

GÉRER LES TRANSITIONS ORGANISATIONNELLES ET LES SOUFFRANCES QU'ELLES PROVOQUENT EXEMPLE D'UN DISPOSITIF "DÉCONSTRUCTION ET RECONSTRUCTION"

Maryse DUBOULOUY

Professeur, ESSEC

Introduction

Les restructurations d'entreprises sont souvent devenues une nécessité pour leur compétitivité. De nombreuses études ont aujourd'hui démontré que le prix à payer par les salariés est souvent très élevé : licenciements, mobilité non souhaitée, apprentissage de nouveaux métiers...

La brusquerie de la décision et la rapidité de sa mise en œuvre contribuent largement à amplifier la souffrance subie par les salariés.

S'il est nécessaire de garder confidentiel, le plus longtemps possible, les projets de fusion-acquisition, vis-à-vis des salariés et autres partenaires de l'entreprise, par contre, nombre d'autres réorganisations ne présentent pas cette nécessité stratégique.

L'incertitude et surtout l'imprévisibilité des situations fait, de plus en plus souvent, passer la stratégie du registre de l'art de l'anticipation, à celui de l'art de l'adaptation, quand ce n'est pas la gestion de crises. L'imprévisibilité et l'incertitude de l'avenir ainsi que la confidentialité stratégique, dans le registre des ressources humaines, servent souvent d'alibi à la non-anticipation de la gestion de ces restructurations. Comme nous le verrons dans cet article, c'est fréquemment la crainte d'avoir à affronter les réactions des salariés face à ces réorganisations qui poussent les responsables à en retarder l'annonce. La mise en œuvre du changement se fait alors dans l'urgence, voire la précipitation, alors qu'il aurait été possible d'envisager des processus moins brutaux, ainsi que le conseillent les spécialistes de la stratégie (Hafsi et Demers, 1997). Le changement progressif correspond davantage à la capacité d'adaptation des individus.

La stratégie est, sans aucun doute, l'art d'anticiper. C'est aussi l'art de faire face à la réalité de l'environnement. Or s'il y a une réalité à laquelle la plupart des dirigeants et managers voudraient éviter de se confronter, c'est celle de la souffrance. Souffrance de l'autre qui renvoie si fréquemment à sa propre souffrance. Souffrance qui est le plus souvent considérée comme destructrice, alors qu'elle permet aussi à l'individu de renoncer à certaines illusions, de faire face à la réalité du monde et de s'inscrire dans celui-ci.

Dans la littérature traditionnelle de gestion du changement, la souffrance porte le nom de résistance au changement. La démarche de gestion du changement veut qu'on donne d'abord une vision du monde, origine et cause du changement, puis que, progressivement, on réinscrive l'individu dans cette démarche. Ses résistances seront vaincues par la communication d'abord, ensuite l'implication et la participation. (Grouard et Meston, 1998 ; Glass, 1998). D'autres auteurs, cependant, sont sensibles au temps nécessaire pour vaincre les résistances (Senge, 1999), à ce qu'ils appellent "le dégel" pour parvenir à lâcher prise par rapport à ses attachements anciens (Alain, 1996). Rares sont ceux qui évoquent les méthodes ou processus pour traverser le deuil et la souffrance.

Cette communication vise à présenter la démarche d'anticipation d'une restructuration, mise en œuvre par une entreprise dans l'obligation de changer de statut du fait de la loi Sueur. Cette entreprise de 190 salariés, dont près de 95% étaient syndiqués, devait passer du statut d'entreprise publique au statut de SEM (société d'économie mixte). Le dirigeant, nouvellement arrivé, avait décidé que ce changement de statut devait obligatoirement s'accompagner d'un changement radical de stratégie. L'entreprise allait devoir, dorénavant, se confronter à la concurrence, rendre compte à des actionnaires exigeants en termes de rentabilité des capitaux et de création de valeur. Une véritable révolution pour une entreprise du secteur public.

Un an avant la date butoir, nous avons été contactés par le dirigeant, qui avait lu un des nos papiers sur les processus de deuil dans les organisations (Dubouloy, 1996), pour mettre en place un dispositif de changement dont l'objectif annoncé était de permettre aux salariés de faire le deuil de l'ancienne structure et de passer avec succès à la nouvelle organisation¹, ses nouvelles contraintes et objectifs. Il s'agissait donc de faciliter une séparation avant que celle-ci ne soit effective et préparer l'avenir.

1. Repérages théoriques

Nous avons décidé d'une approche multidisciplinaire pour évoquer un dispositif permettant de "gérer" les périodes de transition lors de restructuration d'entreprise, dans leur complexité.

Nous allons d'abord, présenter les éléments de la théorie psychanalytique du deuil qui nous permettent de mieux comprendre ce qui se passe lors de la restructuration d'entreprises. Puis, nous adjoindrons des éléments de psychosociologie pour éclairer le dispositif d'accompagnement de ces situations.

1.1 Changement, deuil et souffrance

1.1.1 Changement, perte et renoncement

De plus en plus souvent, aujourd'hui, on évoque les processus de deuil qui accompagnent non seulement les pertes, mais d'une façon plus générale, la plupart des changements (Augagneur, 1999 ; Begoin, 1995 ; Hanus, 1995 ; Viorts, 1988). La réflexion portant sur les processus de deuil dans les entreprises est moins abondante, mais elle reste néanmoins significative (Alain, 1996 ; Amiel, 1999 ; Dejours, 1998 ; Dubouloy, 1996 ; Fabre, 1998 ; Kübler-Ross, Lenhardt, 1992 ; Paillot, 1996 ; de Vries et Balazs, 1999).

Il est communément reconnu que le deuil est une dynamique normale, dans le processus normal de séparation, entre un individu et un "objet"² auquel il est attaché par des liens importants. Même si, le plus souvent, l'accent est mis sur l'avenir, les conquêtes et la nouveauté, il est important de ne pas négliger que tout changement entraîne une obligation à renoncer, à perdre quelque chose.

Le dispositif qui sera mis en place pour accompagner le changement de structure de l'entreprise devra prendre en compte ces dimensions évoquées plus haut.

1.1.2 Le travail de deuil : l'incontournable souffrance

Si on parle souvent de deuil, on évoque moins souvent le processus de deuil, le travail de deuil et bien sûr la douleur qui accompagne celui-ci (Perron-Borelli, 1997). En parlant uniquement de deuil, c'est au résultat qu'on s'attache, minimisant le chemin qu'il faut parcourir pour y parvenir. Or le travail de deuil permet précisément, à la fois d'accepter la réalité de la disparition de l'objet aimé et de surmonter la douleur qui lui est liée. Surmonter ne veut pas dire éviter et encore moins faire disparaître. Telle est la tentation, et maintes stratégies d'évitement sont mises en place.

Le premier constat qu'il convient de faire concernant les entreprises est que, le plus souvent, la nouvelle du changement, de la disparition se fait dans des délais très rapprochés de leur échéance. Si, parfois, les dirigeants souhaitent protéger des secrets stratégiques, le plus souvent, ils cherchent à éviter des difficultés liées à des phénomènes qu'ils connaissent mal ou pas du tout, et qu'en conséquence, ils ont bien des difficultés à gérer. L'expérience passée, l'expérience des autres changent peu de choses à l'affaire. Cette méconnaissance et réel manque de savoir-faire rendent très timoré à l'égard de la gestion des processus de deuil. Mais cela n'évite, en aucun cas, les difficultés... au contraire. Car ce qui aurait pu être une déliaison douloureuse devient un arrachement barbare (de Vries et Balazs, 1999).

1. Pour les salariés qui le souhaitaient ; les autres pouvant rester dans le secteur public, mais ils devaient alors quitter l'entreprise.

2. Nous utilisons le terme objet au sens psychanalytique du terme c'est-à-dire tout - personne ou objet, réel ou imaginaire (fantasmatique), total ou partiel - ce qui permet à la pulsion d'un individu d'atteindre sa satisfaction.

Le développement des soins palliatifs nous a appris que l'accompagnement du deuil, la sollicitude font que la souffrance et la douleur ne sont pas source de destruction ou de destructuration pour l'individu. Au contraire, elles permettent une plus grande lucidité, une plus grande conscience de ce qui se joue. Pour les psychanalystes, savoir faire un deuil est essentiel car, ce « *n'est rien moins que l'un des processus fondamentaux de la constitution du moi et de ses possibilités d'évolution* » (Perron-Borelli, 1997). Tel est donc l'enjeu, pour un individu, mais également pour une organisation, du travail de deuil.

Nombreux sont ceux qui sont dans l'illusion que la mise en place de dispositifs d'accompagnement du travail de deuil va faire disparaître la souffrance. « *Le refus d'aborder le deuil correspond à un déni de la douleur en tant qu'aveu de faiblesse narcissique. Le déni de l'agressivité, de l'ambivalence, des désirs hostiles - voire du désir de meurtre - jouent également un rôle important dans cette faillite du travail de deuil.* » (Hanus, 1995.)

C'est pourquoi il était donc indispensable, à nos yeux, que tout dispositif d'accompagnement permette l'expression de la souffrance et de ce qui l'accompagne : silence, mutisme, régression, agressivité et violence. Toutes ces expressions doivent simultanément être contenues et élaborées, c'est-à-dire qu'un sens doit être donné à l'émergence de ces sentiments.

1.1.3 Les "objets" du deuil

Comme le signalait déjà Freud (1917) dans un article essentiel, ce ne sont pas seulement les individus qui sont concernés par la perte et donc le deuil qui doit être fait, mais tout objet d'investissement affectif.

Dans le cas de l'entreprise, l'objet d'investissement qui va provoquer la souffrance liée à la perte, peut tout aussi bien être le collègue, que le métier, les méthodes de travail, les pratiques sociales et relationnelles, ou encore les murs (Dubouloy, 1995). C'est, à la fois, un quotidien qui vient à disparaître ou être modifié, de façon plus ou moins profonde, mais aussi des éléments aussi abstraits que le nom de l'entreprise, l'identité, la culture qui se trouvent remis en question. C'est cette dimension de la culture organisationnelle identifiée par Hafsi et Demers (1997, p. 224) sous le terme de postulats de base dont il s'agit : « *Des croyances, des perceptions, des sentiments profondément enracinés et tenus pour acquis concernant la nature de la réalité, de l'homme, de l'activité humaine, des relations humaines et de la relation à l'environnement... qui orientent, inconsciemment, nos perceptions et nos façons de penser.* » Il devient très difficile de se séparer de tout ce qui a été intériorisé, de ce dont on n'a pas réellement conscience, qui est rarement formalisé, qui constitue cependant les soubassements du quotidien des salariés.

Nombreuses sont les études qui ont montré la place du travail dans la constitution même de l'identité de l'individu et c'est ceci qui se trouve remis en question (Dubar, 1988 ; Sainsaulieu, 1977 ; Pagès, 1996 ; Tap, 1988). C'est de cela dont il s'agit quand une entreprise se réorganise et les personnes changent de travail ou d'environnement professionnel.

Il est donc important de concevoir un dispositif d'intervention qui permettra, avant toute chose, la prise de conscience et l'émergence de tous ces éléments de constitution identitaire et d'attachements, de tous ces liens qui se sont noués tout au long de la vie professionnelle et qu'il va falloir dénouer. Sinon c'est le risque de l'effondrement (Winnicott, 1974) de l'arrachement et de la déchirure. C'est tout ce qui constitue la culture de l'entreprise avec ses pratiques, ses valeurs, son histoire (Thévenet, 1986) qui est concerné et qui risque de disparaître simplement parce qu'on n'y a pas apporté d'attention et qui aurait très bien pu survivre sans nuire à quoi que ce soit.

1.2 Le deuil : un chemin à parcourir en plusieurs étapes

1.2.1 Le rejet, le refus

La souffrance de la perte est telle que celle-ci contribue grandement au rejet, au refus, voire au déni de la disparition de l'objet investi. Il y a un véritable refus d'accepter la réalité. C'est un temps où les endeuillés cherchent à retrouver les traces et les indices de la présence de ce qui a disparu. Il y a une étrange présence de l'absent.

Communément les entreprises sont volontiers perçues comme éternelles par les salariés. L'actualité plus récente de la fragilité des entreprises a encore peu remis en question ce fantasme si couramment partagé. En perdant ces objets, c'est un peu de leur propre immortalité qui leur est ôtée. Ce refus de la disparition probable d'éléments importants constitutifs de la vie, l'identité et la culture d'une entreprise entre en résonance (Amado, 1994) avec le fantasme d'immortalité que chaque individu porte en lui (Dubouloy, 1998 ; Enriquez, 1992).

C'est ainsi que, souvent, nous avons pu observer que les signes avant-coureurs, les articles dans la presse, les (rares) annonces faites en interne, sont refoulés, déniés. Ainsi des personnes apprennent, d'une façon ou d'une autre, l'avenir de leur entreprise, voire parfois le sort qui leur est réservé, dans un laps de temps extrêmement court, elles passent du « c'est pas possible » à la colère et la révolte, puis au refoulement de la nouvelle. Lorsque cette nouvelle devient officielle, ces mêmes personnes font partie de la cohorte de ceux qui, non seulement, répètent que rien ne le laissait prévoir, mais joignent également leur voix à ceux qui reprochent aux dirigeants d'avoir tu la nouvelle. Ils ont "oublié" qu'eux-mêmes avaient fait la sourde oreille, quelque temps plus tôt.

Il est également difficile de faire accepter, par les dirigeants ou les managers, l'idée qu'il faut prendre le temps de s'arrêter, pire, de revenir en arrière, de réexaminer le passé, pour bien identifier tout ce qui va disparaître, alors qu'eux-mêmes ne pensent déjà plus qu'à l'avenir et à leur projet. Il faut donc s'attendre à de fortes résistances, de toutes parts, à l'idée qu'on puisse simplement parler de perte, de disparition. Les dispositifs d'accompagnement des processus de deuil devront absolument tenir compte de cette difficulté. Il est important de se faire entendre de tous les salariés, lorsqu'on annonce qu'une entreprise va changer de façon importante.

1.2.2 Désintrication des pulsions, tension émotionnelle et ambivalence

La phase de refus est suivie par celle de la tension émotionnelle, période durant laquelle les sentiments, et particulièrement la colère, le rejet sont exacerbés. C'est la phase durant laquelle Hanus (1995) repère la déliaison des pulsions. Chacun fait, au quotidien, l'expérience de l'ambivalence à l'égard de ses objets d'investissement (Freud, 1921). Un même objet est simultanément aimé et haï. Que ce soit un proche aimé qui refuse une demande qui vous semble légitime ; que ce soit un travail passionnant, qui devient détestable quand il envahit la sphère familiale. Au quotidien, nous savons tous, plus ou moins bien, nous accommoder et gérer ces ambivalences, sans qu'elles remettent, fondamentalement et dans le long terme, en question nos relations avec l'objet concerné. C'est d'ailleurs le signe d'un individu mature que de reconnaître et accepter cette ambivalence. Lors du travail de deuil, les sentiments tendres restent fixés à l'objet disparu, tandis que les sentiments agressifs se reportent vers un nouvel objet. C'est ainsi que le disparu devient un objet idéal, sans défaut, alors que les survivants et plus particulièrement celui qui serait tenté de prendre la place du disparu, se trouvent rejetés et peuvent devenir l'objet de toutes les agressions.

Les émotions occupent, certes, une place de plus en plus importantes dans la littérature de gestion, (Goleman, 2000 ; Thévenet, 1999) mais, certaines d'entre elles, et en particulier l'agressivité, la tristesse, demeurent fort mal venues dans l'entreprise qui veut garder d'elle-même l'image du haut lieu de la stratégie et de la réflexion. Pire encore ces affects sont déniés et les salariés n'ont guère d'autres issues, devant l'impossibilité de faire reconnaître et entendre leur souffrance, que de retourner l'agressivité contre eux-mêmes. Il est fréquent d'assister à des troubles psychosomatiques parmi les personnes touchées par les restructurations. Aujourd'hui, on appelle résistance au changement cette étape du processus de deuil qui fait que tout projet qui arrive trop tôt a de forte chance de se trouver attaqué. Alors que si le temps de la séparation avait été pris, les porteurs de projet auraient rencontré moins d'opposition, voire de l'enthousiasme. On constate également que les cibles de ces "émotions négatives" sont tous ceux qui sont supposés être à l'origine du changement, les porteurs de projets et ceux qui prennent des positions favorables.

Tout dispositif de "gestion" de ces périodes de transition doit permettre aux personnes concernées d'abord d'accepter, de reconnaître leurs propres émotions et celles des autres, puis de les comprendre et leur donner un sens. Ces émotions ne doivent pas envahir la totalité de la scène, comme c'est le cas lorsqu'elles cherchent désespérément à se faire reconnaître ou, au contraire, à se dissimuler derrière des comportements rigides et stéréotypés. Il conviendra donc de mettre des limites à leur expression. C'est tout un travail d'élaboration qui doit se mettre en place.

La souffrance, la violence font dire des "choses" qui sont habituellement tuées par peur de la hiérarchie, par habitude, désintérêt, ou soumission... Il y a dans cette phase une opportunité d'écouter et d'entendre. Ceci ne doit pas être perdu. Il ne s'agit en aucun cas d'un effet catharsis. Un réel travail d'élaboration doit être fait sur cette base, et certainement à plusieurs moments. Il est important qu'une "mémoire" soit constituée de ce qui se dit. Le sens de ces propos doit être partagé par tous, y compris les témoins, les destinataires, même absents.

L'autre aspect extrêmement riche de cette période est la possibilité de découverte de son ambivalence non seulement à l'égard de l'objet disparu, mais à l'égard de tout objet. C'est la possibilité de sortir d'un monde facilement manichéen où il y a d'un côté les bons et les méchants, les ouvriers et les autres, le passé et l'avenir, ceux qui décident et ceux qui obéissent... Il s'agit de découvrir pour chacun non seulement ce qu'il aime et n'aime pas simultanément de son métier, de la culture, de son entreprise, mais il y a l'opportunité d'élargir et systématiser cette analyse dialectique et de la transformer véritablement, mais progressivement, en un bilan de l'existant. Contrairement aux pratiques habituelles d'accompagnement du changement, le mouvement part de l'individu - et nous serions tentés de dire de ce qu'il y a de plus personnel en lui, à savoir ses émotions - pour aller vers, progressivement, l'extérieur à savoir l'environnement de l'entreprise. Il s'agit en cela de "faire avec" la dynamique du processus de deuil et non pas de la contrarier. Nous reviendrons plus loin vers ce mouvement centrifuge, essentiel à nos yeux.

1.2.3 La dépression

L'étape suivante est celle l'acceptation de la séparation d'avec l'objet. Il n'est plus question de refouler la réalité, ni de l'attaquer, mais de tenter d'y faire face. Cette confrontation avec la réalité provoque une nouvelle forme de souffrance qui est celle de la dépression, accompagnée de tristesse, voire de détresse. Souvent cela se passe dans le silence, la solitude, l'incapacité de l'action. À ce moment, les personnes sont encore incapables de se projeter dans l'avenir, de formuler des projets. C'est le temps arrêté de la dépression. « *Le pessimisme, la culpabilité, le figement de l'action sont autant de signes de ce rapport pathologique au temps* » (Widlöcher, 1983, p. 69.). Parfois il s'agit aussi de se protéger de cette réalité par des mécanismes de régression. C'est alors qu'on voit resurgir les pertes anciennes et leurs deuils mal élaborés, accompagnés de leurs blessures narcissiques (Guittières-Green, 1997).

C'est la période où nombre de personnes ressassent un passé "noir", fait d'échecs à répétition.

Il est difficile, dans les entreprises, d'accepter ces types de comportements et d'attitudes, quand on a la conviction que le danger est immédiat, que le temps presse, qu'il ne faut pas laisser passer les opportunités... et que le passé doit être laissé là où il est, qu'il convient de tourner la page. Les managers se sentent, alors, non seulement impuissants à mobiliser leurs collaborateurs, mais freinés dans leurs ardeurs. Ils houpillent, écartent, proposant un arrêt maladie, mettant à l'écart, voire demandant des licenciements³. Ils en oublient d'écouter les leçons du passé, les erreurs qu'ils convient de ne pas commettre de nouveau. La phase dépressive est, certainement, un des moments du processus de deuil les plus difficiles à gérer, car elle heurte de plein fouet le credo de l'action qui imprègne la culture entrepreneuriale.

3. Des recherches précédentes nous ont montré combien les managers n'ont pas le sentiment d'avoir à faire avec des individus, mais avec des abstractions, qui sont des freins.

Il ne s'agit pas de délaisser les "dépressifs", plus communément appelés "résistants", "réfractaires"... Pour cela, il est important de considérer que, dans une équipe, tous les individus ne font pas leur travail de deuil au même rythme, car leur attachement au passé n'a pas la même intensité. On peut alors construire avec ceux qui sont dans la phase de rétablissement, ceux qu'on identifie traditionnellement comme les "preneurs" et autres "supporters". Il faut savoir que leur dynamique finira par entraîner ceux qui sont encore en souffrance. Il faut moduler le rythme du changement selon les individus. C'est une étape qu'il faut passer et non des individus qu'il faut abandonner sur place.

La dimension collective du dispositif devient alors essentielle.

1.2.4 Le rétablissement et la construction de l'avenir

Progressivement, la séparation s'effectue, les liens qui retenaient au passé se distendent, le détachement s'effectue progressivement, la souffrance diminue pour disparaître. C'est la phase de rétablissement. La réalité, le présent et l'avenir peuvent réoccuper leur place. L'oubli qui résulte du deuil (fini) n'est donc pas oublié du passé mais, au contraire, oublié d'un "toujours présent" : c'est paradoxalement la substitution d'un vrai passé à ce présent de la répétition qui marque l'achèvement du travail de deuil. Ce dernier prend du temps parce qu'il s'attaque non au passé mais à une forme du présent, non à un souvenir mais à une action toujours en cours. En revanche, il conduit à une fin, celle où les regrets fixent le souvenir : « *Je souffrais d'un amour qui n'existait plus* »⁴ (Widlöcher, 1994). Les personnes sont maintenant en mesure de réinvestir de nouveaux objets, de prendre du plaisir avec la réalité présente. « *Le travail qui accompagne le deuil permet, à l'issue de celui-ci, le remaniement des investissements libidinaux.* » (Perron-Borelli M., 1998.)

La vie nous apprend que, souvent, il faut perdre et renoncer pour continuer à progresser, prendre le temps de l'élaboration.

2. "L'aire transitionnelle" pour accompagner le travail de deuil

Nous avons vu le travail du deuil, nous allons maintenant développer ce qui va permettre de le faciliter et en particulier en l'anticipant.

2.1 Rôle de l'environnement et des proches dans le processus de deuil

Le travail du deuil provoque fréquemment des comportements très régressifs et des processus très archaïques. Il est donc intéressant de se pencher sur les théories qui permettent de concevoir des dispositifs d'accompagnement pour ce type de situation. Melanie Klein (1957, 1975) et D. Winnicott (1951) ont fait de la séparation de l'enfant d'avec sa mère leur champ d'études de prédilection. Ils ont montré comment celle-ci devient un prototype relationnel dans lequel va s'inscrire, ultérieurement, toute séparation.

En reprenant des deux approches nous souhaitons montrer combien l'environnement, mais aussi certaines personnes, peuvent jouer un rôle fondamental et facilitant dans le processus de deuil.

2.1.1 Klein et la séparation d'avec la mère

L'apport de Melanie Klein par rapport à la théorie freudienne est l'identification d'une relation fusionnelle entre la mère et l'enfant, au début de la vie de celui-ci, qui ne fait pas la distinction entre le moi et le non-moi. La moindre séparation d'avec la "bonne" mère qui prodigue les soins provoque un désarroi tel que des fantasmes d'anéantissement, de persécution et de désintégration envahissent le petit enfant. Ils se traduisent par des agressions (réelles et fantasmatiques) contre la mère devenue "mauvais objet" persécuteur. Pour se défendre contre cette mère, le petit enfant, par identification à l'agresseur, se fait à son tour persécuteur. Surgissent alors la crainte de détruire la mère et la culpabilité qui l'accompagne. L'enfant devient alors dépressif. Mais, la résistance de la mère aux attaques de l'enfant par le biais de sa réapparition, le rassure. « *Sa propre haine devient aussi moins effrayante à mesure*

4. Proust M. (1954), À la recherche du temps perdu, Paris, Gallimard, coll. Pléiade, p. 593.

qu'augmente sa croyance que son amour peut restaurer ce que sa haine a détruit » (Segal, 1969.). Son agressivité contre l'objet persécuteur s'apaise. Celui-ci se trouve progressivement introjecté et recréé à l'intérieur du moi de l'enfant, qui se trouve ainsi enrichi à travers le processus de deuil (séparation). Par ce biais, se développent aussi la confiance en soi et dans l'autre et la capacité d'aimer. M. Klein précise qu'il faut alors tout l'amour de la mère et sa sollicitude pour créer cet environnement qui va apaiser les souffrances.

Cette dynamique n'est pas sans évoquer celle que nous avons décrite précédemment : l'endeuillé perdu dans son repli narcissique, dans sa relation à l'objet disparu, puis agressant le monde environnant et en particulier ceux qui lui semblent à l'origine de la situation, et enfin, acceptant d'en reconnaître l'absence et s'ouvrant, de nouveau, sur la réalité.

Les implications pour le dispositif à mettre en place revêtent trois aspects importants : la dynamique générale, le consultant, les individus dans le groupe. Pour ce qui concerne la dynamique générale, les découvertes de M. Klein sur le processus de séparation nous confirment que des personnes traumatisées par des perspectives de séparation sont incapables d'entendre quelque chose de l'avenir, du monde extérieur. Cela nous pousse donc à inverser la séquence traditionnelle de la démarche du changement. Celle-ci consiste à communiquer intensément sur la "vision" de l'avenir portée par le leader. L'autre aspect mis en relief par ces études est le rôle important et certaines caractéristiques de la personne qui va accompagner le travail de séparation. Il est essentiel qu'elle résiste aux inévitables attaques des salariés qui se sentent persécutés par elle, par le dispositif, par ceux qui sont perçus à l'origine (voire responsables) de la situation. Enfin, il est indispensable également que l'animateur sache décoder, dans la situation de groupe, les régressions fusionnelles, où chacun dit parler au nom de tous, où ils se présentent dans l'indistinction rassurante du groupe, et refusent de se reconnaître différents et séparés. Il doit, en conséquences, savoir créer un environnement suffisamment rassurant pour que les salariés renoncent à cet état fusionnel. Les recherches de Winnicott ont été d'un grand apport sur ce sujet.

2.1.2 Aire transitionnelle et holding (soutien)

Winnicott, poursuivant dans le sillage tracé par M. Klein, précise davantage le rôle de la mère et la dynamique de découverte du monde extérieur, dans son concept d'aire transitionnel ou espace potentiel. Or nous avons décrit le processus de deuil comme un retrait momentané par rapport au monde extérieur et à la réalité, et une progressive réinscription dans celle-ci. Winnicott (1963) décrit les phonèmes et l'espace transitionnel comme ce lieu où l'enfant va, précisément, renoncer à une relation fusionnelle et indistincte avec sa mère pour accéder au statut d'être séparé, puis autonome, inséré dans le monde réel. Il nous semble intéressant de repérer, dans ces concepts, ce qui est en mesure de servir de modèle pour faciliter le travail de deuil.

Alors qu'à l'origine, le petit enfant ne fait pas la distinction entre le moi et le non-moi, il est dans une situation de dépendance absolue à sa mère. Pour cela, il lui faut une "mère suffisamment bonne". Le rôle de la "mère suffisamment bonne" est de se mettre à la place de son enfant et de répondre à ses besoins. Simultanément, elle lui permet de croire que c'est lui qui a apporté ces réponses. Cela lui permet d'éprouver l'illusion de l'omnipotence. Mais en dernière instance : « *La mère aura finalement pour tâche de désillusionner l'enfant progressivement, mais elle n'y réussira que dans la mesure où elle aura su lui donner tout d'abord des possibilités suffisantes d'illusions.* » (Winnicott, 1951.) Ceci passe par des expériences de frustration de l'enfant qui doit ainsi apprendre à intervenir sur son environnement pour obtenir ce qu'il veut, et non plus attendre en permanence que la mère satisfasse ses besoins. Ainsi, il découvre, progressivement, un monde extérieur, séparé de lui, mais sur lequel il peut agir. « *L'enfant devient progressivement capable d'affronter le monde et toutes ses complexités car il y voit de plus en plus ce qui est déjà présent dans son propre self* » (Winnicott, 1963, p. 54.). De la même façon qu'il découvre sa propre ambivalence, il accepte un monde qui n'est ni tout à fait bon, ni tout à fait mauvais. Il gagne ainsi son autonomie. Il peut inventer des solutions pour répondre à ses besoins. Sa créativité peut se développer, dans la confrontation avec la réalité, et non dans ses fantasmes et illusions de toute-puissance.

Mais, pour cela il faut un environnement suffisamment sécurisant où il ne se sente menacé, ni par ses propres pulsions, ni par le monde qu'il perçoit petit à petit comme séparé de lui. Ceci est le rôle de la mère, mais aussi du "jeu", terrain privilégié de l'expérimentation sans danger (Winnicott, 1971).

Ce devra donc être une des caractéristiques du dispositif d'accompagnement des restructurations. Ceci s'oppose à tous ceux qui pensent qu'il est souhaitable de déstabiliser les personnes pour provoquer le changement. De notre point de vue, il est totalement inutile de provoquer ce qui advient spontanément. Par contre, il est essentiel de permettre la reconstruction de ce qui a été déconstruit. Pour cela, le consultant devra être en position de "mère suffisamment bonne" qui tolère la vision manichéenne de l'environnement, qui ne cherche pas à faire intervenir le monde réel - dans sa complexité et sa dimension paradoxale - trop tôt. Il saura, au moment opportun, faire entendre ce qui est dit, tôt tout tard, du monde réel, par la voix de salariés moins attachés au passé et plus en prise avec la réalité. En cela il saura faire preuve d'adaptation aux besoins des personnes, tout en ayant en tête l'objectif de reconstruction de l'organisation et du projet d'entreprise.

2.1.3 Au-delà du rétablissement, la créativité

Nous voudrions insister sur cette notion de créativité qui nous semble essentielle à la vie, et au changement particulièrement. Nous l'entendons de la même façon que Winnicott (1971, p. 91) : *« Dans son sens le plus large, sans l'enfermer dans les limites d'une création réussie ou reconnue, mais bien plutôt en la considérant comme la coloration de toute une attitude face à la réalité extérieure. Il s'agit avant tout d'un mode créatif de perception qui donne à l'individu le sentiment que la vie vaut d'être vécue. »* Elle est le signe de la capacité d'une personne à s'adapter et s'ajuster à son environnement. Non seulement, elle est l'issue favorable de l'apprentissage de la vie qu'est l'espace transitionnel, mais c'est aussi un des aspects de la phase de rétablissement du processus de deuil. Mélanie Klein nous explique que *« la douleur du deuil vécue dans la position dépressive et les pulsions réparatrices développées pour reconstituer les objets internes et externes sont le fondement de la créativité et de la sublimation. Ces activités réparatrices concernent l'objet et le soi »* (Segal, 1963). C'est ainsi que l'enfant peut reconstruire ce qui a été détruit, rassembler ce qui a été déchiré et taillé en pièces.

Il est important aussi que le dispositif crée ces espaces de "jeu", où les personnes peuvent faire "comme si"... Cependant la visée ultime est celle de la découverte de la réalité et de son ambivalence, ainsi que l'apprentissage de l'autonomie, en passant par la frustration. Il s'agit donc de donner l'opportunité, aux individus concernés, de produire des réponses à leur nouvelle situation, c'est-à-dire de participer à l'élaboration de la nouvelle organisation, en intégrant la réalité avec ses actionnaires, ses concurrents, ses clients, les contraintes économiques, sociales et humaines. La position du consultant sera alors celle du holding, c'est-à-dire du soutien, qui doit d'abord leur permettre de redécouvrir leur capacité d'action qui permet à l'autre d'avancer à son rythme, sans être brusqué. C'est à eux de construire leur interaction avec le monde extérieur.

Cette position du consultant est également décrite par Kaës (1979, p. 63). Il s'est penché sur la nature d'un dispositif ou "cadre" capable de contenir et élaborer les phénomènes de crise dans les entreprises. Il insiste sur la fonction de *« conteneur correspondant au rétablissement du processus psychique grâce au travail de transformation de contenus destructeurs par un contenant humain actif et apte à rendre possible cette métabolisation »*. Il est clair que des relations de type transférentielles vont se mettre en place entre le consultant et les participants. Il importe de définir ce cadre qui va favoriser l'émergence de la "fonction transitionnelle" qui permet de rétablir du lien social au-delà des tentations d'"union-fusion" ou "division-séparation". Il est également ce qui va permettre à la fois l'émergence, la structuration, la symbolisation. *« Le cadre est une présence permanente sans laquelle le moi ne peut se constituer ni se développer. Il est non-processus, c'est-à-dire une série d'invariants à l'intérieur des bornes desquelles le processus peut avoir lieu. »* (idem p. 64.)

3. Étude du terrain

3.1 Présentation succincte de l'entreprise

Le moment est venu de dire quelques mots pour situer l'entreprise et son contexte. L'entreprise évoluait dans le cadre d'un monopole d'État, avec cependant déjà un certain nombre de concurrents privés sur le marché dont certains étaient des filiales d'entreprises d'envergure internationale. Son positionnement par rapport à ceux-ci était un prix très bas et un ensemble de services périphériques complémentaires offerts gratuitement. Inutile de préciser que la rentabilité de cette activité était très faible.

Depuis le début du siècle, les effectifs avaient été divisés par cinq. Ils étaient aujourd'hui un peu moins de 200 avec un taux de syndicalisation de près de 95% chez les opérationnels. Le personnel est, à plus de 90%, masculin. Le niveau d'étude moyen des salariés est très faible (moins d'une dizaine de bacheliers parmi plus de cent agents, pratiquement pas de diplômés parmi les agents de maîtrise issus du rang, pour la plupart). L'autorité, voire la légitimité des agents de maîtrise était de plus en plus contestée : les anciens sortis du rang ne parvenaient pas à faire évoluer leur "management", les nouveaux venus, généralement diplômés "ne connaissaient rien au métier". Plusieurs métiers avaient disparu, au fil des années, parfois dans des circonstances difficiles. Les conflits et les rapports de force entre agents, syndicats et direction étaient fréquents avant l'arrivée du nouveau directeur. Il avait évité de justesse une grève, quelques semaines avant notre intervention, tout en maintenant une position très ferme sur l'objet du conflit.

Ainsi que nous le disions, en introduction, un nouveau directeur avait pris ses fonctions récemment. Antérieurement à notre arrivée, il avait énoncé très clairement son intention de faire entrer l'entreprise dans le secteur concurrentiel et de satisfaire les attentes des clients en termes de service et les attentes des nouveaux actionnaires en termes de rentabilité⁵. Il avait des échanges fréquents (formels et informels) avec les partenaires sociaux, et occasionnellement avec les agents. Il se présentait, et était perçu comme un "homme de communication". Il avait déjà recruté quelques cadres fonctionnels (en particulier une DRH et un contrôleur de gestion). L'arrivée de cadres commerciaux devait avoir lieu dans un proche avenir.

Les changements prévus étaient fort nombreux et touchaient à tous les aspects de la stratégie de l'entreprise. L'offre de services devait évoluer de façon significative. Les réseaux de distribution étaient modifiés (augmentation du nombre de points de contacts, développement d'une activité téléphonique). Des partenariats devaient se développer en vue d'augmenter l'impact sur le marché. Des investissements importants étaient également proposés aux actionnaires. Cependant au moment de notre intervention rien n'avait été arrêté dans les détails. Le directeur général attendait également que les agents soient en mesure de faire aussi des propositions quant à l'avenir et que tout ne proviennent pas de la nouvelle équipe fonctionnelle aidée en cela de consultants. Les effectifs devaient être réduits; mais le nombre n'avait pas été fixé. Il devait attendre la fin de notre intervention pour que, dans la mesure du possible, ceci se fasse sur la base du volontariat.

Bref, c'était une véritable révolution juridique, stratégique, culturelle, sociale et organisationnelle. Mais plus que tout, ils se sentaient floués de la perte de leur statut de fonctionnaires, et ils revenaient de façon lancinante sur ce thème. Rien ne pouvait les convaincre que seuls les personnes recrutées à l'avenir auraient un autre statut. Les salariés étaient en ébullition. Seuls 20 à 25% d'entre eux souhaitent rester dans l'entreprise.

3.2 Le dispositif

Nous rappelons que l'objectif de notre intervention était de permettre aux salariés de faire le deuil de l'ancienne structure, sans drames individuels, comme cela se produit parfois lors de restructurations. Il s'agissait également de passer, avec succès, à la nouvelle organisation, ses nouvelles contraintes et objectifs, voire participer à sa reconstruction. "Passer avec succès" signifiait essentiellement que les objectifs seraient atteints et qu'il n'y aurait pas de conflits sociaux graves.

5. Ceux-ci avaient annoncé que leurs attentes pour les premières années prendraient en considération la nécessité d'investissements importants et les coûts de restructuration.

3.2.1 Résumé des caractéristiques apparues précédemment

Dans la partie précédente, nous avons pu voir quelques-uns des aspects et caractéristiques que le dispositif d'accompagnement d'un processus de deuil anticipé et son animateur (ou équipe animatrice) devaient présenter.

Nous pouvons les reprendre rapidement :

- le dispositif est un cadre qui structure mais n'enferme pas ;
- c'est une dynamique qui va permettre à l'individu d'abord de se découvrir, puis de découvrir le monde ;
- il se doit donc d'être sécurisant ;
- il permet d'aller du passé vers l'avenir ;
- la souffrance et ses expressions y trouvent leur place ;
- il doit permettre l'expression des diverses émotions et affects, en particulier la violence qu'il doit pouvoir contenir ;
- l'élaboration (donner du sens) des émotions et des affects est essentielle ;
- il doit permettre la prise de conscience des éléments constitutifs et d'attachements, de tous ces liens qui se sont noués tout au long de la vie professionnelle, afin d'en permettre le dénouement ;
- il favorise l'expression et le repérage des résistances, voire des régressions et mécanismes de défense en général ;
- il favorise la découverte de l'ambivalence et du paradoxe ;
- il doit permettre la traversée de chaque étape du processus de deuil ;
- ceci se fait au rythme de chacun ;
- le moment voulu, les individus doivent pouvoir y exprimer leur créativité ;
- la dimension collective du dispositif est essentielle ;
- il doit favoriser les interactions entre les personnes ;
- l'accompagnateur doit être cette "mère suffisamment bonne" qui permet l'illusion de l'omnipotence, qui sait frustrer le moment venu et qui encourage et soutient l'expression de la créativité.

3.2.2 Au-delà des principes : le dispositif mis en place

Le projet a fait l'objet de longues séances de travail, discussions et éclaircissements entre le directeur⁶ et les consultants⁷.

Avant toute chose, il faut noter que les salariés n'étaient pas demandeurs d'une quelconque intervention ou d'un quelconque accompagnement. Cette demande émanait de la direction et le dispositif d'accompagnement s'imposait à la totalité des salariés non cadres (agents et agents de maîtrise). Le directeur souhaitait que tous les salariés puissent prendre leur décision de rester ou quitter l'entreprise, en connaissance de cause, et non pas sur un coup de tête, dans un passage à l'acte qu'ils risquaient de regretter ultérieurement. Le dispositif avait pour objectif, nous le rappelons, la responsabilisation des salariés quant à leur décision de vie professionnelle à venir. C'est une des raisons qui expliquent que le directeur a voulu que la présence aux premières séances de travail soit obligatoire⁸. Il avait été décidé, d'un commun accord que cette position particulièrement directive s'assouplirait après quelques séances. La raison avancée était que la résistance était telle, que la plupart des personnes concernées ne viendraient pas, et c'était se faire les "complices" de mécanismes d'évitement.

6. Il est indispensable de préciser que cette personne était parfaitement au courant de la théorie psychanalytique, des processus de deuil. Par contre, les théories de M. Klein et Winnicott lui étaient moins familières. Il était très demandeur des sous-basements théoriques du dispositif.

7. Trois consultants, qui avaient l'habitude de travailler ensemble, sont intervenus en parallèle sur l'ensemble des salariés. Le projet a été élaboré principalement par un des consultants. Des réunions régulières d'échanges et d'élaboration se sont faites tout au long de l'intervention.

8. Nous avons fait le projet d'un premier entretien individuel, généralement plus accepté ; mais les contraintes, économiques principalement, nous ont fait écarter cette solution qui semblait tout à fait préférable.

un peu inexact
fonction symbolique importante

Le directeur général avait souhaité ne pas être impliqué directement dans le dispositif, à plusieurs titres. Une trop grande présence pouvait inhiber la liberté de parole ou au contraire déclencher trop de violence. Quelques événements antérieurs durant lesquels, il était intervenu de façon très autoritaire, lui avait donné une image de position de père interdicteur, en contradiction avec le type d'espace que nous souhaitions créer. Rester en retrait lui permettrait d'occuper de nouveau cette place, en cas de graves débordements, pour "ramener la Loi", les événements évoqués plus tôt pouvant se renouveler. Mais il n'était absolument pas question qu'il soit "absent". Il avait donc été convenu que tous les soirs, les intervenants faisaient un reporting anonyme de la journée et répercutaient les questions que les salariés désiraient poser à la direction. Deux ou trois pages de paper board étaient ainsi rédigées collectivement avec les salariés, et présentées à la direction générale. Nous transmettions également au directeur, les questions auxquelles nous n'étions pas en mesure de répondre (ou pour lesquelles, ils voulaient entendre la réponse « *directement de la bouche du directeur* »). La réponse leur parvenait dès la séance suivante. Grâce à ce dispositif, qui se voulait transparent pour les agents, la direction générale était tenue régulièrement au courant de l'évolution de la situation. Cela permettait aussi de signifier d'emblée aux salariés qu'il y avait deux lieux différents et distincts : celui de travail de groupe et celui de la stratégie, mais que s'ils ne s'ignoraient pas, ils ne se confondaient pas. Enfin, il faut également préciser, ainsi que cela a été dit plus haut, que les salariés traversaient ces trois temps à des rythmes différents et il était important de garder des traces de tout ce qui pouvait participer à la reconstruction.

3.2.3 Les trois temps du dispositif

Cet accompagnement se faisait en trois temps :

- le temps de la "régression" : la traversée du travail de deuil et de la souffrance, le dénouement des attaches ;
- le temps de l'ouverture : découverte des clients, des concurrents, des actionnaires, de l'environnement... ;
- le temps de la construction et de la créativité : définition des métiers et référentiels métier, propositions de produits, services, organisation...

Le temps de l'ouverture devait se faire par le biais de rencontres organisées essentiellement avec des clients, des associations représentatives du monde des clients, le député à l'origine de la loi Sueur, des représentants d'entreprise qui étaient récemment passés au statut de SEM, des représentants des actionnaires.

Le troisième temps a été confié à un autre cabinet de consultants dont l'expertise en construction de référentiel métier était avérée. Le responsable de cette phase du projet d'intervention a partiellement participé au processus d'élaboration du projet dans son ensemble, a assisté et participé à un certain nombre de séances de debriefing avec la direction générale, et nous avons eu un temps de passage de relais.

C'est environ 150 personnes qui étaient concernées par l'intervention. Les cadres étaient exclus du dispositif. Soit ils avaient été recrutés de fraîche date dans l'entreprise, et n'avaient pas à faire ce travail de deuil, soit ils étaient associés à la réflexion stratégique menée par la direction. Et ceci constitue un excellent moyen de faire son deuil.

Une fois validé par la direction, le projet a été présenté aux agents de maîtrise qui avaient pour mission de le présenter à leur tour aux agents. L'objectif était de les positionner dans leur rôle d'encadrement et d'intermédiaires. Les événements récents avaient également apporté la preuve qu'ils rencontraient de nombreuses difficultés à assurer cette position. Or c'était un des points auxquels la direction générale était très attachée pour l'avenir : avoir un encadrement intermédiaire qui joue un véritable rôle de manager. La présentation avait été faite de façon très inégale et fort différente d'un agent de maîtrise à l'autre, comme cela a pu être vérifié lors du tour de table, en réponse à la traditionnelle question : « *Savez-vous pourquoi vous êtes ici ? Qu'attendez-vous de cette intervention ?* ».

Nous avons choisi de proposer des réunions de deux à trois heures, à tous les salariés par groupe de 20 personnes. Les personnes s'inscrivaient dans les groupes comme elles le souhaitaient ; la consigne qui avait été donnée était que les équipes de travail (éventuellement recomposées) devaient pouvoir fonctionner. Les considérations économiques avaient été déterminantes pour ce qui concernait la taille des groupes (que nous aurions souhaité moins importante) et le nombre de séances, fixées à cinq, pour les deux premières étapes. Les deux premières réunions avaient lieu sur deux jours consécutifs. La troisième était programmée trois jours plus tard. Puis, le rythme était plus espacé (entre 10 et 15 jours). Il était important de pouvoir contenir les émotions et les affects qui auraient été réveillés, de mettre en place ce cadre sécurisant évoqué plus haut. Il nous semblait utile également de laisser un temps de maturation - certes bref. Cependant, il avait été prévu de modifier le rythme si celui-ci s'avérait inadéquat pour l'ensemble des personnes. Les difficultés particulières de certaines personnes devaient être abordées face à face avec celles-ci⁹. En tout, cinq séances étaient prévues pour chaque groupe. À celles-ci s'ajoutaient les "séances d'ouverture", environ trois par personne, les groupes se recomposant à chaque thème. Suivaient les séances de construction des référentiels métiers et les propositions diverses qui pourraient être faites.

Chaque première séance avait pour objectifs de construire le cadre du dispositif tel qu'il a été décrit précédemment et d'en expliquer la finalité. Il s'agissait également de les sensibiliser d'emblée au processus de deuil, en le décrivant, pour expliquer la raison d'être de cette intervention, puis de travailler sur les représentations de chacun, sur son métier, son histoire professionnelle, l'entreprise et sa culture, afin de commencer l'identification des objets d'attachement et en vue d'un détachement éventuel et progressif de ceux-ci.

Notre intention n'est pas de reprendre la totalité de l'intervention, mais d'illustrer dans quelle mesure le dispositif accompagnait (ou échouait à accompagner) le processus de deuil, et surtout la souffrance des individus.

3.3 La résistance sous toutes ses formes

La souffrance s'est principalement exprimée, dans un premier temps, par des résistances, de l'opposition voire de l'agressivité. Il était indispensable de reconnaître ces affects à travers des comportements divers et variés.

3.3.1 Le droit à l'absence reconnu

Trois ou cinq personnes ne sont pas venues à la première réunion. Chacune a rencontré un consultant pour exprimer les "raisons". Toutes sont venues rejoindre les groupes dès la séance suivante. Par la suite, au fil des séances, une dizaine de personnes ont renoncé à venir. Il avait été convenu qu'après deux séances d'absence, les personnes étaient rencontrées individuellement pour donner leurs "raisons". « *Je sais ce que je veux faire et votre truc ne m'intéresse pas* » était la réponse qui nous était le plus classiquement opposée. Nous tentions, souvent sans grand succès, de les faire parler sur leur projet professionnel. Pour le reste, on a pu constater quelques absences sporadiques.

La prise en considération de leur position (leur absence n'était pas ignorée), le respect de leur décision, l'absence de sanction ont certainement évité un absentéisme généralisé. Les rapports de force qui étaient, autrefois, la pratique commune dans cette entreprise entre la direction et les agents pouvaient à tout moment réapparaître. Certaines personnes ont continué à faire, pendant l'ensemble des séances de la "présence-absence", en ce sens qu'elles ne voulaient surtout pas signifier, d'une façon quelconque, que ce qui se passait les concernait ou les intéressait. Mais elles ne souhaitaient, dans le même temps, pas se démarquer et s'opposer davantage au dispositif, et de ce fait, à la direction. Elles souhaitaient malgré tout affirmer une position de désaccord. Les consultants persistaient à les solliciter discrètement, avec plus ou moins de réussite. Ce comportement qui a été perçu par eux et les autres agents comme respectueux a également participé à l'établissement progressif d'une certaine confiance.

9. Ce qui a été le cas de trois personnes qui se sont trouvées dans des situations proches de la décompensation, des souvenirs particulièrement pénibles ayant été réactivés. Il a été proposé à l'une d'entre elles d'entreprendre une psychothérapie. Ce qui pose d'ailleurs le problème de la compétence des consultants pour ce type d'intervention.

3.3.2 L'empathie face au silence

Lors de la première séance des deux ou trois premiers groupes, le climat a été extrêmement tendu et glacial. Seules quelques personnes se sont exprimées en réponse à des propositions de prises de parole : « *Savez-vous pourquoi vous êtes ici ? Qu'attendez-vous ? Avez-vous des commentaires à faire ? Des questions à poser ? etc* ». La plupart ont préféré garder le silence du début à la fin de la séance. Quelques rares autres personnes ont exprimé leur opposition, leur méfiance puis se sont retranchées dans le mutisme : « *La direction veut repérer ceux qu'elle veut garder à la SEM !* » ; « *On n'est pas là pour se faire embrigader.* » Ce silence peut être mis également sur le compte de la résignation : « *On ne nous a jamais écoutés, ce n'est pas aujourd'hui que cela va commencer !* ». L'inhibition était également un facteur important. Elle était faite de difficultés à s'exprimer devant les autres, d'incapacité à traduire ses sentiments par des mots, de parole confisquée par les "chefs", par quelques "grandes gueules"...

L'empathie, la compréhension et le soutien se sont avérés eux aussi efficaces, petit à petit. Après trois ou quatre groupes, les personnes parlaient et intervenaient plus volontiers. Car, si les personnes qui avaient assisté aux premières réunions ne parlaient pas, hors de celles-ci les échanges allaient bon train, dans les lieux où nous n'étions pas. Petit à petit, les pauses et les couloirs sont aussi devenus des moments où ils osaient nous aborder, d'abord face à face, puis en petits groupes. L'apprivoisement se faisait.

3.3.3 Le cadrage et l'authenticité en réponse à l'opposition

Cependant il fallait fréquemment, sinon en permanence, se confronter à l'évitement, l'opposition, l'agressivité. À titre d'illustration, nous pouvons reprendre le cas de la lecture du journal. Situation embarrassante où il ne s'agit ni d'exclure, ni d'accepter, ni de s'en tirer par un mot d'esprit. Il fallait donner un sens compris et partagé à ce geste, et fixer par la même occasion des comportements de groupes acceptables et non acceptables. Il était indispensable d'arriver à établir le dialogue avec ceux qui se donnaient pour mission de nous obliger au monologue. Le plus souvent, nous choissions d'exprimer sur le même mode, c'est-à-dire l'émotion, mais nous prenions le parti de la signifier par des mots et non des comportements à interpréter. Nous expliquions ce que nous ressentions de l'agressivité de leur comportement. Ce type de réaction les déstabilisait, ils bredouillaient des excuses du type « *on ne vous en veut pas personnellement, mais vous comprenez bien que tout ça, ça ne nous intéresse pas* ». Le dialogue s'établissait alors sur le fait que nous ne comprenions pas tout, parce que nous n'étions pas à leur place, et qu'il leur fallait nous expliquer pourquoi ils en étaient là. Fréquemment cela libérait un flot de rancœur et d'amertume, de souffrances accumulées au fil des années. Il était important de les faire sortir de ces comportements régressifs (et parfois agressifs) où le dialogue avec l'autre est interrompu ou impossible. Il s'agissait aussi de faire entendre qu'il y avait des comportements inadéquats dans certaines situations, donc de les introduire par ce biais à l'intégration d'un monde autre que celui dans lequel ils s'enfermaient solitaires,

Derrière la méfiance et les attaques en règle, il fallait entendre aussi l'expression de sentiments de trahison et de souffrances passées que la situation présente réactualisait. L'absence du directeur général était interprétée comme une dérobade de sa part, « *comme toujours* ». Lorsque le principe du reporting journalier a été évoqué, dans les premiers groupes, aussitôt la défiance a surgit : « *Vous lui raconterez ce que vous voudrez* » ; « *Pourquoi l'un de nous ne vous accompagnerait-il pas ?* » La nature des réponses que nous fournissions était déterminante pour la construction progressive de la confiance. Le principe était celui de la sincérité, de l'authenticité et du maximum de transparence. Ainsi à la dernière question, la réponse a été que cela avait été envisagé, mais écarté après réflexion. Chacun avait son rôle et sa place. Il importait que chacun respecte cela. Nous illustrions nos propos en précisant que, de même que le directeur général n'allait jamais dans leurs vestiaires qui étaient leur lieu où ils échangeaient des propos sur leur journée, leur métier, la direction... de même, le bureau de la direction était le lieu où s'élaborait la stratégie, éventuellement avec des consultants, et ce n'était pas de leur ressort.

3.3.4 Le consultant, miroir d'une autre image de soi

Il était nécessaire de multiplier les signes de la confiance à construire. Les questions qu'ils posaient à la direction par notre intermédiaire, ont représenté une occasion de plus de mise à l'épreuve de cette dernière. Une fois qu'ils se sont aperçus que la langue de bois n'était pas celle qui était adoptée, ni par les consultants, ni par le directeur général, le climat de suspicion s'est quelque peu calmé. Ils obtenaient de "vraies" réponses à des "vraies" questions. Il ne s'agissait pas de faire plaisir, d'endormir de possibles révoltes.

Mais, ce qui a assurément été le plus difficile à construire a été la confiance en eux-mêmes. Nous ne nous faisons pas d'illusion sur le résultat définitif de notre intervention : des pratiques infantilisantes avaient installé depuis trop longtemps la certitude, chez la plupart d'entre eux qu'*« ils étaient incapables de faire, de réussir quoi que ce soit »*. Il nous fallait donc reconnaître et encourager le moindre résultat. Pourtant, ceci était tellement fragile que, dès qu'ils se sentaient de nouveau menacés par tel ou tel nouvel aspect de la réalité, nous subissions un nouveau test. Ils voulaient être rassurés. Sans doute auraient-ils aimé recevoir des propos lénifiants, mais la mise à l'épreuve de la réalité faisait partie du rôle frustrant de "la bonne mère". Nous évoquions donc ce qui les attendait au sein de l'entreprise, la nouveauté, l'incertain, les difficultés. Simultanément à la découverte de ce nouvel environnement, il était important qu'ils se sentent capables de l'affronter. Parce que préalablement, ils avaient perçu par mille signes divers que nous étions en position de soutien, dans leurs entreprises, parce qu'ils sentaient que nous voulions leur réussite, leurs doutes quant à leur capacité à affronter ce nouvel environnement a diminué. Nous étions ce miroir qui tentait de leur renvoyer une image d'eux-mêmes suffisamment "grands" pour faire face à leur nouvelle situation. Cependant, il est clair que le dispositif ne nous a pas laissé suffisamment de temps pour construire cette illusion de l'omnipotence, selon le schéma de Winnicott. Illusion sur laquelle vient se construire ensuite le désillusionnement et la frustration face à la réalité. Leur confiance en eux, pour certains, était donc bien fragile.

Un autre moment important dans cette fonction miroir du consultant, a été lorsque nous leur avons expliqué, dès la première séance, le travail du deuil, les émotions et souffrances qui lui sont attachés. Comme chaque fois, plusieurs personnes ont reconnu dans les propos qui étaient tenus, des situations qui avaient été la leur, des émotions et des sentiments qu'ils ne parvenaient pas à nommer et pour lesquels il y avait, enfin, des mots pour les désigner, des personnes pour les reconnaître. Ceux-ci n'étaient plus déniés, ils existaient. Ils pouvaient avoir confiance dans leurs sentiments, dans leurs émotions.

Il était essentiel, dès la première séance, de montrer patience, compréhension, soutien, approbation, c'est-à-dire d'occuper la place de cette "mère suffisamment bonne" qui va permettre à la détresse de s'exprimer, qui la comprend et qui la contient. Cela signifiait aussi progressivement, cadrage, rigueur, constance, et respect de l'autre.

3.4 Découverte de l'ambivalence par le dessin

Comme nous l'avons dit plus haut, il est nécessaire d'identifier tous les liens d'attachement à l'objet qui va disparaître, mais également de reconnaître l'ambivalence à l'égard de ce même objet. De la sorte le risque d'idéalisation est amoindri et un avenir digne d'être vécu et des objets dignes d'être aimés peuvent trouver leur place.

Lors de la seconde séance, nous proposons donc aux participants de raconter leur histoire de vie professionnelle. Sous l'emprise de l'émotion, les individus peuvent tenir des propos contradictoires. L'ambivalence peut être dite. Mais elle n'est pas entendue ou elle est rejetée. *« Moi, j'ai jamais dit ça »*. Il est vain de croire qu'une parole provenant des consultants qui relèverait cette ambivalence serait crédible. Associés au promoteur du changement, nous étions discrédités d'emblée. *« Ça vous est facile, à vous, de dire cela. » ; « On voit bien pourquoi vous nous dites cela »* sont autant de remarques caractéristiques faisant suite à toute tentative de démontrer, de convaincre d'une autre façon de voir les choses. D'autre part, à plusieurs reprises dans le passé, les salariés avaient été gravement trompés par des personnes des directions générales précédentes. Nous étions donc des persécuteurs potentiels.

Il fallait que l'ambivalence à l'égard du passé provienne des salariés eux-mêmes. Notre expérience nous faisait dire qu'il y a toujours quelqu'un qui est moins attaché à l'entreprise (parce qu'il est plus récent, ou parce que ses investissements majeurs sont autres...) et qui finit par prononcer ce type de propos « *Tu ne crois pas que tu exagères ?* » ; « *Tu ne te souviens pas, à quel point on en a bavé ?* » Encore faut-il que la personne soit reconnue et acceptée par le groupe, qu'elle soit perçue, par celui qui idéalise la passé, comme un autre lui-même. Les phénomènes de régression et identification fusionnelle des individus dans un groupe en souffrance sont suffisamment œuvrant pour que cela se produise chaque fois. C'est une question de patience et de confiance dans l'expérience et la théorie.

Cependant, afin d'éviter les mécanismes de dénégation et de rationalisation, nous avons proposé un mode d'expression qui leur est peu familier et sur lequel ils avaient moins de contrôle : le dessin. Nous leur avons donc proposé de, au choix, raconter leur histoire de vie professionnelle, soit par le biais de récits écrits (anecdotes, situations vécues) soit par le biais du dessin, complétée dans les deux cas par leurs commentaires oraux. Puis les autres membres du groupe devaient, à leur tour, donner leur perception de ce qu'ils avaient entendu et vu. Les résistances ont été importantes : « *On n'est pas à l'école maternelle !* » ; « *Pour qui nous prenez-vous ?* » ; « *On a passé l'âge de la rédaction.* » Une fois encore, certaines personnes ont accepté de jouer le jeu¹⁰, parce qu'ils se sentaient plus en confiance que d'autres.

Nous avons mis à leur disposition une grande quantité de feutres de toutes les couleurs et des feuilles de paper board.

Nous évoquerons en particulier le dessin d'une personne. Ce salarié avait opté pour le pactole et la retraite anticipée. Les commentaires de son dessin laissaient entendre un avenir rose et souriant. Pourtant, ses propos étaient illustrés par des champs fermés avec des piquets qui ressemblaient étrangement à des croix de cimetière, juxtaposées les unes à côté des autres. Par contre, son lieu de travail, qu'il disait heureux d'abandonner, ressemblait étrangement à une émeraude étincelante. Cette personne n'avait absolument pas conscience de l'écart entre ses propos et l'illustration de ceux-ci. Ce sont les commentaires d'un membre du groupe, aussitôt repris par d'autres, « *ah c'est vrai ça !* » qui lui ont permis de percevoir son ambivalence, après un instant de quasi-sidération. Mais, phénomène intéressant, il n'y a pas eu de dénégation, ils ont accepté et reconnu l'idée de l'ambivalence. Certains ont regardé leur dessin d'un autre œil. Si tous, loin s'en faut, n'ont pas perçu leur ambivalence, l'idée pourrait faire son chemin dans l'après-coup. Pour plusieurs d'entre eux, le dessin a joué son rôle d'espace transitionnel permettant d'accéder à la réalité du passé et la vérité du souvenir... et de l'avenir. Il a permis de remplacer les "caricatures" de ceux-ci, par une représentation du monde plus objective, mieux partagée et moins douloureuse.

Ce travail a permis de délier les langues sur nombre de tabous, de contradictions qu'il était interdit de nommer, tant tout cela leur semblait en opposition avec les valeurs idéalisées de la culture d'entreprise. Alors que le respect de la règle était ce qui s'affichait comme une valeur forte, les arrangements de tous ordres, connus de tous mais "secrets", ont été dits publiquement : il n'y avait pas que la concurrence qui avait des pratiques douteuses. Le colmatage permanent des conflits est apparu. Le discours traditionnel sur « *nous sommes une grande famille* » a fini par laisser apparaître les rivalités entre les collègues-frères, le comportement autoritaire et abusif de ceux qui cherchaient à occuper la position de père. Deux ou trois femmes se sont révélées être des mères étouffantes. Certains comportements des agents de maîtrise, ces "grands frères", certains rituels initiatiques ont révélé leur dimension sadique. Bref, le discours et le mythe de "l'harmonie familiale" volaient en éclats.

Deux séances ont été consacrées à faire émerger nombre de ces souvenirs personnels, emprunts de subjectivité et chargés d'émotion, qui, petit à petit, malgré les dénégations des uns et des autres, se transformaient en une réalité communément partagée¹¹. Progressivement, le passé n'était plus le paradis perdu auquel il ne fallait pas renoncer. L'avenir n'était pas davantage l'enfer qu'il fallait absolument fuir en prenant une retraite anticipée ou en allant dans une autre entreprise.

10. Au sens de Winnicott.

11. Nous voulions organiser une exposition de photos retraçant l'histoire de cette entreprises et des hommes. Cette idée a été écartée pour diverses raisons. Mais le principe demeure tout à fait intéressant.

Tout ceci apparaissait dans le désordre, dans la subjectivité de chaque histoire individuelle. Notre rôle était d'entendre et de faire entendre tout cela. Le moment venait de formaliser leur représentation de leur histoire, de leur travail et de l'environnement de celui-ci, et de leur permettre de s'ouvrir davantage sur le monde extérieur.

3.5 Rencontre avec le monde extérieur

Les affirmations, les réassurances diverses, les faits eux-mêmes ont souvent peu de poids par rapport à un passé que les salariés disaient tissé de mensonges et de tromperies. La seule présence des consultants et de la direction étaient insuffisante à installer la réalité du jour à sa place. Dans un premier, il nous avait semblé souhaitable de "faire sortir" les salariés hors des murs de l'entreprise et les envoyer à la rencontre des autres, sur leur territoire. Dans un second temps, ceci nous a semblé un peu trop téméraire, car trop rapide et insuffisamment contrôlable, comme la suite l'a démontré.

Il a été fait appel à de nombreuses personnes de "l'extérieur", salariés de SEM de fraîche date qui venaient rendre compte de leur nouveau statut et de leur nouvelle situation, clients, actionnaires, salariés des concurrents de l'entreprise, représentants d'association. Quelques entreprises du secteur public susceptibles d'accueillir les agents qui ne voulaient ni partir en retraite anticipée, ni basculer dans le secteur semi-public, avaient également été conviées. Tous étaient supposés faire une conférence d'une heure environ, puis se soumettre au jeu des questions-réponses. Chacun avait pour mission d'introduire de la "réalité", et de la complexité, à un moment où nombre de salariés souhaitaient encore s'enfermer dans le monde clos de la souffrance et du passé. Cette démarche a été vécue par certains agents comme intrusive et ils se sont sentis agressés. Quelques intervenants n'étaient pas bien reçus, loin s'en faut ! Ils étaient, plus souvent qu'à leur tour, taxés de faire de la désinformation, de l'intoxication¹².

Souvent nous assistions à un retournement de situation. Au lieu d'écouter ceux qui venaient leur rendre compte d'un ailleurs, d'un autrement, les salariés tenaient à faire entendre leur situation, leurs souffrances. Pour notre plus grand soulagement, mais finalement, sans surprise, nous avons constaté cette compassion dont les hommes savent faire montre spontanément quand ils ont en face d'eux un autre homme dans la souffrance. Ces personnes ont volontiers prêté une oreille attentive aux inquiétudes et au désarroi de ces salariés.

Dans le même temps, certains agents se disaient extrêmement flattés que des personnes d'importance, un député, un président du futur conseil d'administration, lui-même dirigeant d'un très grand groupe international se dérangent pour eux, modestes employés d'une obscure PME. Cela contribuait à la reconstruction de leur narcissisme fortement fragilisé par la disparition annoncée de ce à quoi, ils avaient contribué pendant tant d'années. Cela permettait aussi aux agents de ressentir le monde et l'environnement moins menaçants qu'ils l'imaginaient.

Après chaque entrevue, un petit groupe de salariés volontaires faisaient, avec l'aide des consultants, un bref compte rendu, à la fois pour la direction générale et pour les salariés qui n'avaient pas pu assister à ces rencontres. Ce travail de mise à distance par l'écriture s'avérait fort profitable pour les personnes qui le faisaient. Il faut ajouter que, jamais dans le passé, on ne leur avait demandé de rendre compte, de la sorte, de quoi que ce soit.

La reconstruction de chacun et la vision de son avenir se faisaient à des rythmes différents, selon des blessures plus ou moins longues à cicatriser, et sur la base de sensibilités différentes. Cependant, l'objectif était que chacun perçoive qu'il y avait une place pour lui, ici ou ailleurs, là où il aurait choisi. Chacun avait un avenir. Les questions se faisaient moins répétitives, les réponses finissaient par être entendues dans ce qu'elles avaient de tantôt rassurant, tantôt inquiétant.

12. Nous pensons en particulier à des salariés d'une entreprise transformée en SEM depuis trois ans, et qui se disaient tout à fait satisfaits de ce nouveau statut.

3.6 L'espace de création et de construction de l'avenir

Simultanément à ces rencontres, nous avons donc proposé des exercices de formalisation. Reprenant ce qui avait été dit par les uns et les autres, nous appuyant sur tout ce qui avait été conservé sous forme de feuilles de paper board accrochées aux murs, de comptes rendus, de questions et réponses, ensemble, nous avons structuré leurs représentations de leur univers de travail. Nous avons utilisé pour cela le modèle d'audit de culture proposé par Maurice Thévenet (1986). Cela a encore été l'occasion de partage de moments vécus, d'échange d'expériences. Puis, nous leur avons demandé si, selon eux, il était possible de changer quelque chose à chacune de ces données, s'il fallait les reprendre telles quelles, les abandonner ou les faire évoluer. Enfin, les discussions étaient vives, les avis souvent contradictoires, parfois polémiques. C'était la véhémence de ceux qui avaient quelque chose à dire, qui voulaient faire entendre leur point de vue. Il nous fallait recueillir la diversité des positions et en aucun cas trancher. Ce qui n'était ni notre rôle, ni le moment.

De monologues en dialogues, les échanges ont été extraordinairement riches. La nouvelle direction a découvert la nature de l'attachement aux clients, à certaines pratiques sociales ou à des savoir-faire qui pouvaient être préservés à l'avenir alors que, n'en connaissant ni les fondements, ni les valeurs sous-jacentes, ils étaient voués à disparaître dans la restructuration-SEMisation. La direction générale a également pu constater l'étendue de la méconnaissance des mécanismes économiques régissant le secteur d'activité de la part de ses salariés.

La troisième étape du dispositif a pris place sur ces bases. Les agents ont participé à la définition des nouveaux métiers à mettre en place dans l'entreprise, démarche conduite par la DRH avec l'aide de consultants. Quelques-uns ont voulu être associés à des réflexions sur le déménagement, les nouveaux services à proposer aux clients, sur l'organisation, le rôle de l'encadrement... Des formations ont été mises en place autour de nouveaux métiers ou de nouvelles approches (travail en équipe, principe de délégation et de responsabilisation). Plus fondamentalement, la direction générale a soumis aux salariés l'idée de revoir les modes d'organisation du travail pour tous, les modes de promotion et d'évaluation pour les agents de maîtrise. De vastes chantiers de changement étaient programmés dans la durée.

Conclusion

C'est un véritable espace transitionnel, au sens où l'entend Winnicott (1975) qui a pu se mettre ainsi en place : lieu où se joue le passage et le brassage entre l'univers du salarié tourné vers le passé et celui de la direction générale porteuse du projet des actionnaires. Lieu d'une réalité économique autre, mais qui se refuse à exclure l'homme et le social ; lieu où le temps ne se précipite pas.

La souffrance a été affrontée et traversée individuellement et collectivement, alors qu'habituellement les salariés sont renvoyés à eux-mêmes. Il y a eu un temps de déconstruction, et un temps de reconstruction, nécessitant une démarche d'une année. L'affrontement, la confrontation voire les conflits n'ont pas été évités. Le temps long et lourd de la déconstruction a permis une reconstruction plus rapide, mais surtout plus solide, faite de la reconnaissance des différences, du respect de celles-ci et, dans la mesure du possible, de leur intégration dans le projet commun.

Finalement, c'est environ 20% des personnes qui ont voulu quitter l'entreprise alors qu'à l'origine, 20% avait fait savoir qu'ils étaient prêts à poursuivre leur activité au sein de la SEM. Impressionnant renversement ! Il a fallu envisager de reconvertir les personnes dont les métiers disparaissaient et qui souhaitaient rester dans la nouvelle SEM¹³. Toutefois, il ne s'agit pas de faire de l'angélisme. Les conflits demeureront, ils seront parfois durs, mais en aucun cas, ils ne seront destructeurs ni pour les hommes, ni pour l'entreprise.

Le concept d'espace transitionnel est véritablement stratégique en cela qu'il favorise une approche du changement intégrant la temporalité dans ses trois dimensions du passé, du présent et de l'avenir. Il intègre le passé pour construire l'avenir. Il exige la prise en compte de la complexité des hommes et de l'environnement, ainsi leurs dimensions souvent paradoxales. Il est facteur de lucidité à des moments où l'aveuglement fait parfois office de loi, sous la pression de désirs informulés. Il participe à la mobilisation de la créativité, facteur d'innovation.

13. C'est un chantier auquel nous n'avons pas participé.

Bibliographie

- Alain M.** (1996), "Prendre en main le changement, stratégies personnelles et organisationnelles", Montréal, Éditions Nouvelles.
- Amiel M.** (1999), "Les survivants des plans sociaux : au-delà de l'effondrement du mythe fondateur", *Revue Française de Gestion* n° 126, sept-oct.
- Augagneur M.F.** (1995), "Vivre le deuil, de la désorganisation à une réorganisation", Lyon, *Chronique Sociale*.
- Becker E.** (1973), "The denial of death", New York, *The Free Press*.
- Bégoïn J.** (1995), "La problématique du deuil et le métabolisme de la souffrance psychique", *Le deuil, monographies de la Revue Française de Psychanalyse*, Paris, P.U.F., 2^e édition.
- Cornut J.** (1995), "Deuil et sentiment de culpabilité", *Le deuil, monographies de la Revue Française de Psychanalyse*, Paris, P.U.F., 2^e édition.
- Davis M., Wallbridge D.** (1981), "Boundary and space", New York, *Brunner/Mazel and London, Karnac, Winnicott, introduction à son œuvre*, Paris, PUF 1992.
- Dejours C.** (1998), "Souffrance en France", *Éd. du Seuil*, Paris.
- De Vries M.K., Balazs K.** (1999), "La dimension humaine des restructurations", in *l'Expansion Management Review*, juin.
- Dubouloy M.** (1996), "Les processus et rituels de deuil dans les organisations", *actes du colloque de l'AGRH*, Paris.
- Dubouloy M.** (1998), "La certification entre Eros et Thanatos", *communication au colloque de l'AGRH de Montréal*.
- Enriquez E.** (1992), "L'organisation en analyse", Paris, PUF, coll. *Sociologie d'aujourd'hui*.
- Fabre C.** (1998), "Les conséquences humaines des restructurations", *L'Harmattan*, Paris.
- Freud S.** (1917/1915), "Deuil et mélancolie", *Métopsychoanalyse*, Paris, Gallimard, 1968 ; SE, 12 ; GW, 8.
- Freud S.** (1921), "Massenpsychologie und Ich-Analysis" (*Psychologie collective et analyse du Moi*), *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot, 1981, p. 119-216.
- Glass N.** (1998), "Management Masterclass", Nicholas Brealey Publishing Ltd, "Management, les 10 défis", Paris, *Les Éditions d'Organisation*.
- Goleman D.** (2000), "L'intelligence émotionnelle : accepter ses émotions pour s'épanouir dans son travail", Paris, *J'ai Lu*.
- Grison S.** (1998), "L'action de changement dans les organisations : quels impacts sur les individus", *Pratiques psychologiques* n° 1, *diagnostic*, Paris.
- Grouard B., Meston F.** (1998), "L'entreprise en mouvement", Paris, *Dunod*.
- Guittières-Green L.** (1997), "La douleur psychique : enjeux narcissiques et objectaux", *Le mal-être, Débats de Psychanalyse*, Paris PUF, 1998 pour la 2^e édition.
- Hafsi T., Demers C.** (1997), "Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations", Montréal, *Les Éditions Transcontinentales*.
- Hanus M.** (1995), "Les deuils dans la vie, deuils et séparations chez l'adulte et chez l'enfant", Paris, *Maloine*.
- Hanus M.** (1995), "Le travail de deuil", *Le deuil, monographies de la Revue Française de Psychanalyse*, Paris, PUF, 2^e édition.
- Kaës R.** (1979), "Introduction à l'analyse transitionnelle", *Crise, rupture et dépassement*, Paris, *Dunod*
- Klein M.** (1975), "Envy and gratitude", *Our adult world*, *Melanie Klein Trust*, London, *Envie et gratitude*, Gallimard, Paris, 1968.
- Klein M., Rivière J.**, (1935/1975), "Love, guilt and reparation, and other works", London, *The Hoggarth Press and Institut of psycho-analysis*, "L'amour, la culpabilité et le besoin de réparation", *L'amour et la haine*, *Petite Bibliothèque Payot*, 1969 pour la traduction française.
- Kübler-Ross E.** (1996), "La mort une question vitale : l'accompagnement des mourants pour changer la vie", Paris, *Albin Michel*.
- Lenhardt V.** (1992), "Les responsables porteurs de sens", Paris, *INSEP Éditions*.
- Pages M.** (1996), "Le travail d'exister", Paris, *Desclée de Brouwer*.
- Paillet Ph.** (1996), "Propositions sur les conditions d'application de la théorie du deuil dans les sciences de gestion", *actes des 6^e journées nationales d'études psychanalyse et management*, Nantes.
- Perron-Borelli M.** (1997), "Au-delà de la douleur : le travail de deuil", *Le mal-être, Débats de Psychanalyse*, Paris, PUF, 1998 pour la 2^e édition, p. 163-169.

- Quinidoz J.M.** (1991), "La solitude apprivoisée", Paris, PUF.
- Sainsaulieu R.** (1977), "L'identité au travail", Presse de Sciences Po, Paris.
- Senge P.** (1999), "The dance of change" (*La danse du changement*), Paris, Éditions Générales First.
- Viorst J.** (1986), "Necessary losses", Simon & Schuster, New York, "Les renoncements nécessaires, tout ce qu'il faut abandonner en route pour devenir adulte", Paris, Robert Laffont, coll. Réponses, 1988.
- Vries (de) M.K., Balazs K.**(1996), "La dimension humaine des restructurations", *L'Expansion Management Review*, Juin.
- Rousillon S. , Bournois F.** (1996), "Deuil social, mutation des représentations et changement radical", in "Les enjeux de l'emploi : société, entreprises et individus", coll. CNRS.
- Segal H.** (1964), "Introduction to the work of Melanie Klein", The Hogarth Press Ltd, London 3^e éd., PUF Paris (1969) pour la traduction française.
- Thévenet M.** (1986), "Audit de la culture d'entreprise", Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Thévenet M.** (1999), "Le travail que d'émotions", *Revue Française gestion nov. déc.*
- Viorst J.** (1988), "Les renoncements nécessaires, tout ce qu'il faut abandonner en route pour devenir adulte", Paris, Robert Laffont, coll. Réponses.
- Widlöcher D.** (1983), "Les logiques de la dépression", Paris, Fayard.
- Widlöcher D.** (1994), "Deuil fini et deuil sans fin", in *Le deuil, Monographies de la Revue Française de Psychanalyse*, Paris, P.U.F., 2^e édition.
- Winnicott D.** (1951), "Transitionnal objects and transitionnal phenomena", *Collected papers : through pediatrics to psycho-analysis*, Tavistock Publications, Londres, 1958, "Objets transitionnels et phénomènes transitionnels", *De la pédiatrie à la psychanalyse*, Payot, 1969.
- Winnicott D.** (1962), "Ego integration in child development", *The maturational processes and the facilitating environment*, London, Hogarth Press and the Institut of Psycho-Analysis, (1965) ("Intégration du moi au cours du développement de l'enfant", *Processus de maturation chez l'enfant*, Paris, Payot, 1969).
- Winnicott D.** (1963), "Élaboration de la capacité de sollicitude", *The maturational processes and the facilitating environment*, London, Hogarth Press and the Institut of Psycho-Analysis, (1965) ("Intégration du moi au cours du développement de l'enfant", *Processus de maturation chez l'enfant*, Paris, Payot, 1969).
- Winnicott D.** (1963), "Le passage de la dépendance à l'indépendance dans le développement de l'individu", *Processus de maturation chez l'enfant*, Paris, Payot, 1969.
- Winnicott D.** (1971), "Playing and reality", (*"Jeux et réalité"*), Gallimard", Paris (1975).
- Winnicott D.** (1971), "La créativité et ses origines", *Playing and reality (Jeux et réalité)*, Gallimard, Paris (1975).
- Winnicott D.** (1974), "Fear of Breakdown", *International Review of Psycho-Analysis*, n° 1, "La crainte de l'effondrement", in *Revue Française de Psychanalyse*.

