

Partie 2

La gouvernance et les relations humaines

- Chapitre 1** L'inaudible et inavouable souffrance patronale : le cas du licenciement en PME/TPE
- Chapitre 2** Quelle flexicurité pour les PMO ?
- Chapitre 3** La gestion du stress : un nouveau défi pour les PME ?
- Chapitre 4** Le réseau social du dirigeant de petite et moyenne entreprise : un outil stratégique au service de sa communication

LE GRAND-LIVRE DE L'ÉCONOMIE PME

Nous avons vu précédemment que dans l'identité profonde et singulière de la PME patrimoniale, il fallait prendre en compte, en premier lieu, la façon d'organiser et de vivre les relations humaines. Dans les codes du « vivre ensemble » et dans les modes de communication interne (aussi bien verticales – entre l'employeur (ou la hiérarchie quand elle existe) et les employés – qu'horizontales – entre les employés eux-mêmes), ou externe, il y a beaucoup de choses à étudier et à écrire.

Dans cette deuxième partie, nous vous offrons quatre contributions réparties de façon égalitaire entre d'une part le « point de vue » de l'employeur, et d'autre part le vécu de ses collaborateurs.

La grande crise que nous traversons incitait sans aucun doute les chercheurs à éclairer d'un jour nouveau le phénomène du stress au travail. Ceci nous vaut d'un côté, et de façon aussi originale qu'inattendue, une étude sur la difficulté spécifique du « patron » à bien assumer émotionnellement ses obligations, et de l'autre une réflexion sur les critères qui permettent peut-être d'expliquer que le stress des employés de PME serait moins fort (ou d'une nature différente) que celui supporté dans les grandes entreprises.

Par ailleurs nous disposons d'un questionnement (après une enquête terrain) sur les façons pour une PME d'aborder et de réussir, dans l'organisation du travail, le délicat virage de la « flexicurité ».

Enfin, nous présentons un travail mettant en valeur la place centrale que peut occuper le réseau social du dirigeant dans la stratégie et la politique de communication d'une PME.

CHAPITRE 1

L'inaudible et inavouable souffrance patronale : le cas du licenciement en PME/TPE

Olivier TORRES

Université de Montpellier

Chercheur associé à l'EM.LYON Business School

Résumé

Parmi les décisions que les dirigeants de PME prennent, le licenciement est souvent perçu comme la décision la plus difficile à prendre mais aussi la plus dure à vivre. Le licenciement est souvent vécu comme un échec personnel aux conséquences psychiques et psychologiques parfois désastreuses tant pour le licencié que pour le licencié. Curieusement, cette souffrance du licencié n'est jamais évoquée en contexte PME.

L'objet de ce chapitre est double. D'une part, nous essaierons d'expliquer les raisons de cette absence de travaux. D'autre part, nous montrerons dans quelle mesure la proximité qui fonde selon nous la spécificité de management des PME est une caractéristique qui amplifie la souffrance en situation de licenciement. Nous évoquerons aussi la différence fondamentale avec la grande entreprise dont les licenciements s'opèrent dans le cadre d'une division des tâches qui permet aux décideurs de se protéger. Si dans les PME et TPE, le licenciement est un acte qui se vit dans la proximité amplifiant les phénomènes émotionnels et parfois traumatiques, dans les très grandes entreprises, la fermeture d'une usine et la gestion du plan social de licenciements n'est jamais qu'une opération de gestion à distance.

LE GRAND-LIVRE DE L'ÉCONOMIE PME

Les spécialistes de la souffrance au travail sont sourds aux souffrances patronales car elles dérogent à leurs présupposés théoriques d'une souffrance fondée uniquement sur des rapports de domination. Le patron est le dominant. Il ne peut donc souffrir. Pire, c'est souvent lui qui fait souffrir les autres, ses salariés. Parallèlement, la souffrance patronale est rarement avouée par les patrons eux-mêmes, peut-être parce qu'ils considèrent que leur fonction leur ôte de tels états d'âme. Dire que l'on souffre serait perçu comme une marque de faiblesse. Un patron est fort et doit le montrer. Pourtant, chaque jour des patrons ont des ennuis de santé en raison du stress concurrentiel ou des exigences des grands donneurs d'ordre qui deviennent de plus en plus draconiennes. En période de crise, certains déposent le bilan, dépriment, divorcent... et peuvent même commettre l'irréparable : le suicide patronal est un phénomène réel mais peu connu. Cette souffrance réelle demeure muette.

Parmi les décisions que les dirigeants de PME prennent, le licenciement est souvent perçu comme la décision la plus difficile à prendre mais aussi la plus dure à vivre. Le licenciement est souvent vécu comme un échec personnel aux conséquences psychiques et psychologiques parfois désastreuses tant pour le licencié que pour le licencieur. Curieusement, cette souffrance du licencieur n'est jamais évoquée en contexte PME. Les travaux en GRH qui traitent du licenciement ont tendance à se focaliser sur le salarié licencié mais également sur les salariés rescapés. On trouve aussi des travaux sur le « blues » des DRH (Directeur des ressources humaines) qui mettent en œuvre un plan social. Mais cela concerne le monde de la grande entreprise. Mais peu de travaux en PME, pour ne pas dire aucun, s'intéressent à l'impact psychologique de cette décision du point de vue de l'employeur, dirigeant de PME.

L'objet de ce chapitre est double. D'une part, nous essaierons d'expliquer les raisons de cette absence de travaux. En effet, il peut sembler curieux, voire même incroyable qu'après plus de 50 ans de recherche en PME au sein de l'International Council for Small Business, qu'avec près de quarante revues dédiées à l'entrepreneuriat et PME, l'analyse de ce phénomène soit à ce point méconnue et non traitée. D'autre part, nous montrerons dans quelle mesure la proximité qui fonde selon nous la spécificité de management des PME (Torrès, 2004a ; 2004b) est une caractéristique qui amplifie la souffrance en situation de licenciement. Nous évoquerons aussi la différence fondamentale avec la grande entreprise dont les licenciements

POUR UNE APPROCHE COMPORTEMENTALE DE LA DÉFINITION ÉCONOMIQUE DES PME

s'opèrent dans le cadre d'une division des tâches qui permet aux décideurs de se protéger.

1. L'absence de recherche sur la souffrance du licencié en PME : quelques clés d'explication

Pourquoi ce sujet n'a-t-il jamais été abordé en recherche ? Tout chercheur sait qu'il est surprenant qu'un sujet ne soit pas abordé en recherche. Mais la surprise est à nos yeux encore plus grande lorsque l'on songe que le licenciement est certainement la décision la plus difficile à prendre et à vivre pour un patron de PME. Comment se fait-il qu'à ce jour personne, à notre connaissance, n'ait eu l'idée d'investiguer cette question ?

Deux communautés de recherche auraient dû s'intéresser à cette question. La première est celle qui s'intéresse à la Gestion des ressources humaines. Dans ce domaine de recherche, il existe de nombreux travaux sur le licenciement. Si l'on se focalise sur la question de la souffrance, voire du traumatisme occasionné par un licenciement, deux aspects sont abordés :

- *le premier aspect* est le traumatisme des employés qui font l'objet du licenciement. La recherche montre qu'il souffre car la perte d'un emploi, au-delà de la perte d'un salaire, entraîne aussi et surtout la perte d'un statut. Parfois, le licenciement est le début d'un processus de descente aux enfers où l'employé perdant son emploi, va aussi perdre sa femme, sa famille et sa maison. Ce type de spirale existe et de nombreux chercheurs emploient le terme de « victimes » (Brockner *et al.*, 1994 ; Skarlicki *et al.*, 1998). Dans la même veine, de nombreux travaux ont insisté sur le traumatisme de ceux qui échappent aux plans sociaux. C'est la théorie des rescapés (*survivor* dans sa version américaine) (Brockner *et al.*, 1992 ; Brockner *et al.*, 1994 ; Fabre, 1997 ; Armstrong-Stassen, 2004). Cette théorie montre que les salariés qui restent dans l'entreprise éprouvent aussi un sentiment de culpabilité (pourquoi lui et pas moi ?). À la manière des rescapés lors d'un accident, les salariés peuvent vivre le licenciement d'un collègue avec beaucoup de souffrance (Hugues, 2000). Des travaux montrent que l'efficacité et la motivation au travail tendent à décliner après un licenciement ;

- *le second aspect* évoqué dans la littérature RH est le *blues* du DRH, considéré comme celui qui met en œuvre la décision de licenciement. Ce sont ces travaux qui se rapprochent le plus de notre objet de recherche (la souffrance).

LE GRAND-LIVRE DE L'ÉCONOMIE PME

france du licencié). De nombreux articles et livres offrent des témoignages de la profonde détresse vécue parfois par certains DRH qui doivent se confronter au licenciement (Pivert, 2004 ; Courpasson, 2006 ; Palpacuer et al., 2007). Mais ces travaux présentent une limite sérieuse pour notre réflexion. Le DRH est rarement celui qui prend la décision. Au plus, peut-il participer collectivement à cette décision lorsqu'il est admis à siéger au conseil d'administration ou au directoire du groupe. Mais jamais la décision ne relève entièrement de lui. C'est là toute la différence avec le licenciement en PME. Dans ce dernier cas, c'est généralement le patron lui-même qui prend la décision et la met en œuvre. Il y a là à notre avis une spécificité qui mérite une autre approche et qui justifie l'analyse de la souffrance du licencié lorsque ce dernier est un patron de PME.

Dans ces conditions, une autre communauté de recherche aurait pu s'intéresser à cette question. C'est celle qui est à juste titre spécialisée dans la recherche en PME. Il existe plusieurs revues PMistes et plusieurs réseaux de recherche (ICSB, ECSB, AIREPME...) (Torrès, 2007). Si l'on prend par exemple le recensement des thèses de doctorat soutenues en France sur la période 1975-2006, nous avons dénombré seulement 26 thèses portant sur le domaine de la GRH sur un total de 383. Mais sur ces 26 thèses, la question du licenciement n'a jamais été évoquée, du moins dans les titres des thèses. La fonction d'un titre ayant pour objet de signaler au lecteur l'objet principal de la recherche doctorale, cela signifie au mieux que la question du licenciement n'est évoquée que de manière secondaire et/ou indirecte. Ce fait appelle deux remarques : d'une part, la thèse ne saurait suffire à établir un état de la littérature sur un sujet. Il convient d'étendre la recherche aux revues. Deuxièmement, cette lacune ne concerne que la France. Il convient alors d'élargir la recherche de travaux à d'autres pays. Toutefois, malgré ces deux limites, nous demeurons fortement surpris de l'absence totale de ce sujet, compte tenu de la masse considérable de thèses soutenues (383 en trente ans). Une autre source intéressante est la RIPME. Cette revue date de 1988. Une fois de plus, nous constatons l'absence totale d'articles traitant du licenciement. Ce fait est plus gênant que le premier pour deux raisons : d'une part, l'obédience de la RIPME est largement internationale. Bien que francophone, cette revue dirigée par l'Université de Québec à Trois Rivières a toujours su faire preuve d'une forte internationalité. Cet aspect permet donc de constater que l'absence de traitement du licenciement n'est pas propre à la communauté scientifique française. Le

L'INAUDIBLE ET INAVOUBLE SOUFFRANCE PATRONALE : LE CAS DU LICENCIEMENT EN PME/TPE

second est qu'une revue publie des articles de chercheurs jeunes mais aussi confirmés. Ce qui signifie que cet aspect échappe aussi aux chercheurs expérimentés, ce qui est encore plus surprenant.

Au final, la communauté GRH s'intéresse au licenciement mais rarement dans le contexte de la PME¹ et la communauté PMiste s'intéresse évidemment à la PME mais peu à la question du licenciement. C'est ce point d'intersection qui justifie autant notre objet de recherche que notre étonnement. Comment la communauté PMiste a-t-elle pu se développer depuis tant de décennies sans évoquer cette question essentielle de la souffrance patronale lors d'un licenciement en PME ? Serait-ce en raison du caractère psychologisant de la notion de souffrance ? C'est peut-être en effet l'explication la plus valable car il est vrai que les travaux en PME sont essentiellement ancrés dans les disciplines de gestion/management et de sciences économiques. Le recensement des travaux doctoraux en France montre que sur les 383 thèses, 233 sont soutenues en gestion et 90 en sciences économiques. La psychologie ne concerne que 5 thèses au total, ce qui correspond à peine à plus de 1 % des travaux. Veciana (2008) montre quant à lui que la part de la psychologie dans la recherche en Entrepreneuriat/PME développée au sein de l'ECSB (European Council for Small Business) décline fortement et ne correspond qu'à 3 % des approches actuelles. Peu ancrée dans les problématiques psychologiques, la communauté PMiste n'a jamais abordé cette question. « Si la question de la domination et de la souffrance est au cœur des interrogations des sciences humaines, à l'intérieur de la gestion, on est obligé de constater qu'elle a été souvent reléguée à la périphérie, sinon totalement évacuée au profit de conceptions plus harmonieuses des intérêts et de visions très fonctionnelles du pouvoir. Historiquement, c'est donc surtout à des chercheurs externes au monde de la gestion que l'on doit de telles réflexions » (Chanlat, 1999 : 52).

Pourtant la question de la souffrance en PME demeure essentielle. De nombreuses conférences au sein du milieu patronal m'ont appris que le licenciement est LA décision la plus difficile pour un dirigeant de PME².

1. À l'exception notable de Claude Fabre (1993 ; 1994).

2. Notons que la faillite est toutefois bien plus cruelle encore.

LE GRAND-LIVRE DE L'ÉCONOMIE PME

Certes, il est souvent difficile pour un patron d'innover, de s'internationaliser, d'embaucher, d'emprunter, d'investir dans une nouvelle machine... mais toutes ces décisions n'impliquent pas le même impact émotionnel qu'une décision de licenciement. Le licenciement équivaut à une rupture de lien. Or, les liens interpersonnels sont en PME bien plus forts qu'en grande entreprise pour des raisons qui tiennent à la proximité des acteurs. En PME, on se voit plus fréquemment qu'en grande entreprise. On se côtoie, parfois en permanence. Tandis que dans les grandes entreprises, même si l'on retrouve les mêmes liens au sein d'un même service ou d'une même usine, si l'on raisonne sur l'ensemble du groupe, la plupart des employés ne se côtoient pas, ne se connaissant même pas. Le degré d'intimité des rapports humains n'est pas le même. Et c'est précisément ces aspects-là qui font toute la différence.

2. La proximité comme facteur d'amplification de la souffrance patronale liée au licenciement

Pour comprendre le fonctionnement d'une PME, il faut abandonner le modèle agentique que ce dernier soit fondé sur la théorie de l'agence ou sur celle de l'état agentique de Stanley Milgram. Si le modèle agentique correspond à la grande entreprise, en raison de la forte division du travail, il est moins valide en PME.

Un dirigeant de PME qui prend une décision de licenciement ne peut tenir le discours « ce n'est pas moi le responsable ». C'est précisément dans les PME que le principe de responsabilité est total et entièrement assumé par une personne : le propriétaire dirigeant. L'absence de dissociation entre la fonction de propriété et celle de direction donne à la PME sa coloration originale. Elle induit aussi à la décision de licenciement une orientation plus personnelle, et de ce fait plus traumatisante. Le dirigeant de PME ne peut se réfugier derrière un argumentaire déresponsabilisant. Certes, il peut toujours invoquer, et c'est ce qu'il fait, l'impuissance de sa situation face à la conjoncture économique, mais il n'empêche qu'il ne peut dire ou insinuer que la décision de licenciement vient de quelqu'un d'autre.

Dans le cadre de grandes entreprises ou de grands groupes, le processus de justification est totalement différent, et c'est cette différence qui fonde selon nous la vraie nature de la PME par opposition à la grande firme. Dans

L'INAUDIBLE ET INAVOUBLE SOUFFRANCE PATRONALE : LE CAS DU LICENCIEMENT EN PME/TPE

deux entretiens avec des licenciés, Isabelle Pivert (2004) pointe le mécanisme de la gestion du licenciement. Nous retraçons ici plusieurs propos qui montrent comment le degré de proximité modifie les perceptions et les pratiques du licenciement : dans une de ces réponses, le licencié montre clairement que la façon d'aborder le problème se pose différemment selon que l'on est à distance ou à proximité des personnes qu'on licencie : « Plus on est proche du terrain, plus on va agir de façon opérationnelle. Quand on est éloigné du terrain, la dimension et l'implication ne sont pas les mêmes. C'est-à-dire que lorsqu'on est au siège et qu'on est amené à travailler sur un plan social concernant des usines décentralisées, on a du recul, on peut agir de façon beaucoup plus dogmatique. Ce n'est pas la même chose quand on est sur le terrain où l'on a en face de soi, en direct, aussi bien les représentants du personnel que le personnel ou les administrations locales, c'est-à-dire tous les intervenants du plan social » (Pivert, 2004 : 29). La proximité, ici appréhendée comme un face-à-face semble beaucoup plus douloureuse que la mise à distance. Si la stratégie du groupe est justifiée, il devient plus difficile de la traduire en actes concrets surtout lorsque l'on connaît les personnes concernées : « Le plus difficile, c'était l'aspect humain. C'est une usine où je m'étais beaucoup impliqué auprès du personnel, c'était à la campagne, je connaissais les gens, c'étaient des voisins, des gens du village... C'est toute la dimension humaine. Et c'est difficile de se dire qu'en appliquant les critères de choix au licenciement, cela va tomber sur un tel et une telle, c'est-à-dire qu'il y a un moment où on va complètement personnaliser la décision que l'on va prendre, même si elle est collective... (Pivert, 2004 : 33). Or, le moindre des savoirs vivre est d'affronter la réalité, c'est-à-dire de rencontrer physiquement les personnes licenciées. Ce sont pratiquement toujours en des termes douloureux que les licenciés évoquent ce moment : l'option prise avec le directeur d'usine était que je voie chacune des personnes dont le licenciement était envisagé. C'est-à-dire qu'on n'avait pas voulu que ce soit le contremaître ou le chef d'atelier qui l'annonce aux gens. C'est un choix qu'on avait fait à l'égard des personnes. Il était plus correct qu'ils aient en face d'eux pour leur annoncer la mesure, ses conséquences et son contexte, les gens qui avaient participé à la décision, et surtout qu'ils n'aient pas affaire à quelqu'un qui leur dise : voilà, je t'annonce ton licenciement, mais tu comprends, c'est pas moi, c'est la direction... On voulait qu'ils aient vraiment en face d'eux – même si on n'était pas complètement décisionnaire car on nous avait imposé

LE GRAND-LIVRE DE L'ÉCONOMIE PME

ce plan de charge qui nous conduisait aux licenciements – ceux, au plus près d'eux dans l'usine, qui portaient la décision et devaient la mener au bout (Pivert, 2004 : 36).

Le propos ici révèle toute l'ambivalence du processus de licenciement dans la grande entreprise. D'une part, le licenciement semble assumer la décision avec sa direction, en refusant que ce soit les contremaîtres ou chefs d'ateliers, c'est-à-dire les cadres de proximité qui gèrent ce processus. Le processus prévoit une rencontre avec une personne « qui a participé à la décision » de façon à éviter les dérobades ou autres tentatives d'évitement. Le licenciement dit vouloir éviter quelqu'un qui dise : « je t'annonce ton licenciement, mais tu comprends, c'est pas moi, c'est la direction ». Or, quelques phrases plus loin, ce même licenciement reconnaît qu'il n'est pas « complètement décisionnaire ». En fait si on assume la décision, cette assumption n'est jamais que partielle. C'est ce caractère partiel qui permet de soulager la conscience et d'affronter cette dure réalité. En faisant une analogie avec le milieu militaire, on peut dire que le licenciement est comme un membre du peloton d'exécution qui sait qu'il va tuer mais sachant aussi que la décision qui cause la situation à laquelle il est confronté, n'est pas de son fait. Mieux (ou pire), il sait aussi, car c'est une pratique répandue dans toutes les armées du monde, que certains membres du peloton ont des balles à blanc sans que personne ne sache qui est doté de balles réelles ou factices. La balle à blanc soulage la conscience du pauvre soldat enrôlé dans le peloton de la mort.

Tous ses mécanismes (dérobades, contournement...) ne peuvent jouer dans le cas de la PME. Celui qui gère le licenciement est aussi celui qui décide : « La gestion de l'emploi (recrutements, promotions, licenciements) constitue un domaine prioritaire de GRH quelle que soit la taille de la PME (Mahé de Boislandelle, 1988). Sa prise en charge est dans la plupart des cas assurée par le dirigeant lui-même, qui possède en la matière un pouvoir de décision *a priori* plutôt centralisé » (Fabre, 1994 : 151). En PME, c'est généralement le dirigeant, et lui seul, qui prend cette décision. On saisit à cet instant et en cette situation, tout le poids du décideur et aussi, son corollaire, son isolement ou sa solitude. Certes, on peut supposer qu'il existe un effet d'apprentissage. Le premier licenciement est vraisemblablement celui qui trouble le plus. Avec la multiplication des cas, on peut supposer que le dirigeant en prend finalement l'habitude. Si cette accoutumance est bien réelle, elle n'en constitue pas pour autant un antidote aux souffrances

L'INAUDIBLE ET INAVOUBLE SOUFFRANCE PATRONALE : LE CAS DU LICENCIEMENT EN PME/TPE

causées par le licenciement d'un proche. Or, et c'est bien là la thèse que nous défendons (Torrès, 2004a ; 2004b) : tout le monde est proche de tout le monde en PME. En d'autres termes, plus la taille est petite, plus les liens entre les membres de l'entreprise sont fréquents et donc plus forts. C'est la rupture d'un de ces liens forts qui est traumatique dans les deux sens. En d'autres termes, que ce soit le licencieur ou le licencié, vivre un licenciement en PME est en toute hypothèse plus traumatisant pour les deux parties. Le sentiment de trahison peut sembler beaucoup plus fort. Les salariés ne sont jamais véritablement surpris que leur usine soit revendue à un autre industriel dans le cadre d'une firme multinationale. Mais lorsqu'un dirigeant revend sa boîte à un autre patron, souvent les salariés éprouvent comme un sentiment d'abandon et donc de trahison. Plusieurs patrons de PME nous ont témoigné avoir totalement rompu leurs relations avec leurs anciens salariés après une vente de leur entreprise à un repreneur. Ce phénomène est encore plus observable et on n'en sera pas étonné lorsque les relations étaient très bonnes. C'est précisément parce qu'elles étaient bonnes que le sentiment de trahison se trouve renforcé.

Ainsi la proximité entre les acteurs rend la gestion d'un licenciement plus traumatique qu'en grande entreprise. Si la thèse du traumatisme du licencié est abondante (quasiment toute la littérature en GRH sur cet aspect va dans ce sens là) en revanche le traumatisme du licencieur n'a jamais (du moins à notre connaissance) été abordé. Or, cet aspect nous paraît être une piste de recherche particulièrement utile à plusieurs égards. Sur le plan humain, il serait regrettable de laisser croire que le décideur d'un licenciement est une personne incapable de souffrance symbolique et psychologique. Il est nécessaire de sortir de la métaphore du bourreau/victime ou alors de considérer que le bourreau est aussi un homme de chair et d'os pétri de sentiments, d'émotions, de remords et de regrets.

Loin de nous l'idée de nier une quelconque souffrance dans le cas d'un licenciement en grande entreprise. Les deux témoignages relatés par Pivert (2004) sont à cet égard éloquentes. L'un des licencieurs déclare que « le point le plus difficile, c'est le départ concret d'une personne, quand on lui annonce les choses » (Pivert, 2004 : 79). Le second témoignage est encore plus clair. À la question « La première fois, humainement, c'était donc dur pour vous ? », la réponse est sans ambiguïté : « Moi, c'est simple, j'ai passé des nuits entières à passer en revue la liste des gens. Je n'en dormais pas. C'était quelque chose de terrible... ». Mais à la différence d'un dirigeant

LE GRAND-LIVRE DE L'ÉCONOMIE PME

dont le rôle est le développement de l'ensemble d'une entreprise, le rôle du DRH est plus limité et circonscrit. Dans le cadre du licenciement, « le rôle du DRH c'est effectivement de répondre aux exigences de l'entreprise qui conduisent à supprimer des postes, mais c'est aussi de répondre aux exigences des personnes concernées, à leurs attentes, à leurs inquiétudes, en recherchant tout ce qui peut les aider à se reclasser, tout ce qui peut les aider matériellement, psychologiquement, à supporter ce moment-là. » (Pivert, 2004 : 43). En d'autres termes, si le licenciement est une situation de gestion exceptionnelle pour un dirigeant (du moins c'est ce qu'on lui souhaite), cela peut devenir une mission plus récurrente pour la DRH d'un groupe. À tel point que le groupe joue aussi de l'espace pour mener à bien cette « sale besogne ». Palpacuer et al. (2007) évoque ce mécanisme propre à la grande entreprise : « Aujourd'hui dans l'entreprise, il y a une gestion des directeurs (top managers) mais il n'y a plus de gestion des cadres (executives managers). Alors, oui, la gestion des directeurs est très bien faite. On réfléchit pour eux où est-ce qu'ils pourraient aller. Un directeur chez X qui part à l'étranger, bien sûr qu'il va avoir une ascension fulgurante lorsqu'il va revenir en France (...) C'est aussi le cas des directeurs qui viennent dans les entreprises satellites. On les voit arriver, on se dit : celui-là, OK, deux ans, il vient faire le ménage et il repartira. Mais on sait que derrière, il n'y a aucun souci à se faire pour lui. C'est-à-dire qu'il a été envoyé-là pour dégager des gens et puis il repartira tranquillement ailleurs » (Palpacuer et al., 2007 : 187). Relatons enfin, le témoignage d'un cadre DRH qui nous a déclaré lors d'une conférence avoir été envoyé par un groupe à Toulouse pour mener à bien un plan de licenciement. Ne connaissant personne, ce cadre s'est acquitté du mieux qu'il a pu jusqu'à ce qu'il n'en puisse plus (on le surnommait le « nettoyeur ») et qu'il envoie sa démission au bout de six mois. Il faut dire qu'à ce moment-là les salariés n'étaient plus des inconnus pour lui. La réaction du groupe a été de refuser sa démission mais de le muter à un autre endroit. Autre lieu, autres mœurs ! En jouant sur la localisation de ses cadres licenciés, le groupe peut faire jouer à l'espace un rôle décisif dans la mise en œuvre du plan de licenciement³.

3. Cet exemple, à lui seul, montre combien l'espace est une ressource pour l'entreprise. Il est assez rare que la théorie « *resource based* » tienne compte de la variable spatiale dans l'analyse des ressources d'une entreprise.

L'INAUDIBLE ET INAVOUBLE SOUFFRANCE PATRONALE : LE CAS DU LICENCIEMENT EN PME/TPE

Dans le même registre, un dirigeant de PME me confesse ne pas avoir trouvé les forces pour annoncer le licenciement de sa secrétaire. Il profitera de son départ en vacances pour lui envoyer sa lettre de licenciement. Nous n'analyserons pas cet acte sur le plan de la morale. Nous nous contenterons de montrer qu'il s'agit d'un artifice qui permet d'éviter le face-à-face coûteux. Une fois de plus, l'espace, la proximité et la mise à distance permet d'expliquer ces situations. Un autre témoignage relate le cas d'une secrétaire que deux dirigeants associés veulent licencier. Pour rendre la chose psycho compatible avec leur conscience, il lui recherche un emploi et le trouve au conseil général. Mais la secrétaire refuse cet emploi. C'est alors qu'il demande à l'un de leurs collaborateurs de licencier la secrétaire car ce dernier la connaissait moins que les deux autres. Dans ce cas, c'est le recours à une tierce personne qui facilite le processus de licenciement.

Risquons-nous à une métaphore bien connue des militaires : tuer quelqu'un à l'arme blanche est toujours plus traumatisant que de tuer quelqu'un au fusil. La différence fondamentale vient précisément du degré de proximité entre la victime et son exécuteur. Dans le cas du fusil, la cible est à une certaine distance. On n'entend probablement pas la voix de la victime. Avec un peu de recul, son visage n'est pas net, la victime est quasiment anonyme... Dans le cas de l'arme blanche, le contact devient nécessaire. On touche la victime, on l'enserme, on l'entend, on la sent... et on finit par voir le visage de celui qu'on tue ! Cela fait toute la différence car c'est précisément le visage de la victime qui revient sans cesse hanter les nuits de celui qui l'a tué. Les militaires savent cela depuis bien longtemps. Tuer quelqu'un à l'arme blanche lors d'un combat au corps à corps est l'acte le plus difficile et le plus traumatisant. En reprenant les travaux de Stanley Milgram (1974) sur l'obéissance à l'autorité, ce dernier montre clairement que le degré de proximité physique entre la victime et l'examineur joue considérablement sur l'aptitude de ce dernier à obéir aux injonctions du professeur. Plus l'examineur est proche de la victime, plus forte est la probabilité d'un refus d'injecter de l'électricité. En faisant varier le nombre de sens sollicités (contact physique, vue, ouïe...), Milgram montre que le degré de conscience de la gravité de l'acte s'amointrit avec la distance. Le parallèle avec le licenciement en PME ou en grande entreprise nous paraît ici défendable. Licencier en grande entreprise n'est jamais facile mais le licenciement en PME, du fait de la proximité des acteurs, s'apparente dans ces conséquences à une mise à mort à l'arme blanche !

LE GRAND-LIVRE DE L'ÉCONOMIE PME

Prenons quelques exemples de traumatisme du licencié dans le cadre de PME. M. Jacky V. est dirigeant fondateur d'une petite société d'imprimerie à Montpellier (Sur de la France). Cette entreprise compte aujourd'hui une vingtaine d'employés. Lors d'un entretien, ce dernier relate sa première expérience du licenciement : *« J'avais un employé COTOREP. À deux reprises, je lui prête de l'argent car son fils avait des problèmes de drogue (deux fois 20 000 francs, soit au total 6 000 euros). Quelques jours après lui avoir prêté la seconde somme, l'employé revient avec une moto neuve ! Cela m'a surpris. Une autre fois, je propose d'amener tout mon personnel avec moi à Courchevel pour faire du ski. En général, je paye tout à mes employés. Il m'est déjà arrivé de leur payer des gants s'ils n'en avaient pas. Lors d'un séjour prévu, un de mes employés ne peut venir. Je décide alors de lui donner sous forme de prime l'équivalent de la somme par tête de pipe que j'avais dépensée pour les autres. À ce moment-là, l'employé COTOREP me demande de lui verser aussi la même somme. En fait cet employé a toujours eu un comportement opportuniste. Jusqu'au jour où je découvre qu'il vole dans l'entreprise. Après le licenciement, l'employé saisit les prud'hommes qui me condamnent à 14 000 euros pour défaut de courrier adressé à des organismes pour essayer de reclasser son employé qui était COTOREP. En appel, je ne suis plus condamné qu'à verser 7 000 euros. Mais le fait est que le jour où j'ai licencié mon employé, je suis retourné dans mon bureau, j'ai fermé la porte (que je laisse généralement ouverte) et je me suis mis à pleurer »*. Un dirigeant qui pleure, ce n'est pas habituel et cela relève d'un traumatisme. Jacky V. est aujourd'hui syndiqué à la CGPME et déclare que grâce au syndicat patronal, il peut « sous-traiter » le licenciement pour se protéger. Un autre témoignage va dans le sens d'un traumatisme causé par une décision de licenciement. Didier D. est journaliste et directeur général d'un mensuel d'économie d'entreprise en région Rhône-Alpes. Il déclare être allé chez le médecin après avoir réalisé son premier licenciement. Il était à 150-160 palpitations cardiaques. Deux mois plus tard, il subit une opération au cœur. Il pense qu'il y a un lien de cause à effet. Si des travaux montrent que la santé des licenciés a tendance à se dégrader (Hugues, 2000), nous posons l'hypothèse que la santé du licencié dirigeant de PME peut aussi se dégrader à la suite de décision vécue comme difficile.

3. L'isolement comme autre facteur d'amplification de la souffrance patronale liée au licenciement

Parmi les particularités des PME, nous avons évoqué la proximité. Une seconde particularité des PME est l'isolement, voire la solitude des dirigeants (Gumpert et Boyd, 1987). Les psychologues ont montré que les jurys collectifs avaient tendance à décerner des notes avec une plus grande amplitude que lorsque le correcteur est seul. Ce serait l'obligation d'assumer la décision qui inciterait ainsi l'homme ou la femme isolée à minimiser les risques. On peut supposer qu'il en va de même lors d'une décision de licenciement. Un DRH est rarement seul au moment où il exécute le licenciement. Il peut parler à de nombreux collègues qui partagent la même fonction et qui compatissent à ces doutes. De même, un dirigeant de grande entreprise est couvert par le caractère collectif des décisions de son conseil d'administration ou du directoire. Le grand patron est rarement isolé. Il est entouré de multiples autres dirigeants et cadres supérieurs qui peuvent l'aider à soutenir une telle décision. Cette collégialité n'est pas la règle en PME, et a fortiori en TPE. Le dirigeant est souvent seul face à cette décision et il peut difficilement en parler à ses autres salariés dont l'empathie les inclinerait plutôt à se solidariser avec le salarié licencié qu'avec l'employeur licencieur. On peut donc supposer que la décision de licenciement est une solution extrême envisagée comme l'ultime solution. On peut même imaginer que bien des PME ont déposé le bilan faute d'avoir trouvé le courage de licencier du personnel à temps. C'est pour cette raison que Boyd et Gumpert (1983 : 48) préconisent de « partager ses expériences avec d'autres propriétaires d'entreprise. En écoutant le succès ou les erreurs des autres, on acquiert une plus grande objectivité, ce qui est éminemment salutaire ». Plusieurs membres du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), un mouvement patronal français, nous ont souligné l'intérêt des groupes de travail organisés par l'association patronale sous la forme de « commission miroir ». La question du licenciement est souvent au centre de leurs discussions.

Conclusion

Ce chapitre est un plaidoyer en faveur de recherches futures sur les souffrances patronales. L'absence de travaux sur les souffrances patronales pose un sérieux problème. Cette absence pourrait laisser supposer que le patron de PME n'éprouve aucun sentiment et aucune souffrance lors d'un

LE GRAND-LIVRE DE L'ÉCONOMIE PME

licenciement. Cette lacune pourrait donner à penser que le patron est un « monstre froid » sans aucune empathie pour la souffrance de ses anciens salariés licenciés. Même si personne n'a écrit cela, la totale absence de travaux sur les souffrances du licencieur fait comme si cet aspect n'existait pas.

Or, il y a là une injustice à rétablir. Rendons justice à tous ses hommes et toutes ses femmes, dirigeants de PME, qui souvent sous la pression du marché, parfois parce qu'ils sont confrontés à des fautes graves de la part de leur personnel, sont amenés à prendre cette décision difficile. Car il n'est pas facile de se séparer de quelqu'un que l'on a côtoyé pendant des années, voire des décennies. Il n'est pas facile d'annoncer cette décision en face-à-face, les yeux dans les yeux. Il n'est pas facile de reconnaître ses propres torts car licencier un employé c'est aussi se déjuger et reconnaître que l'on s'est trompé sur le recrutement ou que l'on a pris une décision d'embauche à l'encontre des évolutions du chiffre d'affaires. La culpabilisation peut être très grande à l'idée que l'on est le seul responsable de cette situation. Il n'est pas facile d'assumer un tel événement dans une petite entreprise où tous les autres employés sont parfois même des spectateurs auditifs et visuels de ce qui se passe. Il est difficile dans le cadre confiné d'une PME d'échapper à la présence des autres employés, qui deviennent ainsi les spectateurs, peut-être même aux yeux de certains les complices d'une situation difficile. La responsabilité sociale du patron n'est-elle pas ici en jeu ? Rappelons simplement le suicide de Jallate qui n'a pas supporté que l'entreprise familiale revendue quelques années plus tôt à un groupe américain ne délocalise totalement sa production du village de Saint Hyppolite du Fort dans le sud de la France. Ce suicide démontre à quel point un patron de PME est bien plus qu'un simple dirigeant d'entreprise. Il est aussi parfois le principal pourvoyeur d'emploi dans un village. Même s'il ne le désire pas, il incarne une figure de notable. Ce statut symbolique crée des obligations et renforce la responsabilité sociale du petit patronat. Licencier revient alors à une remise en cause de ce statut. L'ex-employeur devient le néo-licencieur. Cela change le regard que les autres portent sur soi. Plus le village où est implantée la PME est petit (ce qui un point très fréquent en France qui compte 36 000 communes), plus l'onde de choc occasionnée par l'annonce d'un licenciement peut prendre des tournures dramatiques et difficiles à vivre. Comment les enfants du patron vont-ils pâtir en classe de ce fait ? Les fils du patron ne deviennent-ils pas à leur tour les fils du licen-

L'INAUDIBLE ET INAVOUABLE SOUFFRANCE PATRONALE : LE CAS DU LICENCIEMENT EN PME/TPE

cieur ? Les enfants du ou des licenciés côtoient peut-être aussi les enfants du patron. Quelles seront les réactions des enfants dans la cour d'école ? Si le salarié perd son statut d'employé, le licenciement ne perd-il pas lui aussi son statut d'employeur puisqu'il débauche ?

Inavouable pour les patrons et inaudible pour les spécialistes de la souffrance, la souffrance patronale est une *terra incognita* à l'intersection de nombreuses préoccupations qui ne se sont jamais croisées. La souffrance, tantôt déniée par les chercheurs, tantôt reniée par les patrons, est pourtant un sujet réel. Il existe une souffrance patronale et la nier serait plus qu'une erreur, une faute morale. Le stress, l'anxiété, la pression, la crainte du lendemain, le poids des responsabilités, la surcharge de travail... sont autant de symptômes généralement considérés par les spécialistes de la médecine du travail comme des facteurs amplificateurs de dangers au travail. Comment ne pas rendre compte d'une telle réalité dans le cadre de la fonction patronale où des dirigeants de PME sont en permanence en proie à ces facteurs amplificateurs ? Reconnaître cette souffrance c'est déjà l'entendre, et en partie la soulager. Avant d'être sociale, la souffrance est d'abord humaine.

Bibliographie

ARMSTRONG-STASSEN (M.) (2004), "The Influence of Prior Commitment on the Reactions of Layoff Survivors to Organizational Downsizing", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9, No. 1, 46-60.

BOYD (D.P) et GUMPERT (D.E.), « Coping with entrepreneurial stress », *Harvard Business Review*, mars/avril, p. 44-64, 1983.

BROCKNER (J.), GROVER (S.), REED (T. F.), & DEWITT (R. L.), (1992), "Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship", *Academy of Management Journal*, 35, 413-425.

BROCKNER (J.), KONOVSKY (M.), COOPER-SCHNEIDER (R.), FOLGER (R.), MARTIN (C.) & BIES (R. J.) (1994), "Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss", *Academy of Management Journal*, 37, 397-409.

CHANLAT (J.F.) (1999), *Sciences sociales et management – plaidoyer pour une anthropologie générale*, Éditions Eska, 116 p.

CLAIR (J.A.), DUFRESNE (R.), JACKSON (N.) and LADGE (J.), "Being the

LE GRAND-LIVRE DE L'ÉCONOMIE PME

Bearer of Bad News: Challenges Facing Downsizing Agents in Organizations”, *Organizational Dynamics*, 2006, Vol.35, Iss. 2, p. 131-144.

COURPASSON (D.), *Soft Constraint: Liberal Organizations and Domination*, Copenhagen Business School Press, 2006, 242p.

FABRE (C.), « Les plans sociaux en PME : quelle problématique de recherche ? », *Actes du 4^e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Paris, 1993 – « Le plan social, acte de gestion et objet à gérer dans les PME », *Actes du 5^e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Montpellier, 1994 – *Les conséquences humaines des restructurations – Audit de l'implication des rescapés après un plan social*, Éditions l'Harmattan 1997, 286 p.

FRIEDMANN (G.), *Sept études sur l'homme et la technique – le pourquoi et le pour quoi de notre civilisation technicienne*, Éditions Denoël-Gonthier 1972, 216p.

GUMPERT (D.E.) et BOYD (D. P.), « The loneliness of the small-business owner », *Harvard Business Review*, November-December, p. 18-24, 1984.

HUGHES (J.L.), “Avoidance of Emotional Pain During Downsizing in a Public Agency”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 2000, Vol. 52, No. 4, 256-268.

LORENZ (K.), *King Solomon's Ring* (titre français : *Il parlait avec les mammifères, les oiseaux et les poissons*, Éditions J'ai Lu, 1952, 182p, 1974).

LORENZ (K.), *On Aggression* (titre français : *L'agression : une histoire naturelle du mal*, Flammarion, 1993).

MILGRAM (S.), *Obedience to Authority: An Experimental View*, Harper Collins, 2004 (titre français : *Soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy, Paris, 1974).

NOER (D.M.), *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*, Jossey-Bass 1993, 248 p.

PIVERT (I.), *Plan social – entretiens avec des licenciés*, Éditions du Sextant, 2004.

SKARLICKI (D.P), ELLARD (J.H.) and KELLN (B.R.C.), “Third-Party Perceptions of a Layoff: Procedural, Derogation, and Retributive Aspects of Justice”, *Journal of Applied Psychology* 1998, Vol. 83, No. 1, 119-127.

L'INAUDIBLE ET INAVOUABLE SOUFFRANCE PATRONALE : LE CAS DU LICENCIEMENT EN PME/TPE

TORRÈS (O.), (2004-a), "The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity", *Piccola impresa, Small Business*, Vol. 17, n° 2, p. 51-62 – (2004-b), "The proximity law of small business management: between closeness and closure", 49th *International Council of Small Business (ICSB)*, Johannesburg, South Africa – (2007), *La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux*, Coll. Regards sur les PME, n° 14, La documentation française, 136 p.

VECIANA (J.M.), « The Future of Entrepreneurship Research », *Proceedings of 53rd International Council Small Business*, Halifax, Canada, 2008.

ZECCHINI (L.), « Défense : l'explosion du marché des drones », *Le Monde*, 18 juin, p. 23, 2008.

