



**HAL**  
open science

# Les ressorts psychologiques des ” survivants ” d’une restructuration : quelques clefs de compréhension pour un ” care ”management

Mickaël Naulleau

## ► To cite this version:

Mickaël Naulleau. Les ressorts psychologiques des ” survivants ” d’une restructuration : quelques clefs de compréhension pour un ” care ”management. 22ème Congrès de l’Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Oct 2011, Marrakech, Maroc. hal-00845163

**HAL Id: hal-00845163**

**<https://audencia.hal.science/hal-00845163>**

Submitted on 25 Sep 2013

**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.

# Les ressorts psychologiques des « survivants » d'une restructuration : quelques clefs de compréhension pour un « care » management

Mickael NAULLEAU  
[mnaulleau@audencia.com](mailto:mnaulleau@audencia.com)

Audencia Nantes - École de Management  
8 route de la Jonelière - B.P. 31222 –  
44312 Nantes Cedex 3 –  
France  
Tél. : 02 40 37 34 34 / Fax : 02 40 37 34 07

**22ème congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc, 26 au 28 octobre 2011.**

**Résumé :** *Cette communication s'inscrit dans le champ des études sur la relation d'emploi entre une personne et l'institution avec laquelle elle travaille en contexte de restructuration. Elle cherche à comprendre le fonctionnement des ressorts psychologiques qui interviennent dans cette relation à partir d'une étude auprès d'ouvriers d'une entreprise de puériculture qui ont vécu plusieurs restructurations. Nous avons réalisé dans un premier temps une contextualisation de la chronique des restructurations à partir d'une triangulation des données issues des différents entretiens avec 4 managers et l'infirmière de l'entreprise, et, du recueil de documents (bilans sociaux, PSE, revue de presse, etc.). Dans un second temps nous avons réalisé une dizaine d'entretiens semi-directifs auprès de 7 ouvriers et 3 ouvrières présentant une ancienneté moyenne de 15 ans. La communication montre comment la restructuration déclenche un mécanisme psychologique de « besoin de signification » (Lips-Wiersma et Morris, 2009) dont nous éclairons les sources par l'intermédiaire du concept de contrat psychologique (Rousseau, 1995). Nous montrons que la vision trop descriptive et univoque de ce concept échoue à rendre compte de la « dynamique » à l'œuvre. Grâce à une approche interprétative, la communication revisite et enrichit la compréhension du concept par un retour à ses sources socio-affectives. L'extension des phénomènes de brèche et de violation par le processus du deuil permet ainsi de découvrir la profonde activité psychique et le lien de « sens » qui s'élabore entre la personne et l'entreprise. Notre communication contribue ainsi à une exploration des clés de compréhension de la « signification du travail » à partir de laquelle envisager le management du « care » soucieux de relever les exigences économiques et sociales.*

**Mots clés :** Restructuration, Contrat Psychologique, Deuil, « Care » management

# **Les ressorts psychologiques des « survivants » d'une restructuration : quelques clefs de compréhension pour un « care » management**

**22ème congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc, 26 au 28 octobre 2011.**

**Résumé :** *Cette communication s'inscrit dans le champ des études sur la relation d'emploi entre une personne et l'institution avec laquelle elle travaille en contexte de restructuration. Elle cherche à comprendre le fonctionnement des ressorts psychologiques qui interviennent dans cette relation à partir d'une étude auprès d'ouvriers d'une entreprise de puériculture qui ont vécu plusieurs restructurations. Nous avons réalisé dans un premier temps une contextualisation de la chronique des restructurations à partir d'une triangulation des données issues des différents entretiens avec 4 managers et l'infirmière de l'entreprise, et, du recueil de documents (bilans sociaux, PSE, revue de presse, etc.). Dans un second temps nous avons réalisé une dizaine d'entretiens semi-directifs auprès de 7 ouvriers et 3 ouvrières présentant une ancienneté moyenne de 15 ans. La communication montre comment la restructuration déclenche un mécanisme psychologique de « besoin de signification » (Lips-Wiersma et Morris, 2009) dont nous éclairons les sources par l'intermédiaire du concept de contrat psychologique (Rousseau, 1995). Nous montrons que la vision trop descriptive et univoque de ce concept échoue à rendre compte de la « dynamique » à l'œuvre. Grâce à une approche interprétative, la communication revisite et enrichit la compréhension du concept par un retour à ses sources socio-affectives. L'extension des phénomènes de brèche et de violation par le processus du deuil permet ainsi de découvrir la profonde activité psychique et le lien de « sens » qui s'élabore entre la personne et l'entreprise. Notre communication contribue ainsi à une exploration des clés de compréhension de la « signification du travail » à partir de laquelle envisager le management du « care » soucieux de relever les exigences économiques et sociales.*

**Mots clés :** Restructuration, Contrat Psychologique, Deuil, « Care » management

Le phénomène de restructuration, qui conduit souvent à des organisations plus maigres mais pas forcément plus saines (Doherty, 1996), représente un champ d'analyse pertinent pour questionner le lien entre un individu et l'organisation. Cette coupure agressive dans les Ressources Humaines introduit la menace de l'insécurité de l'emploi pour l'individu, et plus largement pour l'organisation et la société.

Leurs utilisations répétées ont bouleversé les concepts de travail en engendrant une transformation de la relation d'emploi basée auparavant sur une sécurité de l'emploi en retour d'une loyauté et d'une implication des salariés (Henriot et Pemberton, 1997). Les restructurations tendent à rendre compte d'un désengagement organisationnel pour l'emploi sûr et stable de nature à induire un sentiment d'insécurité du travail (Hartley, Jacobson, Klandermans et Van Vuuren, 1991).

Les dysfonctionnements comportementaux liés à ces pratiques ont été largement étudiés par la littérature. Nombreuses sont les études quant aux conséquences sur la « loyauté », la motivation, la performance, l'intention de quitter l'organisation ou encore la satisfaction au travail (Brockner, 1988 ; Davy, Kinicki et Scheck, 1991 ; Meyer, Allen et Topolnytsky, 1998). D'autres ont montré ses liens avec les symptômes de stress (Armstrong-Stassen, 1993, 1994 ; Mishra et Spreitzer, 1998) ou encore l'affirmation du « soi » (Petzall, Parker et Stoerberl, 2000 ; Wiesenfeld, Brockner et Martin, 1999).

Brockner (1984), lors de ses études pionnières sur le « downsizing » (littéralement « minimisation de la masse »), emploie le terme de « survivants » pour rendre compte de ces réactions comportementales. Celui-ci renvoie à l'état psychologique du salarié restant caractérisé par des sentiments de culpabilité ou encore de solitude provoqués par la « cassure » de ce que la littérature nomme *Contrat Psychologique* (Rousseau, 1998) c'est-à-dire « les perceptions que les deux parties de la relation d'emploi, l'individu et l'organisation, ont des obligations liées à cette relation » (Henriot et Pemberton, 1997, p 45).

La communication propose d'approfondir la compréhension de l'état de « survivance » (Kozlowski, Chao, Smith et Hedlund, 1993) par l'intermédiaire du concept de Contrat Psychologique (CP). Cette démarche, peu adoptée à notre connaissance par la littérature en sciences de gestion, se donne même l'ambition d'une exploration pluridisciplinaire de ses ressorts psychologiques. Engagée par de nombreux auteurs avant nous<sup>1</sup>, cette combinaison entre gestion et psychanalyse vise ainsi à comprendre **quels sont les ressorts psychologiques mobilisés par les survivants en situation de restructuration ?**

L'étude s'appuie sur une enquête qualitative conduite auprès d'une dizaine d'ouvriers de forte ancienneté (10 à 20 ans) d'une entreprise de puériculture qui a connu une « ère de restructurations » de 1997 à 2007. Son ambition est d'éclairer sur les méconnaissances tenues quant aux transformations subjectives qui accompagnent les restructurations et de rendre compte des altérations potentielles du *contrat psychologique* qui en résultent.

La première section présente la revue de littérature à partir de laquelle nous proposerons une vision exploratoire des ressorts psychologiques intervenants chez les survivants. La seconde section présente le cas de la recherche en rappelant la méthodologie employée. La dernière section rend compte de l'analyse des ressorts psychologiques impliqués chez les survivants à partir desquels nous proposons quelques clefs de réflexion pour un management du « care » en tant que facteur de performance durable.

---

<sup>1</sup> Citons par exemple, à la suite d'explorateurs comme Amado, Enriquez, Louart ou Muller, des auteurs comme Arnaud, Fay, Girod, Grima, Kittel, Renaud, Roche, Saïlli, Vidaillet, Vignon, Zannad et Dubouloy

## **1. Une exploration des ressorts psychologiques de la « survivance »**

Cette section dresse dans un premier temps la revue de littérature sur les réactions suite à une restructuration. Dans un second temps, nous montrons que ces réactions relèvent d'une altération du contrat psychologique du survivant dont nous approfondissons la compréhension dans la dernière section par la théorie du deuil.

### **1.1. Le « syndrome » du survivant**

Shaw et Barrett-Power (1997, p. 109) définissent les réactions aux restructurations « *comme une constellation d'évènements stressants focalisant les pressions sur les groupes de travail ou les individus et qui exigent un processus de 'faire face' et d'adaptation* ». Elles sont d'autant plus critiques que l'organisation a au même moment besoin de s'appuyer sur ces groupes de travail et individus qui restent (Kozlowski, 1993).

#### **1.1.1. Les survivants compatissants et non compatissants**

L'organisation en restructuration doit composer la plupart du temps avec le « syndrome du survivant ». Utilisé en référence aux situations de survie à l'holocauste, l'expression a été introduite dans les études en management par Brockner (1984). Elle est définie comme la série d'émotions et de comportements exhibés et partagés par les employés qui restent dans l'organisation après le processus de restructuration (Brockner, 1988; Caplan and Teese, 1997). Six éléments le caractérisent : la moindre satisfaction au travail, la baisse de la motivation, la baisse de la perception d'opportunités de promotions, la baisse de l'implication, la baisse de morale et l'augmentation du sentiment d'insécurité au travail.

Brockner et Greenberg (1990) ont présenté deux catégories opposées de réactions manifestées par les survivants. Ces catégories sont intitulées « compatissant » et « non compatissant » et se réfèrent aux réactions des survivants à l'égard de ceux qui quittent l'organisation (et leur traitement par l'organisation). Une réaction non compatissante peut inclure ainsi la croyance selon laquelle les licenciements étaient justifiés, particulièrement dans le choix de ceux qui partent. Les « survivants » se distancient dans ce cas des « partants ».

A l'inverse, les réactions compatissantes des « survivants » peuvent inclure la croyance selon laquelle les « partants » ont été injustement choisis et/ou traités et aboutissent aux émotions, attitudes et comportements négatifs envers l'organisation. Dans son étude, Brockner (1987) montre que les survivants qui voient un collègue être licencié ressentent plus de « culpabilité » que les travailleurs d'un groupe contrôle dans lequel il n'y a aucun licencié : ils expriment des sentiments de perte et de tristesse (Amundson, Borgen, Jordan et Erlebach, 2004).

#### **1.1.2. Les figures-types de la « survivance »**

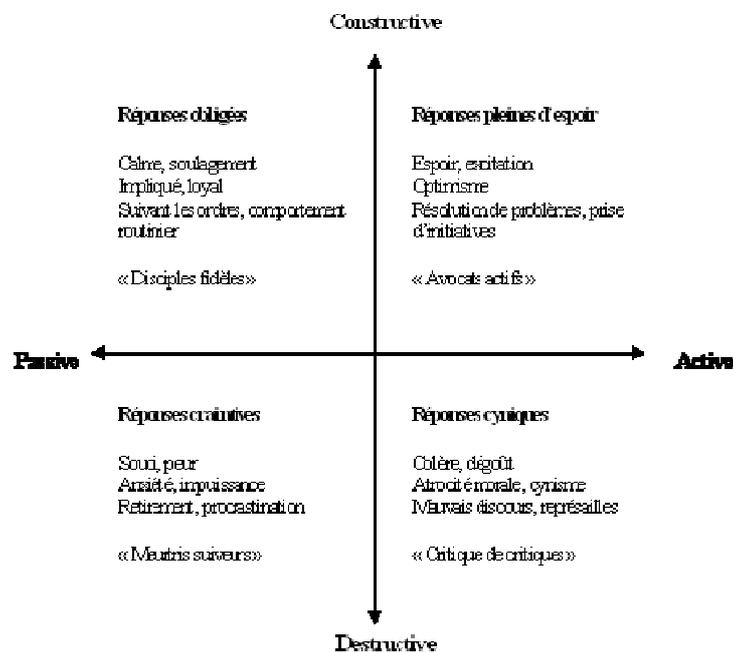
Les réactions peuvent être diverses, impliquant réponses tant compatissantes que non compatissantes selon la facette particulière du processus de restructuration et la perception singulière de l'individu (Thornhill, Saunders et Stead, 1997). Suivant l'interdépendance antérieure avec ceux qui doivent partir ou qui ont été licenciés (Brockner, 1988 ; Brockner et Greenberg, 1990), la force des réponses des survivants compatissants pourra probablement être beaucoup plus grande lorsque les survivants et les partants ont précédemment été

proches. Ceux qui sont les plus à même de souffrir de réactions négatives comme le constate Brockner (1992) seront ceux qui ont été fortement liés à l'organisation avant la restructuration. Les croyances des survivants d'être eux-mêmes licenciés pourront également être une source d'insécurité affectant la nature et le niveau de leurs réactions (Brockner, 1988 ; Brockner et al, 1990 ; Kets De Vries et Balazs, 1997).

Les réactions individuelles seront également affectées, négativement ou positivement, par des différences psychologiques liées aux facteurs comme l'estime de soi, l'obligation organisationnelle antérieure ou encore la tolérance à l'insécurité (Armstrong-Stassen, 1994 ; Brockner et al, 1985, 1992). La plupart des études montrent ainsi que la culpabilité du survivant dépend potentiellement de différents facteurs internes. Mishra et Spreitzer (1999) proposent une « cartographie » d'une amplitude de réactions possibles (Figure 1) située entre quatre pôles :

- *Survivants constructivistes*, qui ne voient pas une menace significative de la part de la restructuration et sont désireux de coopérer ;
- *Survivants destructivistes*, qui se sentent plus menacés et moins désireux de coopérer dans l'implémentation ;
- *Survivants actifs*, qui peuvent faire face à la restructuration et manifestent une réponse affirmative ; et enfin
- *Survivants passifs*, qui se voient moins capables de faire face à la restructuration et tendent à avoir peu d'initiatives personnelles.

Figure 1. Archétypes des réponses des survivants



Cette cartographie met en lumière quatre figures-types du survivant en réponse au phénomène de restructuration :

- Les « avocats actifs » ont une attitude constructive et active à l'égard du processus et font état de réactions pleines d'espoir vis-à-vis de l'organisation (qui cherchera à s'appuyer sur cette population « moteur »)

- Les « disciples fidèles » ont une attitude de respect du processus et de ses directives (les ordres) mais font état de réactions obligées c'est-à-dire de loyauté et non d'adhésion au changement engagé
- Les « meutris suiveurs » ont une attitude craintive à l'égard du processus et suivent les directives par peur et crainte de représailles.
- Les « critiques de critiques » ont une attitude négative à l'égard du processus et agiront contre l'organisation au travers de discours de représailles, de cynisme ou encore de colère

## 1.2. Le signe d'une altération du Contrat Psychologique

Cette typologie consiste davantage à fournir une « symptomatologie des réactions ». Notre volonté d'explorer « la face cachée des restructurations » où agissent sous couvert divers mécanismes de défense individuels nous amène à nous appuyer sur le concept de contrat psychologique.

### 1.2.1. Un schéma mental du rapport d'emploi

Le contrat psychologique est un concept ancien dans l'étude des comportements organisationnels inscrit dans la théorie de « l'échange social » (Blau, 1964). Dès 1960, Argyris montre que ce concept met l'accent à la fois sur l'échange et l'existence d'un accord entre les parties concernant la nature de ce qui est échangé. Peu après, Levinson (1962, p. 21) renforce son caractère subjectif en indiquant que « *les parties présentes dans la relation peuvent n'avoir que faiblement conscience d'une série d'attentes mutuelles qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre* ».

Kotter (1973, p. 651) rend compte plus tard des aspects de « mutualité » et de « réciprocité » du concept en le définissant comme un « *contrat implicite entre un individu et son organisation qui spécifie ce que chacun s'attend à donner et recevoir de l'autre dans la relation* ». La mutualité renvoie à la croyance individuelle sur un accord mutuel c'est-à-dire sur une compréhension commune de « ce » qui lie les parties impliquées et détermine la ligne de conduite particulière adoptée dans la relation. La réciprocité joue quant à elle un rôle important dans le développement de la relation d'échange en perpétuant le respect des obligations en cours et en renforçant le sentiment de « redevabilité ».

Le contrat psychologique n'intègre donc pas seulement les obligations établies via un contrat formel ou explicite. Il est composé avant tout des obligations perçues qui résultent de promesses informelles ou implicites entre les deux parties de l'échange sur un échange futur (Morrison & Robinson, 1997). Chacune d'elles possède des perceptions quant à ses obligations propres liées à la relation (Herriot et Pemberton, 1997). Le contrat psychologique peut donc inclure de nombreux termes d'échange implicites même si les deux parties ne sont conscientes ou n'en perçoivent qu'un nombre réduit.

Au cours de ces vingt dernières années, cette notion a été vue sous un angle plus individuel et plus subjectif en se référant aux croyances individuelles. Néanmoins, se focaliser exclusivement sur les perceptions de l'employé en négligeant la notion d'échange et de contrat conduit à n'appréhender qu'une seule face de ce « schéma mental » (Rousseau, 1995, 2001, 2004) de la relation d'emploi. Il est ainsi primordial de ne pas perdre de vue à la fois que le contrat psychologique « *réside dans l'interaction plutôt que (situé) dans l'individu ou l'organisation* » (Guest, 1998, p. 658) et que le recours à l'employeur (ou l'organisation) impose un questionnement sur son « représentant ».

### **1.2.2. Les processus d'évaluation de la relation d'emploi**

Kotter (1973) souligne que ce qu'un employé et une organisation s'attendent à donner et à recevoir l'un de l'autre peut être assez différent, si bien que l'employé peut faire, avec le temps, l'expérience de frustrations et de déceptions résultant de cette inadéquation. Pour Morrison et Robinson (2004), cette inadéquation dans ce que se doivent l'un à l'autre l'employé et l'employeur tient, d'une part, au fait que chacun débute la relation avec des « schémas mentaux » différents sur leurs obligations respectives, et, d'autre part, que des perceptions différentes émergent tout au long de l'échange au regard des théories personnelles tenues sur la relation d'emploi (Arnaud, 2005).

Pour autant, quand une promesse a été faite ou perçue comme telle s'engage invariablement une évaluation de l'accomplissement du contrat psychologique dans le temps et en particulier en période de restructuration. L'individu est amené à répondre à la question suivante : « est-ce que la promesse que l'on m'a faite a été remplie ? ». Cela induit de manière systématique une évaluation cognitive entre ce que l'individu a reçu et ce qui était promis (ou ce qu'il avait perçu comme lui étant promis) : « ai-je reçu plus ou moins que ce que l'on m'a promis ? » (Morrison & Robinson, 1997 ; Rousseau, 1995).

Ces situations peuvent engendrer la perception d'une dissonance (Festinger, 1957) dans le sens d'une promesse non satisfaite (Morrison & Robinson, 1997) ou d'une non-conformité de contrat/résultat (Rousseau, 1995). La brèche perçue est le résultat de cette évaluation cognitive de l'employé sur « ce » que chaque partie a promis et fourni à l'autre. Elle s'appuie sur un « processus de comparaison » consistant à interroger la manière dont chaque partie de la relation d'emploi s'est acquittée de ses obligations. Or il se peut que la promesse cassée dépasse le simple calcul cognitif négatif et « déborde » l'entendement de l'individu. Le « processus d'interprétation » représente alors une tentative pour l'employé de donner du sens à l'évènement qui s'est déroulé (Frijda, 1988 ; Ortony & al, 1988).

La violation perçue du contrat psychologique provient alors de la fêlure perçue de ne pas recevoir quelque chose qui est à la fois attendu et désiré. Elle s'exprime par des sentiments de colère, de ressentiment, d'indignation, d'amertume et même d'outrage venant de la perception que l'on a été trahi ou mal traité (Ortony & al, 1988 ; Robinson & Morrison, 1995 ; Robinson & Rousseau, 1994). La violation représente donc la construction d'une représentation subjective de l'évènement vécu et tente l'attribution de la responsabilité du « tort éventuel subi » (Morrison et Robinson, 1997).

En cela, elle constitue un état mental de lecture de l'action, avec une tonalité phénoménologique distinctive, un sentiment qui est vécu à un niveau intrinsèque plus profond (Frijda, 1988 ; Oatley, 1992) pouvant être accompagné d'une incapacité à arrêter de penser l'issue qui a conduit à cette émotion (Morrison et Robinson, 1997).

### **1.3. Les ressorts psychologiques du « travail de deuil »**

L'évaluation de l'accomplissement du contrat psychologique est donc un exercice subjectif qui ne repose pas sur un simple calcul cognitif. Elle est une construction sociale et personnelle complexe de la réalité où l'environnement offre des répliques et des standards pour guider le processus d'évaluation.

#### **1.3.1. Un « arrière-plan psychique » à la relation d'emploi**

Le caractère perceptif des éléments du contrat psychologique montre combien les sciences de gestion restent à la périphérie de la subjectivité du concept. L'emploi des termes de

« croyance » ou de « perception » dans les définitions classiques appuie en lui-même cette « tenue à distance » de la subjectivité. Le contrat psychologique est ainsi du domaine de la conscience dans le sens où « *c'est tout d'abord un terme purement descriptif qui se réfère à la perception la plus immédiate et la plus assurée* » (Freud, 1923, p. 240). Or, il correspond aussi à ce « *quelque chose produit par la position prise par le sujet dans le circuit de l'échange* » (Frosh, 1997, p.172).

Le contrat psychologique, en tant que « schéma mental », peut ainsi être assimilé à la « feuille vierge » de l'appareil psychique sur laquelle deviennent lisibles une partie des processus psychiques inconscients. Il permet de rendre visible, au travers de ses constituants que sont les « attentes, les obligations ou les promesses » perçues, les jeux d'investissements psychiques dont ils font l'objet et qui parlent du sujet. Le contrat psychologique, au sens psychanalytique, est ainsi composé d'objets qui interviennent comme « indice du désir » du sujet (Lacan, 1960) repérables par les attentes ou obligations perçues.

Même si « le sens de sa conduite lui échappe », le sujet « choisit » ces objets partiels (car n'en couvrant pas la totalité) comme substituts du désir. Le désir, en tant que « manque-à-être » (Lacan, 1966), va agir comme opérateur et guide de la dynamique d'investissement psychique du sujet (dont motivation et implication ne sont que les opérateurs) sur les « objets partiels » désirés. C'est par ces derniers que pourront être appréhendés la « *configuration singulière des éléments conscients et inconscients qui conditionnent notre carrière, notre rapport à l'organisation ou l'entreprise, ainsi qu'au monde économique et nos interrelations en situation professionnelle* » (Arnaud et Guinchard, 2006, p. 13).

### **1.3.2. Des deuils « normaux » au cours de la relation d'emploi**

La relation d'emploi est ponctuée de pertes (réelle, imaginaire ou symbolique) liées à la perception d'inaccomplissement partiel ou total des termes sur lesquels se fondent le contrat psychologique. L'individu est régulièrement mis en situation d'envisager leur renoncement voire leur abandon (bien qu'ils soient fortement investis) en particulier en période de restructuration. Ce désinvestissement nécessaire pour que « la libido trouve de nouveaux objets » (Dubouloy, 1996) renvoie au travail de deuil.

Celui-ci se réfère « *à tous les processus psychologiques conscients et inconscients déclenchés par la perte* » (Bowlby, 1984, p. 33) et quelles qu'en soient les formes. Comme le souligne Freud (1915, p. 146) « *le deuil est régulièrement la réaction à la perte d'une personne aimée ou d'une abstraction mise à sa place, la patrie, la liberté, un idéal, etc.* ». Faure (1995, p. 16) affirme qu'il est ainsi légitime de parler de deuil dans les entreprises car « *chaque rupture, chaque abandon, chaque renoncement implique, à un niveau ou à un autre, un travail de deuil où on apprend à s'ajuster à une nouvelle réalité, parfois à son corps défendant !* ».

C'est en ce sens qu'une perception de brèche implique un deuil qui n'en devient pas pour autant « pathologique » ! Il est « normal » lorsque le processus de détachement libidinal à l'objet perdu, qui correspond à un renoncement narcissique, trouve sa résolution dans l'investissement de nouveaux objets ou du même objet renégocié. Dans ce cas, selon les biais cognitifs servant le « soi » (Taylor & Brown, 1988) ou encore ses dispositions personnelles (Huseman, Hatfield & Miles, 1987), l'individu parvient à un compromis dans son rapport à l'objet perdu qui, en situation de restructuration prendra la figure au pire du « disciple fidèle », au mieux de « l'avocat actif ».

### 1.3.3. L'altération de la relation d'emploi par inaccomplissement du deuil

La situation pourra même comporter des aspects positifs, pour certains « avocats actifs » par exemple, et représenter une opportunité au regard des possibilités de réaménagement, sur le plan psychique, des liens d'objet (Haynal, 1986). Par contre, il se peut qu'à l'égard de cette mise en devoir de faire sans l'objet du désir, « *là-contre s'élève une rébellion (...) qui peut être si intense qu'on en vienne à se détourner de la réalité et à maintenir l'objet* » (Freud, 1915, p. 148). Le maintien de l'objet perdu ou encore l'impossibilité de s'en défaire témoigne à quel point cette opération représenterait la perte d'un « petit bout de soi » (Allouch, 1995).

La brèche perçue prend alors la forme d'un évènement traumatique « *par son intensité, l'incapacité où le sujet se trouve d'y répondre adéquatement, le bouleversement et les effets pathogènes durables qu'il provoque dans l'organisation psychique* » (Laplanche et Pontalis, 1967, p. 499). Le sujet est à cette étape dans l'incapacité de renoncer à l'objet perdu et, par conséquent, dans l'impossibilité de conduire une déliaison de la libido pour la déplacer sur un nouvel objet (autre que l'objet perdu ou renégocié). Ce qui n'a pu aboutir repose sur un double processus (Pailot, 1996) de *séparation* (accepter de se séparer de l'objet perdu) et de *différenciation* (accepter de renoncer à faire avec l'objet dont il se sépare).

Dans l'incapacité de se décoller de l'image de l'objet, la perception de violation se pose comme symptôme du « préjudice réel » perçu dans l'évaluation cognitive de la promesse non tenue. Elle rend compte de la fêlure perçue du retour (sur soi) de ce qui est à la fois attendu et désiré (Ortony & al, 1988 ; Robinson & Morrison, 1995 ; Robinson & Rousseau, 1994) et du coût narcissique que cela représente. C'est à la lumière de cette défaillance dans l'aboutissement du travail de deuil, et selon l'intensité de l'atteinte narcissique, que se manifestent les figures des survivants « meurtis suiveurs » et « critiques » en période de restructuration.

## 2. Etude de cas

Cette section présente dans un premier temps la méthodologie de la recherche en rendant compte de la démarche interprétative et des caractéristiques de l'échantillon. Le second temps présente l'entreprise qui a accepté la conduite de notre projet de recherche sur la dizaine d'entreprises sollicitées<sup>2</sup>. Elle dresse également la chronique des restructurations vécues par l'échantillon et les insights observés.

### 2.1. Le cadre méthodologique

Notre volonté de nous inscrire dans la réalité individuelle, selon une approche interprétative, donne un crédit supplémentaire à l'utilisation d'une méthodologie d'inspiration clinique qui, elle seule, est capable de saisir et de représenter toute la richesse et la complexité d'un terrain (individuel) donné.

---

<sup>2</sup> La principale difficulté que nous avons rencontrée tient à la « sensibilité » de la restructuration organisationnelle déjà soulignée par Fabre (1997). Le motif principal des refus des 9 entreprises contactées tient à la crainte de réminiscence de l'évènement et des « fantasmes » de nouvelle restructuration suscitée par notre seule présence

### **2.1.1. La démarche interprétative**

Etant peu structurée, peu sélective et souple, la démarche analytique permet l'émergence des « constructs » individuels. Nous légitimons son appropriation et son utilisation à la fois par notre formation initiale en psychologie d'orientation clinique et notre expérience professionnelle de plusieurs années auprès de populations de licenciés économiques.

Ne pouvant suivre la vie organisationnelle passée et à venir du fait de notre présence de quelques semaines dans l'entreprise, nous ne pouvions repérer ces évolutions que dans l'histoire contée par les individus c'est-à-dire dans leur discours. Nous avons demandé à chaque individu une « introspection » sur son vécu organisationnel, c'est-à-dire de se raconter et d'analyser comme il l'entendait les événements.

Au cours de l'entretien, nous remontions le fil du temps individuel, en retraçant les étapes signifiantes du parcours. Nos interventions se limitaient à une facilitation du discours, à une attitude « empathique » (sans tomber dans une fusion identificatoire), à une « neutralité bienveillante », à une relance fondée sur des éléments déjà exprimés par le sujet ou à un approfondissement des éléments discursifs déjà énoncés (Thiéart et al, 1999).

Les personnes créant elles-mêmes leur expérience, seuls « l'écoute » et « le lien avec l'histoire personnelle » permettent de comprendre leur rapport au travail. Ce dispositif nous permis ainsi d'obtenir des individus leurs interprétations, en deviner les représentations, nous fournissant des informations supplémentaires sur leurs intentions profondes et par là toucher à une « intimité psychique » servant notre objectif de recherche. Nous avons conscience que par là même il serait entâché de leurs interprétations et représentations.

Si nous avons employé des instruments préconçus et structurés, comme les échelles de mesure ou questionnaires, nous aurions pris le risque de nous rendre aveugle au « site » (Huberman et Miles, 1991) pour avoir pris soin de prédéterminer ce que nous voulions y trouver. Notre attitude « exploratoire » nous a donc incité à adopter l'interview semi-directif, « scientifié » par Rogers dans les années 1950, en nous appuyant sur l'enregistrement sonore et la prise de note écrite.

Nous avons donc collecté des données primaires « discursives » reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus qui sont des discours sur des faits ou sur des événements c'est-à-dire de représentation de la réalité et non de la réalité elle-même. Chacun des entretiens fût intégralement retranscrit et constitua le « corpus » soumis à l'analyse de contenu.

### **2.1.2. La méthodologie et l'échantillon**

Tout d'abord, nous nous sommes familiarisé avec notre terrain afin d'en contextualiser les causalités et explications à venir. Aussi, nous avons « appris à communiquer » (Fetterman, 1989) c'est-à-dire à « apprendre la langue, les données historiques, la culture, les informations interdites, etc. » par l'intermédiaire de deux entretiens avec le Secrétaire Général. Ensuite, nous avons étudié les documents propres à l'entreprise : bilans sociaux (de 1997 à 2002), dossier économique et plan de sauvegarde de l'emploi de 2000, revue de presse de la restructuration de 2000 et organigramme.

Ce fût également l'occasion de nous entretenir sur la population concernée par notre étude et le calendrier des prochaines rencontres. Dans un troisième temps, nous avons rencontré individuellement managers (Directeurs d'Usine, de Production et Logistique) et Infirmière lors d'entretiens d'une heure. Ceux-ci, menés de manière semi-directive, avaient pour objectif

de recueillir les interprétations à la fois du point de vue managérial et personnel mais aussi sur l'historique organisationnel, la période de restructuration et les diverses incidences humaines qu'elles avaient pu engendrer.

L'ensemble des données, primaires (entretiens) et secondaires (documents), nous ont conduit, dans un souci d'objectivité contextuelle, de précision et de description, à leur « *triangulation logique et empirique [c'est-à-dire à leur vérification] (...) en multipliant la collecte des mêmes faits par plusieurs sources*<sup>3</sup> » (Wacheux, 1996). Enfin, en accord avec le Secrétaire Général et le Directeur d'Usine, nous avons établi une liste des salariés à interroger ayant vécu les restructurations.

Nous avons conclu de rencontrer une dizaine de salariés-ouvriers (sept hommes et trois femmes, l'atelier étant fortement masculin) avec une forte ancienneté. L'échantillon étant constitué *a priori*, nous avons rencontré au préalable deux personnes (deux hommes), hors échantillon, pour tester notre méthodologie d'interview semi-directive. Il est à noter que cette population ouvrière a, en l'espace de 15 ans, vu une réduction de 50% de ses effectifs.

## **2.2. La chronique des restructurations**

Née en 1875 lors de la création d'une entreprise familiale de fabrication d'articles de selleries, l'entreprise nommée « A » a franchi plusieurs étapes dans son histoire. Certains salariés, les plus anciens d'entre eux, ont connu et travaillé pour cette entreprise originelle et, par conséquent, ont vécu la première fusion de A avec B en 1984. Son développement européen (implantations en Espagne, en Italie, en Allemagne et en Belgique) coïncide avec une première restructuration industrielle qui l'amène à concentrer ses activités de production sur ses sites choletais et du Nord de la France.

### **2.2.1. Une histoire marquée par une première restructuration**

En 1995, le siège social localisé encore en région parisienne est rapatrié sur le site de Cholet. En 1997, la société opère une seconde restructuration et filialise ses unités de production. Ainsi, le site de production de Cholet se dénommera AA alors que le siège conservera sa « filiation » A. 1997 marque ainsi une vraie rupture dans l'histoire organisationnelle. Auparavant fortement ancrée dans le paysage français (80% de la production en France), l'entreprise n'avait pas su remettre suffisamment en cause son leadership. Elle vivait sur ses acquis historiques et n'a pas su anticiper une concurrence accrue de plus en plus mondiale.

Pourtant, malgré un changement d'actionnariat avec l'arrivée d'un nouveau PDG (tounant définitif d'un système et d'une époque managériale), la situation demeure critique. Engageant un audit interne, la nouvelle direction adopte une orientation stratégique reposant sur deux axes. Le premier concerne l'accentuation du Marketing et, le second, la recherche de compétitivité. Ce dernier axe amène l'entreprise à rechercher de nouvelles sources d'approvisionnement afin d'augmenter, entre autres, les coûts de revient ce qui précipitera la décision de « délocaliser » une partie de la production sur le site filial du Portugal.

Ce repositionnement stratégique conduit alors les dirigeants à l'idée de fermer un site de production en région parisienne et de réduire celui de Cholet. Pourtant, par une recentralisation de certaines activités et le rachat d'une société Italienne qui possédait les

---

<sup>3</sup> Nous justifions d'autant plus le qualificatif de « triangulation » que « les faits sont isolés des opinions et des explications enregistrées lors de la collecte » (Wacheux, 1996)

mêmes métiers que Cholet, l'entreprise pu opérer un rééquilibrage des charges, principalement avec sa filiale du Portugal. Elle réalise alors une réduction d'effectif sans licenciement par des dispositifs d'accompagnement, des départs volontaires, PRP, etc. et évite la fermeture du site productif parisien<sup>4</sup>. Cependant, pour les salariés restants, cela représente « un premier traumatisme ».

### 2.2.2. Un projet de refonte du « contrat social »

Or, fin 1999, le chiffre d'affaires stagne et la rentabilité se dégrade conduisant au constat que le premier plan de sauvegarde de l'emploi ne suffit pas. Dans le même temps, la « déferlante » des produits chinois s'accélère et inonde le marché mondial. L'entreprise, pour un coût de revient largement supérieur à ses concurrents, décide alors de recentrer son activité sur les produits moyens/hauts de gamme. De plus, structurellement, le manque d'anticipation de la délocalisation de 1997 (géographique mais dans le même groupe), en termes de mutations des compétences, a mis de nouveau l'entreprise en péril notamment par le manque d'expérience des décideurs dans l'implantation de ce changement organisationnel.

La force antérieure de l'entreprise basée sur la réactivité et la qualité de ses produits, par une centralisation et une coordination interne liée aux outils intégrés sur le site de Cholet, « vole en éclat ». « *La délocalisation provoque une explosion de cette force sur les trois années suivantes* » (le Secrétaire Général), plaçant l'entreprise dans une mutation subie qui dicte une réadaptation organisationnelle complète. Enfin, l'évolution technologique des sièges automobiles (passant du métal au plastique) ponctue la liste des éléments nécessitant la réalisation d'un nouveau plan de restructuration qui, pour les salariés, constituera une seconde onde de choc.

La préoccupation managériale passe par, d'une part, selon le Secrétaire Général « *parler tous le même langage* » avec comme souci permanent « la transparence » et, d'autre part « *souligner la prise de conscience de l'incidence de la restructuration sur les salariés* » par l'anticipation de ce dernier. Dans cette logique, l'accord signé avec les partenaires sociaux doit sceller, au regard de tous, la cohérence entre politique de développement et rôle de l'unité de production c'est-à-dire marquer la refonte d'un « contrat social » basé sur une marque très forte<sup>5</sup>, une adéquation aux besoins des clients et la vocation de la production dans la stratégie de repositionnement sur le haut de gamme.

Les messages relayés par le management portent, d'une part, sur l'affirmation du caractère généraliste d'acteur en puériculture de la société tant au niveau des produits ou des types de marché (magasins conseils et GMS) « inondés » et, d'autre part, sur la reconnaissance d'une « transformation » des produits, de l'organisation et des nouvelles compétences de polyvalence requises. Aussi, loin d'en faire une contrainte, le management s'applique à véhiculer l'opportunité stratégique pour chacun de jouer un « rôle collectif » sur l'échiquier international.

---

<sup>4</sup> Cette restructuration touchera principalement les hommes car l'atelier piqûre, exclusivement féminin, n'était pas concerné. Ceci a conduit à un rééquilibrage des populations masculine et féminine

<sup>5</sup> Le taux de notoriété de la société A est de 94%

### 2.2.3. Insights psychologiques des restructurations

La majorité des personnes composant notre échantillon a vécu les différentes évolutions de la société, ses restructurations mais également la succession de ses différents « actionnaires ». Le passé psychologique, indique l'infirmière, est emprunt d'anxiété chez ces salariés. Lorsque l'annonce est faite de restructurer en 1997, une recrudescence des conflits et des somatisations est observée : maux de tête, crises de tétanie, « conflits ouverts » entre individus pour se faire « reconnaître » par rapport aux autres et à la hiérarchie (pour obtenir par exemple les meilleures places dans le jeu des « glissements de postes » opéré à la suite des départs volontaires). Ces somatisations concernent l'ensemble des salariés et particulièrement les positions intermédiaires.

L'infirmière relève comme autres indicateurs un taux d'absentéisme plus élevé, un sentiment de passivité dans la mise en œuvre du processus (surtout en 2005) ou encore une véritable crise de confiance par l'expression du type « je ne vois pas ce que je pourrai faire d'autre ». Comme l'évoque l'infirmière, les salariés n'ont d'autre choix que d'accepter le « système » c'est-à-dire d'intérioriser leur peur des délocalisations qui les aura confiné dans une posture attentiste peu favorable, on le devine, à une quelconque mobilisation volontaire. Pendant la restructuration, les encadrants ressentent une démobilisation générale avec un nombre plus important d'arrêts maladie. Les signes de « démobilisation » sont un taux de fréquentation à l'infirmierie en hausse, une dépression affichée et exprimée (en tous les cas témoignée « en privé » avec l'infirmière).

Après la restructuration, les personnes sont conduites à de nombreuses mobilités (de postes et de services) qui exigent une polyvalence supplémentaire, source additionnelle de stress. De plus, les salariés doivent intégrer la « mouvance » continue et progressive de l'entreprise contre leur gré où les frontières de la profession ou du métier d'autrefois s'effacent face à l'exigence grandissante de polyvalence. Enfin, les salariés semblent plus fragiles psychologiquement : la moindre difficulté devenant un véritable problème difficilement surmontable qui suggère, selon l'infirmière, la prégnance de la restructuration dans « l'esprit des gens » sous couvert de la peur de l'avenir.

## 3. La dynamique psychologique de la « survivance »

Cette section rend compte des analyses réalisées à partir des données recueillies lors des entretiens individuels. Nous montrons comment la restructuration représente un facteur de brèche à minima, de violation à maxima, vis-à-vis de l'attente fondamentale de sécurité de l'emploi investie par les ouvriers. Elle fragilise durablement leur contrat psychologique, et donc la garantie de comportements positifs, pour induire un nouveau contrat fondé sur une insécurité plus ou moins tolérable pour chacun.

### 3.1. La sécurité de l'emploi comme fondement

Les ouvriers interviewés sont entrés dans l'entreprise il y a une vingtaine d'années, soit parce qu'un membre de leur famille y travaillait (le père ou encore le « conjoint »), soit parce qu'ils cherchaient tout simplement un emploi et « qu'on avait entendu parler de MG comme l'une des meilleures boîtes de cholet ». Ce tissage de liens « familiaux » a contribué à la constitution d'une perception d'identité familiale de l'entreprise. Le contrat psychologique d'alors se fonde sur les « anciennes bases » (De Bry et Galindo, 2005) que sont la promesse

de l'employeur à savoir une sécurité de l'emploi à vie dans un cadre où prévalent à la fois les traditions, la loyauté et l'engagement vis-à-vis de l'entreprise.

L'ère des restructurations de 1997 et 2000, qui conduira aux départs de ces « anciens » porteurs de la mémoire institutionnelle (De Vries et Balazs, 1997), va altérer irrémédiablement le contrat psychologique des survivants. Néanmoins, ils opèrent une distinction très nette entre celle de 1997 et 2000. La première, en 1997, ne concernait en effet que des départs anticipés en préretraite sans aucun licenciement « sec ». La sécurité de l'emploi des restants n'était donc pas directement menacée c'est-à-dire que les termes du contrat psychologique n'étaient pas remis en question. Pas de brèche mais une menace dans les esprits sur la possibilité que les fondements du contrat ne tiennent plus.

La seconde restructuration, trois ans plus tard, implique quant à elle la suppression d'une centaine de postes. Cette fois-ci la menace est mise à exécution et ciblée sur la population ouvrière ! Dès lors la perception de brèche est généralisée quant à la garantie de sécurité de l'emploi mais elle génère un profond sentiment de violation par l'expression de colère, de frustration ou encore de ressentiments évoqués au travers des insights psychologiques de la section précédente.

La restructuration revêt une dimension traumatique dans le sens où la promesse de sécurité de l'emploi semble perdue pour toujours : « *il y avait moins d'anciens, comme il fallait 100 et quelques, il y avait 100 personnes en trop, je sais plus quoi, ça fait plus peur* ». Notre cas illustre alors, au travers des récits de vie (Demers, 2003) des salariés interrogés, la conduite d'un « travail de deuil » sur l'ancien contrat psychologique. L'atteinte profonde du contrat ouvre sur les figures de survivants « critiques » et « meurtris suiveurs » à la fois passifs à l'égard du processus et qui le subissent et/ou agissent à son encontre.

Le travail de deuil débute dès l'annonce du plan de restructuration en tant qu'il s'impose aux salariés comme « réalité extérieure » : « *ça commence d'abord par des bruits, extérieurs de l'usine, souvent, ça commence par là* ». Les rumeurs, les discussions et l'inquiétude grandissent dans la brèche ouverte par l'absence de sécurité de l'emploi signifiée par l'évènement et dont le « colmatage » s'opère par l'imaginaire : « *on imagine pleins de choses, que finalement souvent c'est un peu plus qui se fait, et puis bon ça ne donne plus l'envie de s'investir dans son travail* ». Les ressorts de l'implication de ces salariés sont ainsi cassés et leurs réactions de cynisme, d'inquiétude voire d'angoisse, la violation perçue de leur contrat psychologique, symptomatisent l'intensité de la meurtrissure psychique liée à la restructuration et ce qu'elle vient signifier de leur relation à l'organisation.

### **3.2. Une « fêlure » permanente du contrat psychologique**

L'évènement et ses menaces conséquentes, plus ou moins réelles et fantasmées, touchent en effet directement à « l'image de soi » dans le sens où, derrière la brèche perçue, la perte que la restructuration signifie peut représenter une entaille identitaire d'un « petit bout de soi » : « *je pleurais à chaque fois que l'on vous annonce les plans on pleure, on y va avec des petites blouses et on est perdu, c'est comme si on vous enlevait, ben, on a plus rien si on a plus d'emploi, on a plus rien, c'est une catastrophe* ». Le risque d'exclusion est synonyme de risque de perte d'identité professionnelle c'est-à-dire de ce *je suis* existentiel (dans et par mon appartenance à l'organisation) qui, comme l'indiquait l'un des salariés, peut conduire à l'extrême au suicide.

Le cas illustre également que d'autres, au contraire, par une « forme d'anesthésie affective » (Paillot, 1996), plus jeunes et formés, se sentiront protégés soit par leur « compétence », soit par une forme de sentiment de « toute-puissance » : « *je savais que moi j'étais épargnée s'il y*

avait quelque chose ». Le mécanisme de défense contre la perte potentielle peut aussi s'exprimer sous la forme d'un déni, c'est-à-dire d'un « je n'en veux rien savoir » (Lacan, 1966) plaçant « l'autre » à la place de cette menace : « moi la restructuration j'ai pas vécu ça mal parce qu'on pense tout le temps que ça va tomber sur les autres ». Quoi qu'il en soit, la manière de réagir à une brèche perçue du contrat psychologique dépendra des prédispositions individuelles liées à l'estime de soi, la personnalité ou encore aux objectifs particuliers.

Lorsque le plan de restructuration est finalisé, que ses victimes (les licenciés) ont quitté l'entreprise, les survivants opèrent une acceptation progressive des pertes induites par l'évènement. Pour autant, la restructuration a laissé une trace mnésique irrémédiable dans leur esprit : « l'entreprise se désintéressait du cas des ouvriers ». Les objectifs stratégiques de réorientation des activités de l'entreprise par un « transfert culturel de la production à la conception » sont ainsi perçus comme une tentative non avouée et délibérée « d'anéantissement » à terme de la classe ouvrière : « on se bat, on se bagarre, on essaie tout le monde de trouver des solutions ».

Néanmoins, une ouverture au changement s'opère, c'est-à-dire une forme de conscience de la nécessité de changer : « après c'est vrai que ça a évolué bon, on pouvait pas toujours continuer à travailler comme ça, c'est sûr ». Pour certains, cela représente même une opportunité de repositionnement sur l'échiquier organisationnel : « pour moi les restructurations n'ont rien changé, moi ça m'a permis de faire autre chose et d'apprendre autre chose car si un jour on doit tous s'en aller on aura un savoir-faire ». Pourtant, la résurgence traumatique de cette ère des restructurations reste très présente et va remodeler le contenu du contrat psychologique des survivants.

### **3.3. L'insécurité de l'emploi comme nouvelle norme**

L'insécurité perçue et introduite par les restructurations (Fabre, 1997) repose très clairement sur la menace de leur répétition : « on a quand même l'angoisse un peu plus tous les trois ans, on est à peu près habitués, tous les trois ou quatre ans il y a quelque chose ». Le temps organisationnel s'écoule par cycle de trois ans, et notre rencontre avec les interviewés correspondait à la fin de l'un d'eux. Depuis ces événements, ils ne sont jamais « tranquilles » et vivent dans l'angoisse de l'atteinte d'un seuil de survie de l'entreprise « fantasmagorique » alimenté par leur absence de visibilité sur l'avenir de l'entreprise et de pérennisation de leur emploi.

La peur fondamentale est « de se retrouver tous les 3 ans sous un porche dehors avec un haut parleur, en nous disant « ben voilà, on va encore vous supprimer » ». Par conséquent, dans un « besoin de signification » (Lips-Wiersma et Morris, 2009), tout ce qui peut représenter un signe de confirmation ou d'infirmité de cette perception est interprété. Le « nombre de commandes », « la charge de travail » ou encore notre arrivée sont des signes convoqués (et parfois de manière complémentaire) pour faire tenir le scénario imaginaire de l'atteinte mortifère du corps social : « c'est quand on voit qu'il y a moins de travail on se dit « qu'est-ce qui se passe ? » aujourd'hui quand j'ai su que je venais là, je me suis dit « c'est qu'il y en a un autre ? » c'est ce que je me suis dit on ne peut pas dire qu'il y a beaucoup de travail, ça revient en ligne de compte « tiens c'est qu'il y a un nouveau plan social qui se prépare » ».

Cette tentative de « faire sens » par l'imaginaire face à l'angoisse de la violation du contrat psychologique contribue au repli sur soi et à la peur de l'autre : « le problème c'est que le travail s'en va vers l'extérieur. C'est surtout ça, c'est ce qui nous fait le plus peur. Tout ce qui est Portugal, Chine. Pis nous on est là, on peut rien faire ». Le processus d'interprétation lié à cette violation trouve par là le moyen de construire une représentation subjective de l'évènement vécu et d'attribuer la responsabilité du « tort éventuel subi » (Morrison et

Robinson, 1997) : « (ça) fait peur, plus peur que la restructuration, et l'on évite d'en parler entre nous, parce que on a peur qu'ils prennent le savoir-faire et l'amènent au Canada ». Sous « habitude de la peur » (Dejours, 1998), les bases du contrat psychologique des survivants se modifient.

Le rapport affectif d'alors laisse place à une relation calculée entre les ouvriers et leur employeur ouvrant à l'individualisme, l'isolement et la déresponsabilisation : « plus les années passent, moins il y a d'attachement aux gens, on s'apprécie (...) mais bon je pense que l'on travaille plus chacun pour soi ». Le manque d'information et d'inclusion dans le processus organisationnel participe d'une « crise de confiance » entre ouvriers et direction sur fond de crise identitaire symbolisée par les différences d'appellation entre l'usine et le siège (unis auparavant et physiquement sur le même site) : « pourquoi certains c'est A, d'autres AA, on a jamais su le pourquoi, déjà ces deux noms c'est pas plaisant, on est tous là pour la même chose que cela soit dans les bureaux ou partout, je le prends pas très bien, ça me déplaît ».

#### **4. Quelques clefs de compréhension pour un « care » management**

« L'ère des restructurations » scelle le passage de la logique du donnant-donnant à l'exigence du toujours plus (Aubert et De Gaulejac, 1991). Elle bouleverse les fondements du contrat psychologique : modifications de l'environnement spatial (réduction des espaces par un regroupement des ateliers dans le même ensemble), temporel (redéfinition du temps de travail), des modes de relations ou encore de l'organisation du travail (changements de postes avec pour certains salariés l'obligation de quitter un poste enrichissant pour revenir sur la chaîne).

Les survivants sont conduits à la réalisation d'un travail de deuil devant leur permettre de se détacher voire renoncer aux objets de leurs investissements d'alors. Ces renoncements peuvent être vécus par certains, les « meurtris » et les « critiques », comme une profonde déchirure au regard de la rupture du « vécu narcissique de continuité » (Pailot, 1996) que la restructuration implique. D'autres, au contraire, en particulier les « avocats actifs », trouveront dans la redistribution des objets d'investissement liée à la restructuration une occasion de se « rejouer » sur la scène organisationnelle.

C'est cette opération psychique qui donnera la teinte singulière du visage du survivant. Dans chaque cas l'individu, en tant que Sujet, en tant que « Moi étranger » mis en situation « d'objet actif » (Assoun, 1997), se constitue dans la prétention à faire sens. Il cherche à s'énoncer dans la cohérence en tentant d'inscrire dans une suite logique ses discours, ses actes, ses émotions c'est-à-dire à être « l'auteur » de sa trajectoire. L'intensité des affects et des fixations éprouvés par les uns et les autres des figures de la « survivance » tient précisément de cette capacité à donner un sens à l'entaille narcissique dont rendent compte brèche et violation perçues.

Les études montrent très largement les conséquences de ces affects sur la performance et la survie des organisations face à l'augmentation des coûts liés aux arrêts maladie (Danna et Griffin, 1999), à l'absentéisme, au turnover et aux efforts discrétionnaires (Spector, 1997) ou encore à la réduction des comportements de citoyenneté organisationnels (Podsakoff et al., 2000). Or, la méconnaissance des managers concernant les deuils à accomplir par les salariés ne leur permet pas d'avoir conscience des impacts majeurs de leur pratique sur le bien-être des survivants.

L'étude illustre quelques clefs de compréhension pour un management du « care » au travers de la prise en considération de ce processus de désublimation provoqué par la restructuration

sur les objets préalablement investis dans la relation d'emploi (objets du contrat psychologique par conséquent). Elle suggère le développement de pratiques conscientes de ce que le changement organisationnel peut endommager du « bien-être » des collaborateurs (et de la performance organisationnelle par conséquent) et susceptibles d'en prémunir les conséquences *psychologiques* par ses effets sur la satisfaction au travail et la vie personnelle (Judge et Watanabe, 1993) ; *physiques* au regard des risques de santé liés aux problèmes cardiovasculaires ou encore d'accidents du travail (Danna et Griffin, 1999) ; et *sociales* dans la détérioration des relations interpersonnelles (Kramer et Tyler, 1996).

La « normalisation » des deuils à conduire par les salariés dans les entreprises aujourd'hui est une problématique majeure face aux évolutions sociologiques, culturelles, économiques ou encore juridiques. Le coût psychique de ces transformations n'est pas neutre tant sont nombreuses les occasions de pertes au niveau spatial, praxéologique, cognitif, affectif, culturel ou encore symbolique. L'un des nombreux enjeux du management consiste donc à accompagner les salariés dans l'accomplissement d'investissements et de désinvestissements successifs et inensifs sur la durée de la relation d'emploi. La permanence et l'accélération effrénée des mutations organisationnelles (et des entailles conséquentes du contrat psychologique) confinent au « risque de surchauffe » de cette opération psychique. L'absence de « temps » accordé à l'accomplissement des deuils que cette situation génère renforcera la multiplication des cas de souffrance au travail qui ne peuvent laisser indéfiniment les entreprises dans l'inconsidération d'un management du « care » !

## Références

- Arnaud, G. (2005). De l'utilisation de la psychanalyse en sciences de la GRH : du traitement des objections à une possible convergence épistémologique ? AGRH, 16ème Conférence, "(Re) concilier l'économie et le social", Paris Dauphiné, 15 et 16 septembre 2005
- Assoun, P-L. (1997). Psychanalyse, PUF, coll. Premier cycle
- Demers, C. (2003). "L'entretien", in Y. Giordano (Ed.), Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative., Edition EMS, Paris, p.173-210.
- Dubouloy, M. (1996). Les processus et rituels de deuil dans les organisations, AGRH, 7ème Conférence, *Performance et Ressources Humaines*, Paris II, 24 et 25 octobre 1996
- Freud, S. (1915). Métapsychologie, Editions Gallimard Folio
- Guest, D.E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, Pp 649-664
- Guest, D.E. (1998). On meaning, metaphor and the psychological contract : a response to Rousseau, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, Pp 673-677
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. and van Vuuren, T. (1991), Job Insecurity. Coping with Jobs at Risk, Sage Publications, London.
- Haslberger, A., Brewster, C., (2009). Capital gains : expatriate adjustment and the psychological contract in international careers, *Human Resource Management*, May-June 2009, Vol. 48, n° 3, p. 379- 397
- Herriot P. et Pemberton C., 1997, Facilitating new deals, *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, Pp 45-56

- Ho, V.T., Rousseau, D.M., Levesque, L.L. (2006). Social networks and the psychological contract : structural holes, cohesive ties and beliefs regarding employer obligations, *Human Relations*, Vol. 59, Issue 4, p 459-481
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes : The World of Corporate Managers* (Oxford University Press, Oxford).
- Kets De Vries, M. F. R. (2004). Organizations on the couch : a clinical perspective on organizational dynamics, *European Management Journal*, Vol. 22, N° 2, Pp 183-200
- Kets de Vries, M.F.R. et Balazs, K. (1997). The downside of downsizing, *The Tavistock Institute*, Pp 11-50
- Kets de Vries, M.F.R. et Balazs, K., (1998). Beyond the quick fix : the psychodynamics of organizational transformation and change, *European management journal*, Vol. 16, Issue 5, Pp 611-622
- Lacan, J. (1999). *Ecrits I (1966)*, seconde édition, Editions du Seuil
- Lips-Wiersma, M., Morris, L. (2009). Discriminating Between ‘Meaningful Work’ and the ‘Management of Meaning’, *Journal of Business Ethics*, n° 88, p. 491–511.
- May, D.R., Gilson, R.L., Harter, L.M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, p 11–37.
- McClure, J.P., Brown, J.M. (2008). Belonging at work, *Human Resource Development International*, Vol. 11, No. 1, February 2008, p. 3–17
- Mirvis, P.H. (1997). “Soul work” in organizations. *Organization Science*, 8, 193–206.
- Neumann J.E. & Hirschhorn, L. (1999), The Challenge of Integrating Psychodynamic and Organizational Theory, *Human Relations*, Vol. 52, N° 6, Pp 683-695
- Pratt, M.G., Ashforth, B.E. (2003), ‘Fostering Meaningfulness in Working and at Work’, in K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (eds.), *Positive 510* Lips-Wiersma M. and Morris L., *Organizational Scholarship* (Berret-Koehler Publishers, San Francisco), p. 309–327.
- Purvanova, R.K., Joyce E. Bono, J.E., Dzieweczynski, J. (2006). Transformational Leadership, Job, Characteristics, and Organizational Citizenship Performance, *Human Performance*, Vol. 19, Issue 1, p. 1–22
- Robinson S.L. & Morrison, E.W. (1997). Psychological contracts and OCB : the effects of unfulfilled obligations on civis virtue behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, Pp 289-298
- Robinson S.L., Kraatz M.S. et Rousseau, M.D. (1994). Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal study, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Pp 137-152
- Rousseau, D.M. (2004). Psychological contracts in the workplace : Understanding the ties that motivate, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, N° 1, Pp 120-127
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, CA : Sage
- Wong, P.T.P., Fry, P. (1998). *The Human Quest for Meaning : A Handbook of Psychological Research and Clinical Applications* (Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ)