caractérisées par une relation de subordination durable de fait, quand bien même elle ne serait pas encadrée par le droit. On peut penser aux relations de sous-traitance ou encore à l'intérim reconduit de façon régulière. Les prud'hommes en sont d'ailleurs conscients qui peuvent être amenés à traquer la subordination et à requalifier la relation sous le statut générique du CDI, lorsque les contrats formels s'écartent du contenu réel de la relation d'emploi.

## **2. La valorisation des compétences sur le marché du travail**

La prévention de l'abus de droit, même conçue en référence à des obligations qui ne sont pas forcément de nature juridique ne remet pas en cause l'idée classique selon laquelle l'entreprise poursuit ses propres finalités. Le travail reste un moyen, un facteur de production, que l'on doit traiter de façon responsable mais qui ne partage pas une communauté de destin avec l'entreprise. En particulier si l'employé peut vérifier la validité du motif conduisant à la rupture de la relation d'emploi, il ne participe pas à la prise de décision ni à la détermination des objectifs.

### **2.1. La prise de risque comme fondement de la participation à la décision**

C'est à l'actionnaire que revient généralement la primauté dans la détermination des objectifs de l'entreprise. cela s'explique par le fait que l'actionnaire assume *in fine* le risque inhérent à l'activité économique, sa rémunération étant liée au profit et non à la vente contre un prix prédéterminé de facteurs de production. Il est alors le créancier résiduel, celui qui est rémunéré après tous les autres [Alchian et Demsetz, 1972]. Dans ce raisonnement, les employés, en particulier, sont supposés ne pas assumer de risque dans la mesure où leur contribution est rétribuée au fur et à mesure de sa réalisation. Chaque versement du salaire éteint le risque qui ne porte que sur l'exécution du travail prescrit. Alors que l'actionnaire délègue à l'entreprise la valorisation de son capital, le salarié loue sa capacité de travail tout en restant propriétaire de son capital humain. La relation d'emploi ne vise pas, de prime abord, la valorisation d'un actif particulier. Cette relation ne donne dès lors pas de droit particulier au salarié au regard des décisions prises par l'entreprise, quand bien même ces décisions concerneraient le travail. C'est l'essence même de la relation de subordination.

Pourtant, la réalité est plus complexe. En effet, le fait de s'engager durablement sécurise le rapport productif et rend possible des investissements spécifiques à la relation d'emploi qui

restent sans valeur sur le marché externe du travail. Le choix d'une relation stable peut s'expliquer par la volonté de sécuriser ces investissements<sup>4</sup>.

Ainsi, la stabilité permet un investissement psychologique du salarié à l'égard de son entreprise ou de son collectif de travail. Des liens interpersonnels se nouent, le salarié s'implique, s'engage, s'identifie, adhère aux objectifs et à la culture de l'entreprise et intériorise ses contraintes. La stabilité de la relation rend possible également, par apprentissage sur le terrain ou par l'intermédiaire d'une politique de formation volontaire, le développement des compétences spécifiques, des réflexes professionnels, le maniement de techniques propres à l'entreprise, une connaissance de ses réseaux, de ses clients...

La relation d'emploi ne se contente pas d'utiliser les compétences détenues par les salariés avant quelle ne s'initie, elle contribue à transformer ces compétences en les adaptant aux besoins propres à l'entreprise. La valeur du salarié pour son entreprise devient plus élevée que sur le marché du travail, ce dernier ne pouvant valoriser des compétences qui n'intéresseraient qu'un seul demandeur. Se pose alors la question du partage des responsabilités inhérentes à l'émergence de cet actif.

## ***2.2. Quel partage des risques ?***

On peut concevoir que l'entreprise est le propriétaire de ces actifs humains, soit parce qu'elle les a directement financés dans la cadre de sa politique de formation, soit parce que cet investissement « sur le tas » a été effectué dans le cadre de l'activité de travail. Dans ce dernier cas, l'entreprise, en versant régulièrement les salaires, achète l'ensemble de la production des salariés : les biens et services vendables, bien sûr, mais également les produits « dérivés » de l'activité professionnelle aux rangs desquels on peut compter la montée des compétences ou l'implication... Il est après tout de la latitude de l'entreprise de décider si l'organisation sera « qualifiante » ou non et d'en récolter les fruits.

Dans cette hypothèse, la seule responsabilité de l'entreprise consiste à rendre à l'employé quittant l'entreprise la valeur marchande qu'il avait avant d'y entrer. Si l'entreprise est responsable et bénéficiaire de l'évolution des compétences à la hausse, elle doit l'être également à la baisse. L'obsolescence des compétences qui serait le résultat d'une organisation déqualifiante ou du mauvais entretien des connaissances peut être imputée à l'employeur si la logique de subordination interdit au salarié d'y veiller, ou ne l'y incite pas.

On peut pourtant adopter un point de vue moins tranché suivant lequel l'investissement en capital humain est en réalité un co-investissement [Michel, 2003]. D'une part, le salarié, même s'il ne contribue pas financièrement à l'opération n'en fait pas moins l'effort de se faire le support de l'investissement. L'investissement ne peut se faire que s'il accepte d'y consacrer de l'énergie et d'y engager sa personne, allant au-delà de ce que le seul rapport de subordination exigerait. Plus que l'obéissance, le salarié offre son implication. D'autre part, au travers de l'affichage des objectifs et procédures de la politique de GRH, il est fréquent que l'acquisition de compétences nouvelles, génériques ou spécifiques, fasse partie du contrat. Elle peut alors être demandée par l'entreprise, mais également offerte aux employés au rang des composantes de la rétribution globale. L'employé en est alors le propriétaire légitime.

Dans ce cas, les compétences acquises font l'objet d'une co-propriété qui complique les conditions de résolution de la relation. L'intérêt qu'a le salarié à la relation d'emploi dépasse la seule garantie quant à l'utilisation de ses ressources sur la durée. La valorisation de ces

---

<sup>4</sup> Inversement, le fait même d'être dans une relation durable, plus par contrainte que par choix (parce que le droit du travail l'impose par exemple) rend inéluctable l'émergence d'actifs spécifiques, au travers des apprentissages et des interactions sociales plus ou moins formalisées que la division du travail engendre nécessairement.

ressources est également en jeu. Deux possibilités logiques permettent alors de guider le raisonnement : soit ces compétences sont spécifiques à la relation d'emploi considérée et n'ont pas de valeur marchande, soit ces compétences sont génériques et font l'objet d'une demande sur le marché du travail.

Lorsque les compétences sont spécifiques, la responsabilité de celui qui prend l'initiative de la rupture est accrue puisque l'actif est détruit avec le dénouement de la relation d'emploi. Les parties deviennent partenaires, pour ne pas dire associées, la démission du salarié comme son licenciement constitue une destruction du bien commun.

### ***2.3. Logiques de compensation : indemnisation et reconversion***

Cette destruction de l'actif commun sur décision unilatérale n'est pas réellement prise en compte dans le droit du travail actuel. La responsabilité légale des parties prenantes reste assise sur des statuts types (le CDI) qui ne préjugent pas de la richesse de l'échange ni de l'horizon temporel dans lequel il s'inscrit. Néanmoins, lorsque la relation d'emploi a donné lieu à la constitution d'un actif spécifique, le licenciement ou le déplacement vers d'autres fonctions, provoque une perte nette de capital humain. Cette situation justifie une indemnisation à la hauteur de la valeur nette de l'investissement consenti par le salarié au cours de la relation d'emploi.

En termes d'accompagnement au retour à l'emploi, la notion d' « offre valable d'emploi » est vidée de son sens, le salarié ne pouvant, par définition, trouver un nouvel emploi requérant les mêmes qualifications. Il faut alors envisager l'acquisition de nouvelles compétences, souvent sanctionnées par un diplôme ou une qualification reconnue sur le marché du travail et ayant une valeur marchande similaire à la valeur interne qu'avait le salarié avant son licenciement. On comprend alors l'attrait que représentent les mesures d'âge pour des entreprises soucieuses de respecter leurs engagements éthiques : elles éteignent le problème en évitant la confrontation avec le marché du travail.

En revanche, lorsque les compétences acquises au cours de la relation d'emploi peuvent être valorisées sur le marché du travail, il s'agit pour l'entreprise plus modestement d'explicitier cette valeur afin que le salarié puisse en bénéficier. C'est le cas typique de tous les employeurs qui se présentent comme des « écoles » dans leur secteur et dans certains métiers<sup>5</sup>. En dehors de ces cas où le marché sait reconnaître les compétences acquises sur le terrain, la validation des acquis de l'expérience constitue un dispositif intéressant pour explicitier l'implicite à l'aide de référentiels reconnus par les acteurs du marché. Dans ces situations, le licenciement, mais peut-être surtout la démission, permet au salarié de confronter son capital humain au marché, de lui conférer une valeur, et de réaliser ce qui par analogie s'apparenterait à une plus-value. Ainsi, en endossant la responsabilité de développer l'employabilité externe de ses employés l'entreprise s'exonère de sa responsabilité dans le maintien d'une relation d'emploi stable [Van Buren, 2003; Igalens, 2004].

### ***2.4. Asymétrie d'information et gouvernance de l'emploi***

On le voit, l'inscription dans une logique de partenariat ou de co-investissement conduit à un partage des risques assumés dans le cadre de la relation d'emploi. Le contrat de travail doit d'une part prévoir les modalités de la subordination en précisant le degré de sécurité offert par l'entreprise et l'étendue des tâches pouvant être demandées. Il doit d'autre part préciser les

---

<sup>5</sup> On pourra évoquer le cas de ces géants de l'industrie des cosmétiques ou de l'automobile qui se définissent comme des écoles du marketing ou de l'ingénierie mécanique. On pourra également citer le cas de la défense nationale qui attire ses jeunes recrues avec l'argument de la professionnalisation transférable au-delà des frontières des armées.

conditions de valorisation des compétences des salariés, de laquelle résulte un intérêt patrimonial. La subordination propre à la relation d'emploi constitue en effet un exemple de relation d'agence dont la gouvernance doit être organisée par le contrat de travail : « d'une part, les salariés doivent être à même de préserver et d'accroître leur capital humain. D'autre part, la firme doit maintenir son avantage compétitif ainsi que la valeur du capital humain spécifique qu'elle a contribué à créer » [Charreaux et Desbrières, 1998].

En se fondant à nouveau sur le principe qui proscrit les engagements perpétuels au nom de la défense de la liberté contractuelle, on ne saurait conclure à l'impossibilité logique de rompre unilatéralement un contrat fût-il « de travail ». Pour autant, les contractants doivent être éclairés quant aux intentions des autres parties prenantes au sujet de la durée de la relation et quant à la façon dont le développement de l'actif humain se déroule sous l'effet conjoint de la politique de GRH, de l'organisation du travail, et de l'implication des individus. C'est donc la mise en place de mécanismes de gouvernance qui est rendue nécessaire.

L'entreprise pourra ainsi mettre en place des mécanismes incitatifs visant à assurer un contrôle légitime sur l'investissement consenti. Les « clauses de dédit formation » qui obligent le salarié démissionnaire à rembourser tout ou partie de l'investissement qui a pu être fait sur sa personne en sont une forme, comme le sont toutes les pratiques de GRH qui concourent à la fidélisation du personnel.

Les employés doivent pouvoir, quant à eux, obtenir l'information nécessaire au suivi de la valeur de leurs compétences dans l'entreprise et au regard du marché du travail. Ils subissent probablement en cela une asymétrie d'information qui les place dans une situation d'« aléa moral » vis-à-vis de l'entreprise. L'employeur est en effet confronté de façon plus fréquente au marché du travail et maîtrise probablement davantage l'information sur les grandes tendances de l'évolution des marchés et des technologies qui concourent à façonner la valeur de l'actif humain. Dès lors, l'employeur dispose d'une information privilégiée sur la façon dont les compétences évoluent au cours de la relation d'emploi, en qualité et en valeur, sur la façon dont le contrat s'exécute et, dans l'éventualité d'une rupture de ce contrat, sur l'ampleur du travail de remise à niveau qui devra être assumé par l'entreprise, par le salarié ou la collectivité, afin de reconstituer, au moins à l'identique, la valeur du salarié sur le marché du travail, à condition qu'il s'en préoccupe.

Cette information est nécessaire aux salariés, à titre individuel ou collectif, afin qu'ils puissent de façon anticipée déterminer leur position à l'égard des risques encourus en optant pour l'une des trois postures décrites par Hirschmann [1970] : faire confiance si les termes du contrat sont (ou semblent pouvoir être) respectés (*Loyalty*) ; intervenir sur la politique menée et les choix stratégiques, si les pratiques de relations sociales et le fonctionnement institutionnel des entreprises le permettent (*Voice*) ; ou s'orienter d'ores et déjà vers d'autres engagements, auprès d'autres entreprises si les risques semblent à la fois trop importants et ne pas devoir se réduire (*Exit*).

Bien informé, l'employé pourrait idéalement se comporter non plus en vendeur de ressources, mais en investisseur, choisissant les situations de travail qui vont lui permettre de valoriser au mieux son capital. Plus modestement, l'information est nécessaire aux employés, sinon pour leur permettre de peser sur les choix des entreprises, au moins pour engager le dialogue et l'anticipation commune des mutations économiques qui est le préalable à une gestion acceptable des restructurations [Aubert et Beaujolin, 2004].

La gestion responsable des restructurations passe par une transparence accrue sur la nature du contrat et l'évolution de son exécution. La relation de subordination devient alors évolutive, le partage du risque économique étant effectué par un partage de l'information et une responsabilisation conjointe des parties sur l'engagement du capital humain. Il s'agit

d'examiner perpétuellement et de façon anticipatoire à la fois l'équilibre de l'échange, la probabilité d'une rupture et les conditions dans lesquelles les actifs pourront être reconvertis. Ce faisant, le contrat est clair et les restructurations perdent leur caractère inéquitable puisqu'elles sont inscrites dans un contrat librement négocié entre parties éclairées.

### **Conclusion : apprendre à se séparer**

On le voit, à la fois les restructurations sont justifiées par la responsabilité économique de l'entreprise, et peuvent être mises en œuvre de façon légalement et éthiquement responsable.

La responsabilité économique est cruciale pour justifier les restructurations. Il s'agit là d'une condition première : une opération ne peut être socialement responsable si elle n'est pas avant tout économiquement justifiée. Si cette condition n'est pas vérifiée, alors, c'est d'emblée l'éthique conséquentialiste qui est atteinte : l'absence de fin (ou la fin manquée) ne peut justifier les moyens. Il est donc possible d'évacuer d'emblée du champ de la responsabilité sociale les opérations qui seraient fondées sur des raisonnements trop simplistes ou tenant plus du mimétisme que de la réflexion stratégique tangible [McKinley, Sanchez et Schick, 1995; Noël, 2004].

Au-delà de la responsabilité économique, la responsabilité éthique peut être assumée, si l'opération est menée de telle sorte que les contrats, écrits ou non, implicites ou explicites, tangibles ou symboliques, sont respectés. Cela conduit d'une part à prévenir l'abus de droit par des procédures adaptées de rupture ou de modification des contrats et d'autre part à garantir au salarié une valeur sur le marché du travail à un niveau défini implicitement dans le contrat. Cette ambition exige alors un effort d'intermédiation sur le marché du travail, tout comme des actions d'entretien et d'explicitation des compétences, mais également, le cas échéant, des initiatives visant à dynamiser la demande sur le marché du travail afin de soutenir la valeur marchande des salariés (revitalisation territoriale).

Les entreprises doivent faire preuve d'éthique en ce domaine car l'exigence de responsabilité sociale à leur égard s'accroît. La gestion des restructurations occupe une place prépondérante dans la mesure de cette responsabilité et compte par exemple au rang des critères des agences de notations. En outre, elle constitue pour l'opinion publique un des rares reflets des politiques sociales observables de l'extérieur. Pourtant il reste difficile de préciser les contours d'un comportement qui serait éthiquement responsable et qui viserait à un certain niveau d'universalisme. On peut alors poser le respect des termes de la relation d'emploi comme principe déontologique général et renvoyer aux particularismes locaux le soin d'expliquer le contenu de ces contrats pris isolément.

Le sentiment de violation du contrat à l'occasion des restructurations peut s'expliquer par le non respect de ces obligations. Toutefois, afin de ne pas faire porter la culpabilité sur les seules épaules des décideurs, il faut souligner que dès lors que le contrat est implicite, les différentes parties peuvent avoir une perception durablement différente de son contenu. Notamment, les employés peuvent se révéler porteurs d'attentes irréalistes. Les interactions sociales permettent généralement de remédier à l'incomplétude des contrats : de la pratique naissent les conventions qui définissent les obligations réciproques. Mais ce processus d'ajustement informel suppose des interactions répétées. Or, les restructurations constituent encore trop souvent des événements ponctuels, gérés dans la crise et sans préparation suffisante. Il s'ensuit que c'est dans la précipitation que le contrat est mis à l'épreuve, autour d'événements traumatiques. On découvre alors souvent que les parties se fondent sur des jeux d'attentes et d'obligations qui ne sont pas compatibles.

Lorsque les restructurations sont régulières, d'ampleur circonscrite, les termes du contrat, progressivement, se cristallisent et chacun finit par savoir ce qu'il est en droit d'attendre. Les salariés savent quelle sera la nature des difficultés susceptibles de donner lieu à suppression d'emplois et le contenu des mesures qu'ils peuvent espérer voir mises en œuvre. L'employeur en retour cerne mieux les contours des modifications du travail et de son organisation que ses employés peuvent accepter, ce qui précise le périmètre de la subordination. En revanche, lorsque la pratique est récente, ou lorsque le contexte est nouveau, le risque de désaccord est accru et le risque d'enfreinte des obligations grandit, même s'il reste involontaire. Plutôt que de se retrancher derrière le seul droit du travail, mieux vaudrait alors expliciter les contours des contrats, et aborder « à froid » les difficultés qui vont se poser en cas de restructuration. Les « accords de méthode » vont clairement dans ce sens, mais leur contenu vise encore essentiellement la sécurisation des procédures sans aborder frontalement les résultats qui sont attendus de ces procédures.

Enfin, le raisonnement à partir de la relation d'emploi peut aider à régler la question de la sécurisation des revenus ou le problème de la reconversion des compétences détenues par les salariés. La rétribution du travail est limitée au salaire, et la contribution à la mise à disposition de l'actif humain. Or la finalité du travail dépasse le champ de l'échange économique. Parler de reconversion, de valorisation, voire d'indemnisation des compétences perdues établit une distinction entre l'individu d'une part et son actif humain d'autre part. Les compétences, et plus encore l'implication, sont constitutives de l'identité professionnelle, elle-même centrale dans la construction de l'identité « tout court » des individus [Sainsaulieu, 2003]. On peut s'identifier à son entreprise ou à la profession à laquelle on appartient, et cette identification est d'ailleurs souvent favorisée par les entreprises en quête de cohésion sociale, d'adhésion des salariés à ses valeurs, ses objectifs... Cette identification ne peut pas se résumer de façon instrumentale à une compétence comportementale qu'il conviendrait de développer au cours de la relation d'emploi et qui pourrait être soldée lors de la rupture. Dès lors que c'est l'identité individuelle qui est touchée, la perte d'emploi constitue une « perte de soi » [Linhart, 2002] à laquelle on ne peut remédier ni par l'argent ni par des solutions de substitution plaquées sur une identité « décalée ». Le préjudice n'est alors plus seulement économique et toute forme de réflexion de nature éthique devrait alors tenir compte du fait que la douleur humaine ne peut être utilisée à des fins économiques. La douleur et les bénéfices étant incommensurables, tout argument de nature utilitariste perd de sa force [Orlando, 1999].

## **Bibliographie**

- Alchian, A. A. et H. Demsetz (1972), "Production, information costs, and economic organization." *American Economic Review*, vol.62, n°5, p.777-95
- Amundson, N. E., W. A. Borgen, S. Jordan et A. C. Erlebach (2004), "Survivors of Downsizing : Helpful and Hindering Experiences." *The Career Development Quarterly*, n°52, p.256-271
- Aubert, J.-P. et R. Beaujolin (2004), "Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations, une délicate mutation." *Travail et Emploi*, n°100, p.99-112
- Azariadis, C. (1975), "Implicit contacts and underemployment equilibria." *Journal of Political economy*, p.1183-1202

- Bessy, C. (1993), *Les licenciements économiques entre la loi et le marché*, Paris, CNRS éditions
- Boyer, T. (2002). Paradoxe, dysfonctionnement et illégitimité de la convention financière. Document de travail. Paris, DARES: 19 p.
- Bruggeman, F. (2004), "Restructurations et licenciements." *Droit social*, n°9, p.852-858
- Cahuc, P. et F. Kramarz (2004), *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*, Rapport aux ministre des Finances et de l'Industrie, et au Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale
- Cameron, K. S. (1994), "Strategies for Successful Organizational Downsizing." *Human Resource Management*, vol.33, n°2, p.189-211
- Charreaux, G. et P. Desbrières (1998), "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale." *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, p.5788
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. et M.-R. Parzefall (2005), "Explorer le contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi", in N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze and K. Mignonac (éds), *Comportement organisationnel*, Bruxelles, de Boeck, p. 21-67
- Dégot, V. (1987), "L'argumentation des décisions économiquement non quantifiables ou "argumentation môle"." *Economies et Sociétés*, vol.87, n°1, p.85-108
- Eby, L. T. et B. Kimberly (1998), "The Impact of adopting a ethical approach to employee dismissal during corporate restructuring." *Journal of Business Ethics*, vol.17, n°12, p.1253-1264
- Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits." *The New-York Times Magazine*, n°33, p.122-126
- Hirschmann, A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*, Cambridge, MA/London, harvard University Press
- Hopkins, W. E. et S. A. Hopkins (1999), "The Ethics of Downsizing : Perceptions of Rights and responsibilities." *Journal of Business Ethics*, vol.18, n°2, p.145-156
- Igalens, J. (2004), "Les transitions d'emploi: de la responsabilité à l'égard de l'emploi à la responsabilité à l'égard de l'employabilité", in J. Igalens (éds), *Tous responsables*, Paris, Editions d'Organisation, p. 305-320
- Igalens, J. et C. Vicens (2005), "Vers des restructurations responsables?" *Management et Avenir*, n°3, p.100-120
- Lämsä, A.-M. (1999), "Organizational Downsizing : A Ethical Versus Managerial View Point ", *Leadership and Organization Journal*, vol.20, n°7, p.345-353.
- Linhart, D. (2002), *Perte d'emploi, perte de soi*, Paris, Eres
- McKinley, W., C. M. Sanchez et A. G. Schick (1995), "Organizational downsizing : Constraining, cloning, learning,." *Academy of Management Executives*, vol.9, n°3, p.32-44.
- McMahon, T. F. (2000), "Lifeboat Ethics in Business." *Business Ethics Quarterly*, vol.10, n°1, p.269-276
- Michel, N. (2003), "La gestion des actifs spécifiques humains : les hommes clés comme archétype", in J. Allouche (éds), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 10-18

- Noël, F. (2004), *Les suppressions d'emplois, entre contraintes économiques et pressions sociales*, Paris, Vuibert
- Noël, F. (2005), "Les suppressions d'emplois les plus efficaces sont-elles les plus responsables?" *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°57, p.62-78
- Orlando, J. (1999), "The Fourth Wave : The Ethics of Corporate Downsizing." *Business Ethics Quarterly*, vol.9, n°2, p.295-314
- Petit, H. et N. Thévenot (2006), *Les nouvelles frontières du travail subordonné, approches pluridisciplinaires*, Paris, La Découverte
- Radin, T. J. et P. H. Werhane (2003), "Employment-at-will, employee rights, and future direction for employment." *Business Ethics Quarterly*, vol.13, n°2, p.113-130
- Renaudin, P. (1994). La rupture unilatérale des contrats à durée indéterminée. DEA de Droit des Affaires. Paris, Université de Paris 1.
- Sainsaulieu, R. (2003), "L'identité au travail", in J. Allouche (éds), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 686-692
- Salais, R. (1989), "L'analyse économique des conventions du travail." *Revue économique*, vol.40, n°2,
- Schwartz, M. S. et A. B. Carroll (2003), "Corporate Social Responsibility : a Three Domain Approach." *Business Ethics Quarterly*, vol.13, n°4, p.503-530
- Simon, H. (1951), "A formal theory of the employment relationship." *Econometrica*, p.293-305
- Van Buren, H. J. (2000), "The Bindingness of Social and Psychological Contracts : Toward a Theory of Social Responsibility in Downsizing." *Journal of Business Ethics*, n°25, p.205-219
- Van Buren, H. J. (2003), "Boundaryless careers and employability obligations." *Business Ethics Quarterly*, vol.13, n°2, p.131-149
- Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New-York, The Free Press