

# Rupture ou continuité des objets et dimensions de l'implication des salariés ayant vécu une période de restructuration ?

Intérêt exploratoire d'une perspective psychanalytique

Mickaël NAULLEAU

Consultant en Gestion des Ressources Humaines

Université de Nantes et AUDENCIA Ecole de Management

Notre travail exploratoire de DEA en sciences de gestion consiste à identifier la présence d'une continuité ou d'une rupture du lien individu/organisation lors d'un changement organisationnel. Le concept « d'implication au travail » en tant que forme de relation individu/organisation a été mobilisé dans notre étude pour sa qualité d'objectivation des *objets* (poste de travail, éthique de travail, organisation et carrière/profession) et *dimensions* (affective, cognitive et conative) en jeu, et celui de « restructuration » en tant que changement particulier pour son aspect traumatique très largement souligné dans la littérature managériale. Nous avons alors opéré la « contextualisation » de notre terrain d'investigation, qui aura vécu une période de restructuration, par triangulation des données secondaires issues d'entretiens auprès de quatre managers, de l'infirmière et du recueil de documents internes à l'entreprise (bilans sociaux, PSE, revue de presse, etc). Dans un second temps, nous avons interrogé un échantillon d'une dizaine de personnes après avoir pris soin de tester et confronter notre méthodologie d'entretien semi-directif sur deux salariés. Ces données primaires ont alors été soumises à une analyse de contenu par l'intermédiaire du logiciel ALCESTE en vue « d'objectiver » les *objets* et *dimensions* de l'implication des salariés *avant* et *après* une période de restructuration. Nos résultats indiquent, de manière descriptive, que l'implication n'est pas orientée sur le seul objet « organisation » mais qu'*objets* et *dimensions* évoluent suivant le traumatisme perçu. Pourtant, souhaitant avancer dans la compréhension phénoménologique de ce processus, nous ouvrons notre article par l'esquisse d'une promesse explicative complémentaire aux sciences de gestion apportée par l'approche psychanalytique. Partant de nos résultats, et conscient de devoir consolider sa mobilisation théorique lors de futurs travaux, celle-ci nous permet néanmoins d'appréhender trois temps distincts : (1) *L'avant restructuration* marqué par un investissement affectif collectif sur l'organisation ; (2) L'annonce de la restructuration qui vient rompre littéralement le cadre idyllique antérieur où chacun « imagine » la perte encourue et entame un travail de deuil dont les différentes phases se repèrent dans le discours (dénégation et choc post-événementiel, désorganisation individuelle, acceptation et incrédulité, « re-structuration » individuelle) ; (3) *L'après restructuration*, marqué par un déplacement des investissements individuels des objets d'implication qui, ajouté à la réminiscence cyclique de trois ans de l'événement « restructuration », affirme l'empreinte « mnésique » inscrite dans l'esprit des salariés. Le mouvement de distanciation organisationnelle identifiée semble ainsi, au regard de la théorie analytique, symptomatiser la nostalgie de l'objet « organisation » idyllique à présent perdu. Au terme de notre travail, nos interprétations tiennent, d'une part, à un déplacement d'investissement d'objet(s) d'une implication organisationnelle « toute » affective à un repli d'investissement affectif sur des objets de l'univers personnel, et, d'autre part, au jeu d'une angoisse de répétition traumatique et cyclique sur la « scène » intrapsychique individuelle altérant le rapport au travail et par conséquent l'implication.

**Mots clés :** Restructuration, Implication (objets et dimensions), Analyse du discours, Psychanalyse

## Introduction

Poser la question d'une « (ré)conciliation entre économique et social » laisse à supposer l'existence même de leur antagonisme c'est-à-dire qu'il faille choisir l'un à l'autre.

Certes, la réalité tendrait à nous faire céder au fatalisme de leur collusion perpétuelle. Or, la prégnance de cette interrogation révèle l'inflexion sur laquelle politiques, économistes, praticiens des ressources humaines, services de l'état, chercheurs de tous horizons et d'autres souhaitent s'atteler. Pourquoi ? D'une part parce qu'il n'est plus (et ne peut être) satisfaisant de considérer que tout a été tenté pour y remédier et que d'autre part, la voie de leur combinaison reste à défricher.

L'exemple de l'inscription dans la loi de cohésion sociale, promulguée début janvier 2005, dans son volet « emploi » concernant les licenciements économiques, de la nécessaire prise en compte de « l'aspect psychologique » des salariés licenciés économiques, et ce pour la première fois dans le code du travail (article 74), est révélateur. Imperceptiblement, est-il exigé de l'entreprise, dans le cadre des restructurations, événement pertinent de mise en exergue des tensions entre économique et social, qu'elle ne sauvegarde pas sa compétitivité au prix d'un coût social.

D'ailleurs, les incidences d'une attitude contraire ont été depuis longtemps soulignées par les nombreuses études sur le sujet. Il est ainsi largement reconnu que le phénomène de restructuration conduit très fréquemment à des organisations plus maigres mais pas forcément plus saines (Doherty, 1996). De plus, il est vécu trop souvent comme une véritable « coupure agressive » dans les Ressources Humaines, et introduit dans son sillage, pour l'individu et plus largement la société, un sentiment d'insécurité qui, ajouté à son utilisation répétée, bouleverse la notion de relation d'emploi.

En transformant certaines tâches par l'utilisation accrue des moyens informatiques, en augmentant la charge de travail des salariés voire même leurs responsabilités, la notion de sécurité du travail s'affirme violemment comme « chose du passé » (Appelbaum et al, 1987). Bien qu'ils conservent leur emploi, les « survivants », c'est-à-dire les salariés restants (Brockner, 1988), entretiennent une relation avec l'organisation qui change profondément (Rousseau, 1998 ; Amundson, Borgen, Jordan et Erlebach, 2004)) dont la résurgence traumatique s'exprime à travers le « syndrome du survivant » (Brockner et Alii, 1995 ; Fabre, 1997).

Les dommages sont ainsi nombreux. Les travaux portant sur le niveau de performance organisationnelle ou encore la satisfaction au travail (Brockner, 1988 ; Davy, Kinicki et

Scheck, 1991 ; Meyer, Allen et Topolnytsky, 1998), le stress et ses mécanismes (Armstrong-Stassen, 1993, 1994 ; Mishra et Spreitzer, 1998), etc., en témoignent largement. Néanmoins, peu ont questionné la nature profonde du lien individu/organisation qui, comme nous l'apprennent les concepts de « propriétés psychologiques » (Dirks, Cummings et Pierce, 1996 ; Peters, 1988 ; Pierce, Rubenfeld et Morgan, 1991 ; Pierce, Kostova et Dirks, 2001) et de « contrat psychologique » (Levinson, Price, Munden, Mandl et Solley, 1962 ; Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994 ; Rousseau, 1995, 1996 ; Schein, 1980), repose sur une relation d'objet(s) implicite, voire inconsciente.

Aussi, si tant est que l'on souhaite en suivre la renégociation, encore nous fallait-il un révélateur pertinent. Parmi les divers états psychologiques affectifs liés à cette intériorisation, « l'implication au travail » représente l'avantage, par sa richesse descriptive des *objets* et *dimensions* en jeu, de mettre en exergue les points d'investissement sur lesquels se fondent les liens entretenus par les « survivants » avec leur organisation.

Par conséquent, notre problématique de recherche majeure consiste à évaluer l'existence « d'une *rupture ou continuité des objets et dimensions de l'implication des salariés ayant vécu une période de restructuration ?* » alors qu'ils doivent faire face à de nombreuses pertes : de la sécurité du travail à long terme, des opportunités de développement de carrière, des collègues de travail ou encore des repères spatiaux, praxéologiques, cognitifs, affectifs, culturels et/ou symboliques.

Au terme de notre article, sans ignorer les difficultés inhérentes à sa mobilisation et à la nécessité d'en renforcer théoriquement l'appropriation « scientifique », nous invitons chercheur et praticien en GRH à associer la pertinence descriptive des outils traditionnels en sciences de gestion au pouvoir explicatif complémentaire de l'approche psychanalytique dans un objectif de compréhension phénoménale du processus d'implication. Il est alors fort à parier, comme l'avancait Arnaud (2003), qu'elle ouvrirait ainsi la voie à une « intelligibilité supplémentaire » des processus à l'œuvre dans nos organisations.

## **1. Cadre théorique**

La restructuration organisationnelle et/ou la minimisation de la masse (littéralement « downsizing »), en créant des conditions antagonistes à la favorisation de l'implication, constitue un contexte favorable à la lecture de la renégociation de la relation d'emploi.

## 1.1. La restructuration : un processus transitionnel « traumatique »

Restructurer consiste à « réduire de manière systématique la force de travail au travers d'une série d'activités instituées intentionnellement en vue d'augmenter l'efficacité et la performance de l'organisation » (Appelbaum et al, 1987 ; Cameron, 1994 ; Cascio, 1993).

### 1.1.1. Motifs et objectifs

Dès les premières études, les chercheurs ont fait état de la diversité des raisons invoquées par les directions d'entreprises pour justifier les restructurations engagées (Ardenti et Vrain, 1988 ; Mallet et Alii, 1997 ; Thierry, 1995). Partant de la situation d'origine et des objectifs poursuivis par les entreprises, Fabre (1997) a distingué d'une part les restructurations *réactives* mises en œuvre en réponse à un problème économique financier ou à un changement organisationnel et, d'autre part les restructurations *proactives* destinées à améliorer la performance de l'organisation ou à anticiper l'évolution du contexte économique et concurrentiel. Selon la stratégie adoptée, l'organisation est alors engagée soit dans une optique de *réorientation* ou de *convergence*. Si la première a pour objectif de redéfinir la mission de l'organisation en accord avec ses compétences et son environnement, la seconde consiste quant à elle à renforcer l'existant et nécessite la participation de tous. Dans les deux cas, de nouveaux modes de gestion et de coordination apparaissent et, peuvent parfois prendre à revers l'objectif initial d'accroissement de l'efficacité et de la productivité (De Vries et Balazs, 1997 ; Cascio, 1993 ; Mishra et al, 1998 ; Mone, 1994), en augmentant les coûts non désirés (McKinley et al, 1995 ; Mirvis, 1997 ; Bedeian et Armenakis, 1998 ; Cascio, 1997).

### 1.2.2. Les coûts d'une restructuration

Ces coûts sont divers : accroissement des dépenses « qualité » par l'augmentation du travail, inspection accrue, dépenses supplémentaires liées à une charge de travail plus importante, impossibilité pour l'entreprise d'obtenir de nouveaux marchés par manque de ressources et/ou de compétences (Mabert et Schmenner, 1997), augmentation du nombre d'employés temporaires et de consultants pour soutenir la flexibilité organisationnelle. De plus, par le licenciement des salariés les plus anciens, les organisations sont confrontées à une perte de « mémoire institutionnelle » (De Vries et Balazs, 1997). D'autre part, certains

dysfonctionnements peuvent également apparaître au niveau des attitudes et des comportements des salariés restants. Finalement, « l'aliénation » de l'organisation à l'ensemble de ces conséquences négatives, dont les effets sont la plupart du temps mésestimés par manque d'anticipation, affectent durablement les performances organisationnelles (financière, productivité, rentabilité, humaines, etc.).

### 1.1.3. Un management du traumatisme ?

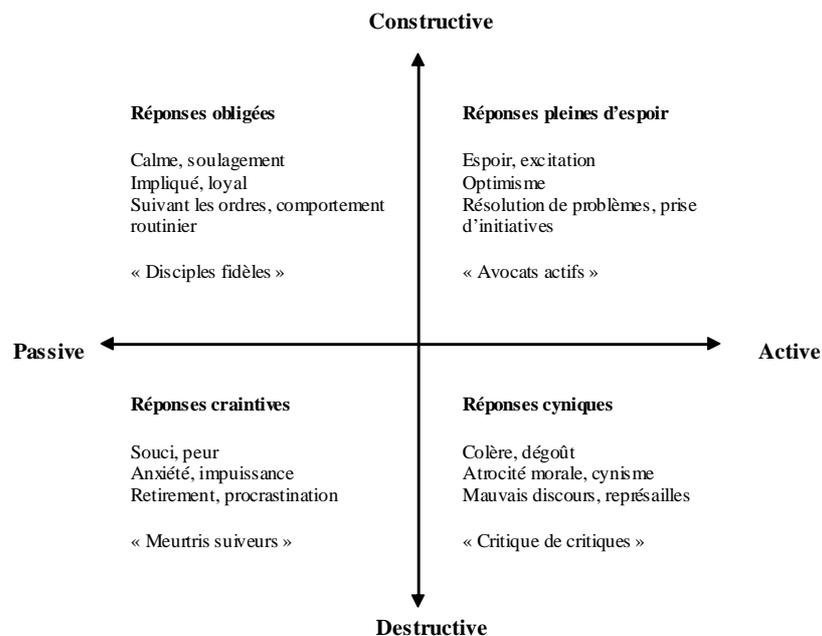
Pour parer à ces incidences, la littérature propose plusieurs « guides d'action ». Tout d'abord, elle invite à utiliser la restructuration comme dernier ressort et démontrer aux employés qu'elle était la dernière solution, après que toutes les options alternatives aient été considérées et mises à l'épreuve. Ceci peut paraître paradoxal vis-à-vis de l'exigence d'anticipation « forcée » par la normalité du changement organisationnel. Elle insiste aussi sur la nécessité de considérer les ressources humaines comme *valeurs* et non comme *coûts*, et de planifier le processus de restructuration à long terme pour « maîtriser » les réactions négatives des salariés et l'apparition de tous dysfonctionnements organisationnels (De Meuse et al, 1994 ; De Vries et Balazs, 1997). Aussi, est-il exigé du leadership qu'il veuille à « réintroduire l'enthousiasme » (Emshoff, 1994), à garantir la « participation de tous » (Cascio, 1993 ; Mishra et al, 1998) et à communiquer dès l'annonce de la restructuration (De Meuse et al, 1994) pour prévenir l'accroissement des rumeurs (Amundson, Borgen, Jordan et Erlebach, 2004) et de la confusion. Enfin, est-il recommandé d'accorder autant de considération aux « survivants » qu'aux « victimes » dont le moindre déficit conduirait à la détérioration du moral des premiers (Emshoff, 1994 ; Schmener et Lackey, 1994).

### 1.1.4. Variété des réactions individuelles

Pourtant, l'ensemble de ces préconisations ne peuvent, à elles seules, conditionner la nature des réactions des survivants. Celles-ci, dont la topologie réalisée par Mishra et Spreitzer (1999) cartographie l'amplitude (Figure 1), dépendent avant tout de différences psychologiques et sociales individuelles ou encore de la perception singulière du phénomène (Thornhill, Saunders et Stead, 1997). Certains questionneront leur employabilité à l'extérieur de l'organisation. D'autres, au contraire, essaieront de travailler aussi dur que possible pour se prémunir « psychologiquement » de licenciements à venir. Ceci dépendra autant de

l'interdépendance antérieure avec ceux qui doivent partir, ou qui ont été licenciés (Brockner, 1988 ; Brockner et Greenberg, 1990), que de l'existence ou l'absence d'attitudes, de valeurs et d'expériences partagées avec l'organisation (Brockner, 1988 ; Brockner et Greenberg, 1990 ; Brockner et al, 1990).

Figure 1. Archétypes des réponses des survivants



Aussi, ces réactions émergeront, négativement ou positivement, selon les différences psychologiques liées aux facteurs comme l'estime de soi, l'obligation organisationnelle antérieure, la tolérance de l'insécurité (Armstrong-Stassen, 1994 ; Brockner et al, 1985, 1992 ; Greenhalgh et Rosenblatt, 1984), c'est-à-dire en fonction d'une singularité individuelle qui nécessite de dépasser la simple « symptomatologie comportementale ».

## 1.2. L'implication au travail

Il s'agit plutôt d'explorer « la face cachée des restructurations » (Kets de Vries, 1997) où agissent, sous couvert, divers mécanismes de défense individuels à l'impact potentiellement dévastateur. Cette lisibilité des « processus sous-jacents » à l'œuvre peut être éclairée à travers le concept d'implication.

### 1.2.1. Une relation d'objet(s)

Introduite dans les recherches scientifiques par Foote (1951), l'implication au travail a suscité de nombreux travaux de recherche. Sa clarification se heurte cependant à la coexistence de multiples approches. Au travers du terme de « commitment », Morrow (1983) a recensé plus de trente définitions différentes de ce concept dans la littérature anglo-saxonne. Malgré tout, il semble unanimement associé à une relation entre deux entités, une personne (sujet) et une composante de la situation de travail (objet). Thévenet (1993), d'ailleurs, le spécifie en explicitant que « la question de l'implication part du principe que l'on ne peut être membre d'un groupe sans construire progressivement avec lui une relation et sans être construit en partie soi même sans cette relation ». De plus, quelles que soient les approches, ce rapport sujet/objet est toujours définie comme une attitude (Lincoln et Kalleberg, 1996) interne au sujet qui a un objet et qui comporte trois dimensions. Aussi, nous définirons l'implication comme « état psychologique résultant à la fois des désirs, de la volonté, des devoirs, des intérêts du salarié, des intentions d'actions dans l'organisation et de l'intention de quitter ou non l'entreprise, suivant un processus complexe d'articulation et de priorisation » (Allen et Meyer, 1991).

### 1.2.2. Les objets de l'implication

Du point de vue objectal, les théories ne se contentent pas d'un objet unique. Certains auteurs ont proposé d'en prendre en compte plusieurs conjointement. Lors de ses premières recherches sur ce concept, Morrow (1983) a construit une typologie de l'implication en 5 catégories portant sur :

- Les *valeurs au travail* ou *éthique du travail* : valeur intrinsèque du travail considéré comme fin en soi,
- La *carrière/profession* : importance que l'individu lui accorde, il peut s'agir de l'importance accordée à la profession,
- Le *travail/poste* : place du travail dans la vie quotidienne, c'est-à-dire l'engagement et l'attachement dans le travail, le degré d'absorption dans son activité
- L'*organisation* : dévotion et loyauté envers l'organisation. Il s'agit de l'attachement psychologique d'un individu à l'organisation, opposé à l'implication vis-à-vis de constituants à l'intérieur d'une organisation comme la direction (Reichers, 1985) ou le

groupe de travail (Zaccaro et Dobbins, 1989). Trois formes d'implication organisationnelle ont été étudiées : calculée ou de continuité (mettant l'accent sur les pertes perçues associées au départ de l'organisation), affective ou attitudinale (qui reflète l'identification et l'implication d'une personne dans une organisation particulière) et normative (qui correspond à un sentiment d'obligation morale de demeurer au sein d'une organisation).

- Le *syndicat* : dévotion et loyauté envers l'organisation syndicale (catégorie qu'elle évincera par la suite, comme beaucoup d'autres auteurs, car n'étant représentative que d'une partie des salariés).

Morrow (1993) puis Neveu et Thévenet (2002) déterminent ainsi quatre formes d'implication dans le travail ou «*work commitment*», qui tend à s'imposer comme concept global recouvrant différents objets.

### 1.2.3. Les dimensions de l'implication

Le deuxième mode de catégorisation utilisé tente de positionner les différents courants sur l'implication suivant les trois dimensions de l'attitude : affective, cognitive et conative. Les courants se situant exclusivement sur la dimension affective ne prennent en compte que l'attachement affectif, émotionnel du salarié et diffèrent ensuite en fonction de l'objet de l'attitude considérée. Cependant, l'implication reste toujours définie comme un attachement psychologique ressenti par la personne (O'Reilly et Chatman, 1986). Concernant la dimension cognitive, une position unique se retrouve dans la littérature. Il s'agit de l'approche qualifiée parfois d'instrumentale ou encore de calculée (Commeiras, 1994) qui ne doit pas être assimilée à rationnel, c'est-à-dire à un calcul des intérêts du sujet. L'implication est fonction de ce que le salarié considère percevoir mais aussi de ses attentes vis-à-vis de sa situation professionnelle, voire même de ses idéaux. Elle apparaît non seulement comme caractérisée par un processus de jugement mais, comme l'ont montré Gaertner et Nollen (1989), dépendant des perceptions ou encore des croyances que s'est façonnée la personne. Certaines théories semblent prendre en compte à la fois la dimension affective et la dimension cognitive de l'attitude, comme celles, par exemple, reliant l'implication aux valeurs ou à l'éthique des sujets (Weber, 1958 ; Morrow, 1983). On retrouve cette même dialectique entre l'affectif et le cognitif dans l'implication dite normative, qui fait référence à l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et intérêts

de l'entreprise non pas pour en tirer un bénéfice mais parce qu'il est moral d'agir de cette façon (Wiener, 1982). Enfin, nous n'avons pas relevé de définition de l'implication correspondant à une conception purement conative.

#### 1.2.4. Les conditions de l'implication

Malgré tout, l'implication ne se décrète pas. Au mieux, peut-on en favoriser l'expression à travers un certain nombre de conditions :

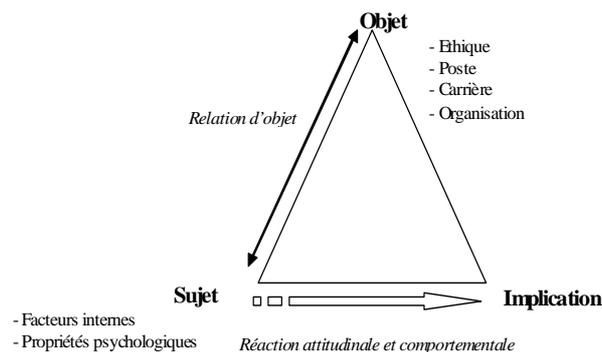
- Les *antécédents* de l'implication c'est-à-dire les caractéristiques personnelles, les caractéristiques du travail, les relations avec le groupe et le supérieur hiérarchique ainsi que les caractéristiques de l'organisation ;
- La *compétence* perçue c'est-à-dire lorsque l'organisation subvient aux besoins d'accomplissement et de développement (Morris et Sherman, 1981) ;
- Les caractéristiques du *poste* qui reposent sur quatre variables principales : la variété des aptitudes, l'étendue du poste, l'autonomie et le challenge ;
- Les *corrélats* de l'implication comme la motivation, l'engagement au travail, le stress, l'implication dans l'emploi et la satisfaction au travail (Mowday, 1979; Morrow, 1983).

Tous ces facteurs sont donc d'autant plus importants à considérer que les managers peuvent créer les conditions permettant aux individus de s'impliquer même si *in fine* ces derniers auront toujours la liberté de ne pas le faire (Thevenet, 2000).

Aussi, en réaction ou anticipation à leur environnement, les organisations peuvent être amenées à adopter, entre autres, des stratégies de restructuration (Cameron, 1994) qui ont de larges conséquences, souvent négatives, à la fois en termes organisationnels et individuels. Alors qu'elles doivent pouvoir compter sur des salariés engagés pour mener à bien cette traversée mouvementée, celles-ci font émerger, dans le même mouvement, les conditions de leur fragilisation. L'implication devient donc un enjeu majeur car elle « symptomatisera » la mesure dans laquelle le lien avec l'organisation a été affecté. Ainsi, plutôt que de développer un modèle de recherche basé sur une opérationnalisation de l'implication, notamment au travers d'échelles de mesures (Porter et al, 1974 ; Allen et Meyer, 1990, 1993) qui dans un objectif d'audit seraient pertinentes, nous préférons emprunter la voie de l'exploration des éléments sur lesquels se fonde la relation individu/organisation. Pourtant, la qualité

descriptive des concepts de « restructuration » et « d'implication », dans ce repérage de la relation objectale entre individu et organisation, ne nous permet pas, du fait de leur faible pouvoir explicatif, d'avancer dans la compréhension de son évolution. L'esquisse d'une mobilisation complémentaire de la théorie psychanalytique dans notre lecture des éléments de l'implication nous permettra alors de révéler l'aspect intrinsèque et dynamique de ce processus.

Figure 3 « Dynamique du processus individuel d'implication »



## 2. Méthodologie

Pour répondre à notre question de recherche, nous devons donc nous appuyer sur un « site » de recherche (Huberman et Miles, 1991) ayant vécu récemment une ou des restructurations touchant directement aux ressources humaines.

### 2.1. Le protocole de recherche

Dès l'amorce du projet, nous étions conscient qu'un dispositif adéquat à notre visée compréhensive aurait nécessité la réalisation d'une étude longitudinale inter-site.

#### 2.1.1. Difficultés d'accès au réel

Sur la dizaine de sollicitations effectuées auprès d'entreprises ayant vécu ou vivant une période de restructuration, nous avons rencontré un grand nombre de réserves de la part des décisionnaires en raison de la grande sensibilité de notre sujet (Fabre, 1997). Les raisons des résistances de nos interlocuteurs portèrent principalement sur la gestion des conséquences

d'une réminiscence de l'événement « restructuration » : réveil traumatique de l'évènement sans qu'un suivi à long terme en vue d'y parer soit possible, verbalisation et expression d'attentes des salariés plaçant l'organisation dans l'obligation d'y répondre et, enfin, crainte d'inscrire dans l'esprit des salariés le sentiment de préparation d'une nouvelle restructuration. Au final, une entreprise accepta de s'engager dans notre projet. Cette épreuve de réalité nous contraigna donc à effectuer une étude intra-site.

### 2.1.2. Protocole de recherche

La figure 4 décrit le cadre opératoire suivi. Tout d'abord, nous nous sommes familiarisé avec notre terrain afin d'en contextualiser les causalités et explications à venir (Fetterman, 1989) 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. Nous nous sommes entretenus sur la population concernée et avons défini le calendrier d'intervention. 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 à la fois les interprétations 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. Dans un souci d'objectivité contextuelle, de précision et de description nous avons alors effectué une triangulation de l'ensemble des données primaires (entretiens) et secondaires (documents) (Wacheux, 1996). Enfin, en accord avec le Secrétaire Général et le Directeur d'Usine, nous avons établi une liste d'une dizaine de salariés (sept hommes et trois femmes, l'atelier étant fortement masculin) pour constituer notre échantillon. Nous avons rencontré au préalable deux salariés (deux hommes), hors échantillon, pour mettre à l'épreuve, lors d'un pré-test, notre méthodologie d'interview semi-directive.

Figure 4. « Cadre opératoire »

Etapes	Objectif(s)	Interlocuteur(s)	Méthodes	Types de Données
Contextualisation	Définir l'historique de l'entreprise	Secrétaire Général	Interview non-directif (2x3 heures)	Primaires (notes + enregistrement)
Contextualisation	Contextualiser l'évènement « restructuration » dans l'historique de l'entreprise		Etude de Documents	Secondaires (Bilan sociaux, Dossier économique, plan de sauvegarde de l'emploi, revue de presse, organigramme)
Contextualisation	Recueillir les « interprétations » d'acteurs tiers : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évènement restructuration dans l'histoire de l'entreprise</li> <li>• Les incidences sur les ressources humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Directeurs (Production, Usine et Logistique)</li> <li>• Infirmière</li> </ul>	Interview semi-directif (5x1 heures)	Primaires (notes + enregistrement)
Triangulation des données « contextuelles »	Inscrire notre champ d'étude dans l'histoire de l'entreprise à partir des différentes données collectées (Partie II., 2.2.)			
Echantillonnage	Réaliser un échantillon de « salariés ayant vécu une période de restructuration »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire général</li> <li>• Directeur de Production</li> </ul>		
Pré-test	Mettre à l'épreuve l'entretien semi-directif	2 salariés	Entretien semi-directif (2x1 heure)	Primaires (notes + enregistrement)
Interviews	Recueil des données	10 salariés	Entretien semi-directif (10x1 heure)	Primaires (Retranscription écrite des entretiens)
<p>1 Le Secrétaire Général est notre interlocuteur privilégié qui a, dès le départ, été très intéressé par la problématique proposée et plus généralement par les questions de recherche en management</p>				

### 2.1.3. Historique des restructurations de l'entreprise A

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. Elle a connu une première fusion en 1984 avec un développement européen. En 1997, vivant sur ses acquis historiques, l'entreprise n'a pas su anticiper une concurrence accrue de plus en plus mondiale. Elle adopta une orientation stratégique reposant sur deux axes. Le premier concernait l'accentuation du Marketing et, le second, la recherche de compétitivité. Par une

recentralisation de certaines activités, l'entreprise a pu opérer un rééquilibrage des charges, principalement avec une filiale du Portugal, et réalisa dans le même mouvement une réduction d'effectif sans licenciement qui représenta néanmoins pour les salariés « un premier traumatisme ». Or, fin 1999, le chiffre d'affaires stagne et la rentabilité se dégrade conduisant au constat que le 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, l'évolution technologique des sièges automobiles (passant du métal au plastique) ponctua la liste des éléments nécessitant la réalisation d'un nouveau plan de restructuration qui, pour les salariés, constitua une seconde onde de choc.

#### 2.1.4. Echantillon

Nous avons alors constitué un échantillon de 12 personnes : 2 d'entre elles ont été interviewées dans le cadre de notre pré-test (et par conséquent n'ont pas été retenues dans notre analyse) et 10 dans le cadre de notre échantillon d'analyse. D'autre part, notre population d'étude, ayant vécu depuis plusieurs décennies dans l'entreprise, portait en elle une partie de la mémoire organisationnelle (Kets de Vries, 1997) et cultivait à la fois leur attachement à l'entreprise et leur fierté d'avoir contribué à la fabrication du « produit bébé ». En 15 ans, notre population a vu ses effectifs, qui étaient de 350 personnes, se réduire de plus de moitié.

### 2.2. Instrumentation

Notre attitude exploratoire nous a conduit à ne pas prendre le risque de nous rendre aveugle au « site » (Huberman et Miles, 1991) par une prédétermination de ce que nous voulions y trouver.

#### 2.2.1. Interview semi-directif clinique

Notre volonté d'exploration a donné un crédit supplémentaire à l'utilisation d'une méthodologie d'entretien semi directive. Elle seule pouvait être capable de saisir et de

représenter toute la richesse et la complexité d'un terrain (individuel) donné (Friedberg, 1994). Peu structurée, peu sélective et souple, celle-ci permet l'émergence des « constructs » individuels. De plus, nous légitimons son appropriation et son utilisation dans le cadre scientifique d'un travail de recherche en sciences de gestion par notre formation initiale en psychologie d'orientation clinique et notre expérience professionnelle qui, depuis trois ans comme Consultant en Ressources Humaines auprès de salariés licenciés économiques, nous a accoutumés à la pratique de l'écoute. Les personnes créant elles-mêmes leur expérience, seuls « l'écoute » et « le lien avec l'histoire personnelle » pouvaient nous permettre 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.

### 2.2.2. Guide d'entretien

Du pré-test, nous avons pris comme « guide » les principes suivants :

- En situation de face à face (Mucchielli, 1991), nous nous présentions comme convenu avec le Secrétaire Général, en laissant la possibilité au « sujet » de nous poser les questions qu'il souhaitait avant l'entame de l'entretien. Nous en profitons pour indiquer que ce dernier serait totalement anonyme et confidentiel pour favoriser « la parole libérée ».
- Nous validions la possibilité d'enregistrer la discussion en arguant la possibilité qu'ils nous offraient de pouvoir réécouter les bandes et de ne rien omettre de nos échanges. Si cela était vrai, il nous permettait avant tout de nous rendre totalement disponible à l'écoute du sujet, d'éviter le biais d'une sélection dans l'étendue de l'information apportée et de retranscrire les « associations » émergeant à l'écoute du « sujet ».
- Nous avons demandé à chaque individu une « introspection » sur son vécu organisationnel en posant à chacun la question introductrice suivante : « *Pouvez-vous me raconter votre histoire dans l'entreprise, de votre arrivée à aujourd'hui ?* ». Nos interventions se limitaient à une facilitation du discours, à une attitude « empathique », 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 (Thiétart et al, 1999).

### 2.2.3. Outil d'analyse

Ces données primaires « discursives » furent intégralement retranscrites pour constituer le « corpus » soumis à l'analyse de contenu à l'aide d'un logiciel qui, sans être une panacée, constitue une assistance très efficace dans la présentation du discours en garantissant une systématique d'analyse. ALCESTE (Analyse lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte), dont nous avons utilisé la version 4.0., éclaire en effet les faits statistiques du corpus et offre des pistes interprétatives. Utilisant une méthode de « classification hiérarchique descendante », le logiciel fractionne de façon successive le texte et en extrait des classes de mots représentatives. En revanche, étant fondé sur une analyse statistique distributionnelle, les mécanismes qu'il met en œuvre sont indépendants du sens : il classe les « phrases » du corpus (dénommées « unités de contexte » ou « u.c. ») en fonction de la distribution du vocabulaire présent dans ces unités de contexte c'est-à-dire qu'il relie les contextes qui ont des mots communs.

Aussi, s'il constitue une aide réelle à la lecture non séquentielle des textes en dégageant les principaux « mondes lexicaux » en présence (Reinert, 1990), c'est-à-dire des « visions du Monde », l'utilisateur (chercheur) devra effectuer une interprétation des résultats pour laquelle l'orientation psychanalytique, nous le discuterons au regard de nos commentaires, une dimension explicative complémentaire.

### 3. Résultats et discussion

La figure suivante présente les résultats de nos analyses de contenu.

*Figure 5. « Matrice des résultats »*

	<b>% u.c.e.</b>	<b>Rang</b>	<b>Objet</b>	<b>Dimension</b>	<b>Population</b>
<b>AVANT</b>	72,08% 111 u.c.e. analysées / 154 u.c.e. globales	3	Emploi (24 u.c.e.)	Affective	Féminine
		2	Poste (37 u.c.e.)	Affective	Formée, Age de 40/44 ans, Anc. de 10/44 ans
		1	Organisation (50 u.c.e.)	Cognitive	Age de 50/54 ans, Anc. de 30/34 ans

<b>APRES</b>	<b>67,38%</b> 283 u.c.e. analysées / 420 u.c.e. globales	3	Mission (55 u.c.e.)	Cognitive/Affective	Masculine, Non Formée, Age de 50/54 ans, Anc. de 30/34 ans
		5	Produit (27 u.c.e.)	Affective	Masculine
		1	Organisation AA (101 u.c.e.)	Affective/Cognitive	Formée, Age de 40/44 ans, Anc. de 20/24 ans
		2	Organisation A (67 u.c.e.)	Affective	(aucune)
		4	Equipe (33 u.c.e.)	Affective	Féminine
<b>GLOBAL</b>	<b>78,63%</b> 666 u.c.e analysées / 847 u.c.e. gloables	1	Poste (257 u.c.e.)	Affective	Formée, Age de 40/44 ans, Anc. de 10/14 ans
		3	Organisation (152 u.c.e.)	Affective	Féminine
		4	Dirigeants (62 u.c.e.)	Affective	Féminine, Non Formée, Age de 50/54 ans, Anc. de 30/34 ans
		2	Ethique (195 u.c.e.)	Affective/Cognitive	Masculine, Non Formée, Age de 50/54 ans, Anc. de 30/34 ans

### 3.1. Analyse des résultats

Notons que l'analyse générale initiale de la somme des retranscriptions d'entretiens ne nous renseignait pas sur l'évolution des objets et dimensions de l'implication. Aussi, avons-nous décidé de partager notre corpus général entre réponses se rapportant aux questions « pré » et « post » restructuration et d'en faire l'analyse pour chacune d'elles.

#### 3.1.1. Procédé de l'analyse de contenu

Chaque rapport d'analyse des trois corpus a été analysé de la même manière. Prenons l'exemple de l'analyse d'une classe du corpus global. Sur les 847 unités de contexte élémentaires (u.c.e.) définies, 666 ont été associées aux mêmes classes, soit un pourcentage d'u.c.e. de 78,63% qui est très satisfaisant. Seule cette partie stable a été utilisée pour décrire les résultats. Ceux-ci font apparaître 4 classes. La classe la plus importante définit un premier

contexte intitulé « poste de travail » (257 u.c.e.) car il regroupe un vocabulaire spécifique faisant référence aux caractéristiques de son environnement.

Vocabulaire spécifique de la classe 1

machin+16(55), equipe+(24), poste+(22), soudure+(21), producti+f(23), service+(32), chang+er(34), occup+er(16), matin+(10), preventi+f(8), syndica+l(7), heure+(16), meta+l(12), piece+(13), amelior+er(8), apprendre.(15), boug+er(7), plaire.(11), regl+er(11), cote+(7), coupe+(12), delegue+(7), differ+ent(19), individu<(8), problem<(23), horaire+(9), injection(12), filia+l(5), interessant+(11), nouveau+(8), bureau+(11), charge+(5), chose+(32), depart+(12), gars(9), matiere+(5), morceau+(5), place+(9), regle+(6), serrur+12(6), table+(5), technicien+(6), depann+er(6), intervenir.(6), oblig+er(8), permettre.(5), reuss+ir(5), souvenir.(5), tourn+er(6), automat+16(6), informat+16(5), finition(11), maintenance(6), norma+l(10), pareil+(15), parti+(20), rec+ent(4), lundi+(4), chef+(21), entretien+(8), epoque+(21), etat+(5), fille+(7), metier+(7), moule+(4), nombre+(6), ordinateur+(4), panne+(4), presse+(4), produit+(8), solution+(5), touche+(7), demont+er(4), revenir.(10);

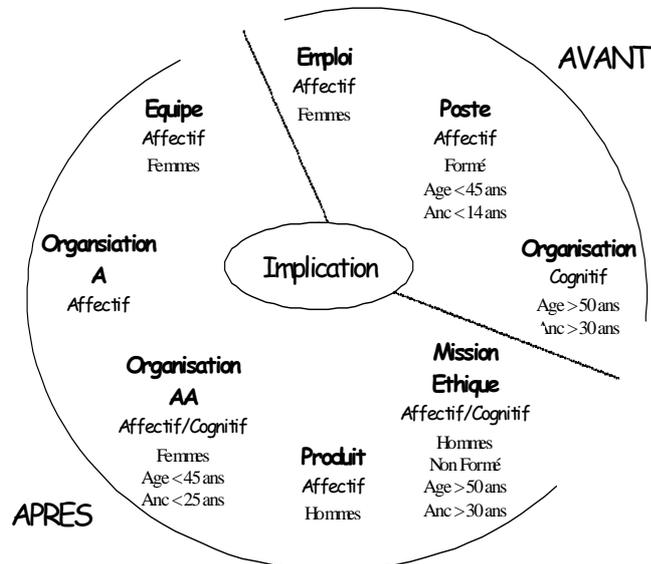
Cette classe révèle l'univers spatial du travail dans la « filiale » productive AA c'est-à-dire le « service » que les répondants peuvent « occup+er » : atelier « meta+l », « soudure », « coupe », « injection », « finition » ou encore « maintenance ». De plus, les éléments qui les composent sont évoqués : la « machine » (« presse », « automat »), « l'équipe », « le poste », « le chef », les « pièces », le « moule », le « produit » (et la « cote »). D'autre part, on retrouve l'univers temporel de ce cadre de travail : « matin », « heure », « horaire », « lundi ». Enfin, plusieurs termes renvoient à la réalisation des tâches spécifiques du poste : « regl+er », « depann+er », « intervenir », « démont+er », « tour+er ».

Grandeur du Chi <sup>2</sup>	u.c.e.
20	J ai #travaille la-dessus, la je suis a la #soudure, non on nous #change <b>on ne #fait pas toujours le meme #travail</b> , on #touche un petit peu a tout. J ai #fait #different #poste pendant plusieurs annees. il n a pas tellement #evolue, il a #evolue en #matiere, le #produit a #change mais les #machines non
13	mais on ne #ressent pas cette #fatigue la, donc <b>c est #ameliore</b> par-rapport a ca, les #conditions de #travail ont #vraiment #change. le #metier a beaucoup #evolue parce-que maintenant c est tout sur #ordinateur, alors qu avant c etait #manuel, a part 1 ou 2 #machines, mais maintenant, tout est sur #ordinateur, tout est sur disquette tandis qu avant,

La classe 1 concerne donc l'implication dans l'objet « poste de travail », dont les mots outils « apres(29) », « avant(34) », « maintenant(54) », « par-rapport(15) », « pendant(12) », « etait(63) », « suis(55) » témoignent de l'évolution, et tiendrait à un travail avec des tâches plus variées, comme peut l'être celui du « technicien de maintenance » dans l'entreprise, qui le rendent ainsi plus intéressant. C'est aussi la dimension « affective » dans le poste qui apparaît le plus fréquemment parmi les u.c.e. du fait de la diversité et de la nouveauté qu'offre ce dernier. Cette classe renvoie d'avantage à une population formée, de 40/44 ans avec une

ancienneté de 10/14 ans dans l'entreprise. L'ensemble des objets et dimensions identifiés pour chaque classe est schématisé dans la figure suivante.

Figure 6. « Objets et dimensions de l'implication pré et post restructurale »



### 3.1.2. Avant la restructuration

« L'avant » est caractérisé par une dimension de l'implication affective qu'elle soit sur les objets « emploi », « poste » ou « organisation ». La relation étroite entretenue entre ces objets se déroulait sur la scène de l'entreprise : « *l'entreprise, (et avec laquelle l'attachement) était plus fort avant parce qu'on venait travailler et puis on s'entendait... c'était différent* ». Cette « organisation », qui à l'époque de leur arrivée portait encore le nom des fondateurs, constituait une grande famille où régnait un esprit de corps : « *on était solidaire les uns des autres* ». On rentrait dans l'entreprise par filiation parentale ou maritale, ce qui contribuait au tissage de liens « familiaux » et renforçait l'identité familiale de l'entreprise. Par conséquent, l'organisation assigna chacun d'eux à une place dans l'ordre « symbolique » organisationnel initiant un « travail affectif » (Hochschild, 1983 ; James, 1989 ; Mann, 1997) reposant également sur la nature du travail lui-même c'est-à-dire dans son rapport à la « belle œuvre » du produit « bébé » (Salmona, 1994) source de motivation et par là moteur de l'implication.

### 3.1.3. Pendant la restructuration

Or, « l'ère des restructurations » va intervenir comme agent de changement dans l'ordre établi. Elle se constitue comme « réalité extérieure » qui s'impose au sujet : « *ça commence d'abord par des bruits, extérieurs de l'usine* ». Rumeurs, discussions et inquiétude grandissante favorisent l'épanchement imaginaire car « *on imagine pleins de choses (...) et puis bon ça ne donne plus l'envie de s'investir dans son travail* ». On évalue ses compétences au regard du marché de l'emploi. L'appartenance organisationnelle se voit remise en cause, « *oui, mais je me voyais pas, il y a 3 ans de cela, quitter l'entreprise après 17 ans de vécu, euh sans avoir de qualification en mains, sur le marché de l'emploi c'est pas facile* ». Aussi le sujet doit faire le deuil de la perte de la relation affective antérieure qui pourra même représenter une entaille identitaire d'un « petit bout de soi » : « *c'est comme si on vous enlevait, (...) si on a plus d'emploi, on a plus rien, c'est une catastrophe* ». Risquer d'être exclu, notamment pour la population de forte ancienneté et peu formée, est donc 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). D'autres, au contraire, par une « forme d'anesthésie affective » (Paillot, 1996), plus jeunes et formés, se sentiront protégés par leur « compétence » ou par une forme de sentiment de « toute-puissance » : « *je savais que moi j'étais épargnée s'il y avait quelque chose* ». Cette parade à la menace d'une perte éventuelle s'exprime sous la forme d'un déni, c'est-à-dire d'un « je n'en veux rien savoir » lacannien, 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* ».

### 3.1.4. Après la restructuration

Si avant, l'organisation permettait de lutter contre l'angoisse de la perte de l'objet « emploi » par la « sécurité du travail », à présent elle ressurgit dès qu'un « signe fantasmagorique » signifiant, comme notre arrivée par exemple, apparaît dans l'espace organisationnel. Ce qui se joue tient au risque d'une répétition cyclique de la scène traumatique, « *(celle) 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 »* ». Cette « angoisse dépressive de répétition » renvoie à l'atteinte « mortifère » du corps social ouvrier. De plus, les bouleversements de l'univers spatial par réduction des espaces avec regroupement des

ateliers dans le même ensemble, temporel par la redéfinition du temps de travail, mais aussi les réorganisations par des changements de postes pas forcément vécus positivement pour quelques uns (obligés de quitter un poste plus enrichissant pour revenir sur la chaîne) plongent les sujets dans des « considérations personnelles comparatives » (Schmoll, 1997).

### 3.1.5. Aujourd'hui

L'implication consiste donc à œuvrer pour « *essayer de conserver ce que l'on a* » face à une « inquiétante étrangeté » qui prend pour la collectivité le visage des concurrents portugais et chinois. Ces « étrangers », annonceurs d'une mort imminente et programmée, nourrissent ainsi l'imaginaire collectif qui trouve, par la fusion avec le Leader mondial de leur activité, un nouveau point d'épanchement : « *(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* ». Les ouvriers, depuis l'ère des restructurations, travaillent donc sous « habitude de la peur » (Dejours, 1998), ils ne sont « *jamais tranquilles* ». Par conséquent, l'attachement organisationnel se fait plus par obligation « *de faire gagner ma croûte* » car, comme ils le disent, « *notre vie est entre leur main (les dirigeants)* », et l'individualisme, l'isolement et la déresponsabilisation la manifestation symptomatique : « *plus les années passent, moins il y a d'attachement aux gens, (...) on travaille plus chacun pour soi* ».

## 3.2. Discussion

Cette mise en perspective descriptive et interprétative de la renégociation des objets et dimensions de l'implication des salariés ayant vécu une période de restructuration, laisse apparaître la force explicative de la théorie psychanalytique dans la compréhension phénoménologique du processus d'implication.

### 3.2.1. Incidences des restructurations

Avant toute chose, il est à noter que les salariés ont le sentiment que l'entreprise échappe à leur contrôle c'est-à-dire qu'ils ont la conviction qu'elle cache en elle une violence explosive et mortelle. En réalité, elle traduit l'étendue de leur peur c'est-à-dire, au niveau psychologique, à tout ce qui dans le risque n'est pas contrôlé par la prévention collective (et

qui est renforcée par la perte de représentativité syndicale). Par conséquent, il est indéniable que les salariés se considèrent plus comme *coût* que *valeur* (Appelbaum et al, 1987) c'est-à-dire comme la première cible des stratégies engagées dont la « minorité organisationnelle » qu'ils constituent à présent témoigne. Aussi, même si les dirigeants prirent le temps de son implémentation et d'inscrire les salariés dans un projet d'entreprise à long terme dans lequel ils auraient un rôle à jouer, la participation qu'ils ont pu ressentir s'est néanmoins estompée au fil des années réactualisant « l'insécurité primaire ». Ils expriment donc une forme de colère du fait que le management échoue à fournir la direction, le support et l'information dont ils ont besoin (Amundson, Borgen, Jordan et Erlebach, 2004). La communication est perçue comme inadéquate, contradictoire ou vague ce qui augmente la confusion, l'anxiété, la non confiance et la spéculation d'où une forme de démoralisation (Appelbaum et al, 1987 ; De Meuse et al, 1994 ; Schweiger et De Nisi, 1991 ; Smeltzer, 1991) notamment par le manque d'interactions humaines (Cascio, 1993 ; Brockner, 1992 ; Caudron et Hayward, 1996 ; Noer, 1998). C'est alors en partie de ces manques que tire son origine la scission identitaire : « *Au niveau de la direction il y a comme une barrière (...) il y a une scission entre A et AA* ». Ainsi, l'identité des salariés est AA et non plus A, le changement de nomination marquant définitivement l'antagonisme : « *pourquoi certains c'est A, d'autres AA, on a jamais su le pourquoi, déjà ces deux noms c'est pas plaisant, (...) ça me déplaît* » ; et l'éveil de la nostalgie de la « *grande famille d'autrefois* »

### 3.2.2. Une remise en jeu des objets d'investissement

Il semble donc qu'il s'opère un changement d'objet d'implication, c'est-à-dire qu'elle n'est pas toute organisationnelle comme l'avaient Allen, Freeman, Russell, Reizenstein et Rentz (2001). Si le lien psychologique implicite n'est pas rompu, il semble cependant avoir été renégocié (Rousseau, 1998) à l'épreuve du véritable traumatisme (Brockner et Alii, 1995) engendré par ces événements. Plus que l'injustice perçue (Fabre, 1997), c'est l'accentuation d'un sentiment d'insécurité permanent qui prévaut dont l'intensité est liée à l'histoire particulière des individus avec l'organisation. Ceci confirme l'existence de processus individuels (conscients et inconscients) à l'œuvre qui *in fine* influent sur l'amplitude de leur manifestation (Kets de Vries et Balazs, 1997 ; Kubler Ross, 1979). C'est manifestement sur ce point qu'une orientation analytique aurait son mot à dire. En effet, chacun des objets de « changement » (restructuration et fusion), en tant qu'objet de représentation sociale, s'est vu

attribué une valeur connotée de manière plutôt négative par les interviewés (« *ça fait peur* », « *c'est terrible* », etc.) c'est-à-dire, en corrélation avec les travaux antérieurs, générateurs anxiogènes qui nécessitent le renoncement à la situation antérieure. Ces objets premiers investis, dans notre cas, concernaient « l'organisation » elle-même et ses corollaires « emploi » et « poste » sur lesquels l'identité s'est fondée. Par conséquent, la « mise en jeu » tenant en partie d'un travail de deuil (car la figure d'attachement ou le support de l'investissement affectif pouvant donner lieu à un processus de deuil ne s'incarne pas exclusivement dans une personne, mais peut-être élargi à la notion d'objet (Laplanche, Pontalis, 1967 ; Nuttin, 1985 ; Searles, 1986)) rendue nécessaire par cette « réalité extérieure », les a conduit à un renoncement de ces objets.

### 3.2.3. Elaboration d'un travail de deuil

Par conséquent, une mobilisation future de l'orientation analytique qui a largement mis en exergue le processus de deuil dans le champ des restructurations organisationnelles (Paillot, Dubouloy), nous renseignerait sur cette remise en jeu des « objets » sur laquelle se fondait encore la relation entre l'individu et l'organisation<sup>1</sup>. Comme l'affirme Faure (1995), « le deuil ne se limite pas seulement à la perte d'un être cher (...) : 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 ! ». Dans notre cas, les interviewés possédaient des propriétés psychologiques : mon entreprise, mon emploi, mon poste. Les restructurations les ont obligé à en effectuer une renégociation, voire même à s'en séparer, car la réalité de chacun de ces objets n'était plus la même : modification des environnements spatiaux et temporels, des relations d'emploi, de l'organisation du travail, etc.. Aussi, pour certains, nous l'avons vu, se fût une déchirure car « le vécu narcissique de continuité est rompu » (Paillot, 1996), alors que pour d'autre, au contraire, ce fût l'occasion de se « rejouer » sur la scène organisationnelle, les différences entre chacun tenant entre autres à l'incomparabilité de l'intensité des affects et des fixations.

### 3.2.4. Dualisation et triangulation de l'univers personnel

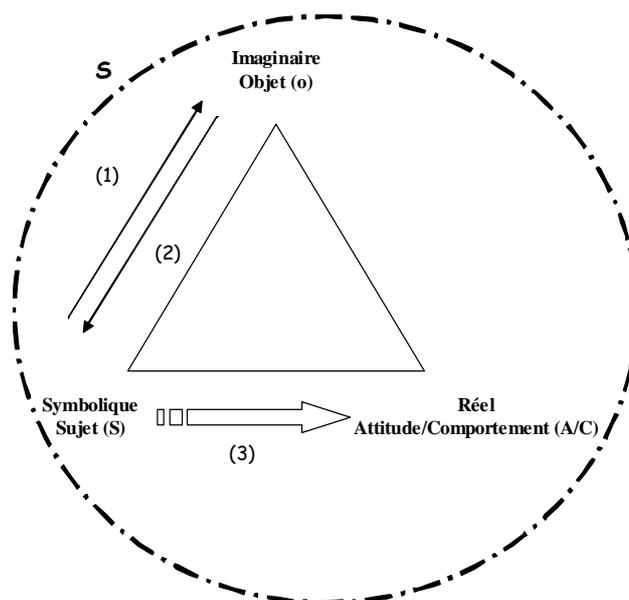
En allant plus loin, en accord avec les propos de Bonnal et Simon (1992), « l'angoisse de répétition » vécue par un grand nombre d'interrogés et instaurée par les évènements

traumatiques qui ont fait planer le « spectre du chômage » (Dubroeuuck, 1995) pourrait correspondre à une « angoisse de mort identitaire symbolique » signifiée par le chômage (ce non-sens professionnel). Ainsi, pour les individus s'opère une redéfinition des objets d'implication investis où pour chacun d'eux (Mission, Produit, Equipe, Organisation A, Organisation AA) s'exerce une forme de « repli sur soi » dont l'individualisme vécu dans chacune des situations liées à ces objets témoigne. De plus, une dualisation (Xhauflair, 2003) apparaît dans les relations de travail entre travailleurs aux compétences stratégiques sur lesquels l'organisation investie (personnel R&D, Marketing, etc.) et travailleurs aux compétences opérationnelles (les ouvriers), qui correspond aux deux mondes A et AA si souvent cités. Il s'opère alors une forme de « triangulation Ouvriers/Directeur de Production/Direction » où la seconde entité occupe une position au-delà de laquelle les salariés ne voient rien. La Direction devient cette « face cachée » de leur réalité organisationnelle, accentuée par l'absence d'interaction, comme lieu imaginaire qu'ils investissent de leurs inquiétudes (et qui prennent le visage de « fantômes mortifères »). Par conséquent, une scission identitaire s'opère : l'organisation AA devient le lieu d'appartenance, même si symboliquement il s'agit de l'organisation A. Le repli sur soi correspondrait alors à un investissement de l'univers individuel sur « son équipe », « son produit », « sa mission » (de bien faire son travail et de gagner de l'argent), « son organisation AA » (qui devient avant tout le lieu de l'emploi c'est-à-dire du salaire) et dont l'investissement est renforcé par « l'angoisse de répétition ».

### 3.2.5. Vers une nouvelle lecture du processus d'implication ?

Finalement, une poursuite de ce travail exploratoire nous permettrait de vérifier notre interprétation selon laquelle il s'opère un déplacement des « investissements » affectifs sur des objets de l'univers individuel. Le jeu des processus conscients et/ou inconscients prenant racine dans des dispositions et aspirations psychologiques internes construites sur la « multiplicité historique » du sujet (individuel, psychologique, social, organisationnel, etc.) reflèterait sur les réactions comportementales et attitudinales. Aussi, le sujet (ou acteur) qui est le lieu de l'interprétation et qui reste par conséquent « objectivement insaisissable », est central puisque le *sens* émane de lui et fléchira sur le réel en fonction de sa relation avec ses objets et *vice versa*.

Figure 7. « Processus interne au sujet »



La figure suivante tente de représenter ce jeu dynamique où le sens de l'implication (A/C) dépendrait du rapport entre le sujet (S) et son objet (o) d'investissement. Les travaux précédents semblent justifier un lien de causalité, c'est-à-dire « mécanisé », entre objet et implication. Autrement dit, les objets conditionneraient les attitudes et comportements. Cela nous semble juste, mais dans une certaine mesure, car c'est le sujet qui est le lieu des significations (Symbolique) c'est-à-dire de ce que l'objet symbolise pour lui (1) et que de manière indirecte, c'est « la signification » (2) qu'aura l'objet pour le sujet qui se symptomatisera (3) dans son implication (en tant qu'Attitude/Comportement) en tant que reflet de l'activité d'investissement du sujet sur l'objet.

## Conclusion

Certes, l'ancrage théorique et méthodologique de l'appel à la théorie psychanalytique et de ses concepts reste à consolider lors de futurs travaux. Pourtant, l'ébauche de l'apport « explicatif » et « intelligible » (Arnaud, 2003) de la psychanalyse en complémentarité des sciences de gestion, au regard de nos résultats, laisse espérer un enrichissement de tel projet de connaissance.

Néanmoins, sans qu'aujourd'hui ou demain nous abandonnions l'essence de notre ambition des combinaisons disciplinaires, nos prérogatives d'apprenti « chercheur » nous demandèrent avant toute chose de témoigner de nos potentialités de conduite d'un projet de

recherche rigoureux à la fois dans ses aspects théoriques et méthodologiques. Nous y essayant, nous pûmes vérifier, d'une part les résultats des recherches précédentes concernant le processus de restructuration, mais aussi valider l'intérêt d'un protocole de recherche d'exploration de la « variété des formes d'implication des salariés ayant vécu une période de restructuration ». Nos résultats, fruits d'une démarche traditionnelle de recherche en sciences de gestion, soulignent très nettement que l'implication n'est pas orientée uniquement sur l'objet « organisation ». Comme tendrait à le suggérer l'orientation analytique, ce qui constitue en soi un travail de recherche à poursuivre, celle-ci serait face à une « angoisse de répétition » de l'évènement traumatique alimentée par un sentiment d'insécurité, le résultat d'un « déplacement affectif » sur les objets de l'univers individuel.

Aussi, nourrir un tel attrait scientifique méritera d'une part d'inscrire la relation « analytique » dans la durée et d'autre part d'étoffer le panel de nos interrogés (entreprises et individus). La première, pour pallier à la ponctualité de notre présence sur le site et au fait de n'avoir réalisé qu'un seul entretien d'une heure avec chaque individu qui limitèrent les possibilités d'exploration exhaustive et par conséquent l'espoir de pouvoir appréhender la profondeur et la complexité des processus mentaux à l'œuvre. Pour la seconde, le nombre de personnes interrogées prises en compte dans notre analyse était trop faible (N=8) pour garantir de notre recherche une validité interne imparable : l'échantillon ne représentait que 6,5% de la population totale « productive ». De plus, tous les services n'ont pas été représentés et ceux qui l'étaient ne le furent pas de manière proportionnelle. De même, la représentativité des caractéristiques individuelles de l'échantillon tant sur l'âge, que sur l'ancienneté ou encore la formation n'a pu être contrôlé.

Ensuite, dans la mesure où ALCESTE ne prend pas le sens en compte, il ne peut bien évidemment départager les cotextes dans lesquels une forme est utilisée au sens propre et ceux dans lesquels elle prend un sens métaphorique. La construction des classes émanant des corpus qui, malgré des pourcentages d'u.c.e. satisfaisants, mériteraient d'être garnis, peut laisser croire que le logiciel livre une « vérité intrinsèque ». Or il s'avère que, dès lors que l'on change quelques paramètres (modification des variables par exemple), ces classes peuvent changer. Il existe donc un risque de dérapage interprétatif qui nécessite de se poser la question de la fiabilité des résultats de ce type d'analyse même si nous avons adopté une méthodologie d'analyse des réponses pour le minimiser. Les résultats fournis par le logiciel sont donc des « pistes interprétatives » qui réclament un retour au contexte.

Aussi, pour poursuivre dans la compréhension de notre question de recherche et garantir la validité externe de nos propos, il est nécessaire d'adopter un protocole de recherche inter-site longitudinal. En étant partie prenante du changement organisationnel, nous pourrions alors lever d'une part les difficultés d'accès au terrain en créant un « espace de discussion » qui aurait pour incidence de donner aux survivants, par la parole, le sentiment qu'ils sont une « valeur » à part entière dans l'organisation et pourraient lire leur futur rôle organisationnel. D'autre part nous pourrions suivre l'évolution des objets et dimensions de l'implication dans leur contexte d'origine, à chaque étape, par notre immersion dans le phénomène.

Pour le gestionnaire, une ouverture de son terrain d'action à une recherche-action calquée sur le modèle envisagé lui permettrait d'appréhender les dérèglements psychiques qui entravent l'action collective et pèsent sur ses résultats. Il pourrait parer à la « racine » de toutes formes d'expression d'anxiété, d'angoisse ou encore de dépression par la possibilité que l'étude offrirait aux survivants d'exprimer sentiments et émotions (renforçant en retour leur perception de prise en considération). Elle lui permettrait également de repérer les investissements d'objets réalisés par les salariés, de comprendre les conséquences attitudinales et motivationnelles, mais surtout d'en repérer les « significations » qui *in fine* lui permettrait d'ajuster les conditions favorables à l'implication et participer à la « meilleure pratique » dont nous parlions.

Le tiers « consultant », loin d'une position thérapeutique, par la prise en compte des aspects émotionnels des survivants (toutes catégories professionnelles confondues) si souvent évincés de l'entreprise pourrait occuper temporairement cette place angulaire (un espace-temps transitionnel) permettant au collectif d'élaborer son devenir et ne plus être « prisonniers de leur passé » (Zaleznik, 1966 ; Levinson, 1972, 2002 ; DeBoard, 1978 ; Kets de Vries, 1984, 1991, 1994 ; Kets de Vries, 2004). Par l'accompagnement parallèle des « victimes » et des « survivants », n'en restant pas à la seule vue des « symptômes » manifestés par l'un et l'autre, le consultant permettrait l'expression des émotions sur les objets de changement, le levage des défenses individuelles associés à ces derniers et cultiverait une perception de soi et des autres en accord avec la réalité (McCullough, Vaillant, 1997 ; Kets de Vries, 2002).

Le chercheur-praticien serait ainsi directement impliqué dans le processus de changement organisationnel et dévoilerait son travail pas à pas, c'est-à-dire « au fil des événements » (Rouchy, 1980) où les interprétations ne feraient « sens » qu'au travers de l'expérience commune de recherche de signification (Enriquez, 1997). En travaillant dans une tension entre un « passé omniprésent » et plus ou moins masqué et qui reste à redécouvrir, un

présent où chacun essaye de transformer le réel et un avenir envahissant en termes d'objectifs à réaliser ; le chercheur-praticien aurait pour tâche non de faire savoir, mais d'aider à verbaliser la véracité d'un discours ni vrai ni faux mais porteur de significations. Ainsi, comme le souligne Enriquez (1997), le chercheur-praticien « n'a pas seulement pour rôle de favoriser l'exploration du vécu du groupe, de toucher aux processus de méconnaissances mais d'aider le groupe à découvrir ses problèmes, à en percevoir les dimensions essentielles et à les traiter ».

En définitive, au carrefour d'une éventuelle conciliation entre un économique « autocratique » dictant les décisions organisationnelles et un social le plus souvent antagoniste pouvant anihiler les objectifs initiaux de performance, se trouve l'homme dont quiconque souhaite obtenir les bénéfices de son implication, devra le considérer comme premier point d'inflexion pour envisager en ériger *a posteriori* les conditions fertilisantes. C'est le « sujet » qui donnera le sens de ses attitudes et comportements, et par conséquent de ce « quoi » qui l'implique. C'est donc par une écoute attentive de ce « quoi », investi par le sujet au gré des turpitudes de ses différentes histoires (individuelle, organisationnelle, sociale, etc.), qu'un « tiers chercheur/praticien » pourra, par exemple, accompagner le gestionnaire dans sa quête compréhensive du « comment s'implique-t-il ? » autour duquel pourront se bâtir les prochaines conquêtes de l'entreprise.

## Références

- Allen N.J. et Meyer J.P.**, (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, Pp 1-18
- Allen N.J. et Meyer J.P.**, (1991), « A three component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, Vol. 1, Issue 1, Pp 61-89
- Allen T., Freeman D. M. et Russell J.E.A.**, (2001), « Survivor reactions to organizational downsizing : does time ease the pain ? », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, Pp 145-164
- Amado G.**, (1997), « De l'intérêt de la psychanalyse pour comprendre les organisations : une discussion avec Elliott Jaques », *Revue internationale de psychosociologie*, Vol 4, Printemps, Pp 15-22.
- Amundson N.E., Borgen W.A., Jordan S. et Erlebach A.C.**, (2004), « Survivors of Downsizing : Helpful and Hindering Experiences », *The Career Development Quarterly*, March, Vol. 52, Pp 256-271
- Appelbaum S. H., Everard A et Hung L. T. S.**, (1999), « Strategic downsizing : critical success factors », *Management Decision*, Vol. 37, Issue 7, Pp 535-552
- Arnaud G.**, (2003), « GRH et psychanalyse : quelle innovation épistémologique ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 50, Pp 77-94
- Arnaud G. et Guinchard R.**, (1997), « Psychanalyse versus Entreprise ?, Contribution à une perlaboration des contradictions »

- Baruch Y. et Hind P.** (2000), « Survivor syndrome : a management myth ? », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N° 1, Pp 29-45
- Brasseur M. et Janet M.H.**, (2003), « Implication des salariés, clef de réussite du changement ? », 14<sup>ème</sup> Congrès AGRH, « GRH : innovons ! », Tome 1, du 20 au 22 novembre
- Brockner J., Davy et Carter**, (1995), « Lay offs self esteem and survivor guilt : motivational affective and altitudinal consequences », *Organizationnal behavior and decision process*, vol. 36, Pp.229-244
- Cameron K.S., Freeman S.J., et Mishra A.K.**, (1991), « Best Practices in White Collar Downsizing: Managing Contradictions », *Academy of Management Executive*, Vol. 5, Issue 3, Pp 57-73
- Devine K., Reay T., Stainton L. et Collins-Nakai R.**, (2003), « Downsizing outcomes : better a victim than a survivor ? », *Human Resource Management*, Vol. 42, N° 2, Pp 109-124
- Doherty N.**, (1996), « Surviving in an Era of Insecurity », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, Issue 4, Pp 471-478
- Fabre C.**, (1997), *Les conséquences humaines des restructurations : Audit de l'implication des rescapés après un plan social*, L'harmattan
- Jaques E.**, (1997), « Réponse à Gilles Amado », *Revue internationale de psychosociologie*,
- 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
- 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
- Meyer J.P. et Allen N.J.**, (1997), *Commitment in the workplace*, « Theory, Research and Application », Ed. Sage Publications
- Mir A., Mir R. et Mosca J.B.**, (2002), « The new age employee : an exploration of changing employee-organization relations », *Public Personnel Management*, Summer, Vol. 31, N° 2, Pp 187-200
- Mishra A. K. et Spreitzer G. M.** (1998), « Explaining how survivors respond to downsizing : the roles of trust, empowerment, justice and work redesign », *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 3, Pp 567-588
- Mishra E.M., Spreitzer G.M. et Mishra A.K.**, (1998), « Preserving employee morale during downsizing », *Sloan Management Review*, Winter, Pp 83-95
- Paille P.**, (2002), « Identification et analyse de l'impact des effets de la réorganisation d'un hôpital public sur ses salariés : Direction Gestion », *La revue des sciences de gestion*, 198, Pp 15-27
- Pailot P.**, (1996), « Coaching et psychanalyse : de la psychanalyse traditionnelle au coaching individuel », 6<sup>ème</sup> Journée Nationales d'Etudes Psychanalyse et Management, les 23 et 24 mai-Nantes
- Rousseau D.M. et Tijoriwala S.A.**, (1999), « What's good reason to change ? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, N° 4, Pp 514-528
- Spreitzer G.M. et Mishra A.K.**, (2002), « To stay or to go : voluntary survivor turnover following an organizational downsizing », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, Pp 707-729
- Thévenet M.**, (2000), *Le plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes*, Ed. d'organisation
- Wacheux F.**, (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Ed. Economica
- Xhaufclair V.**, (2003), *Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : effets induits sur le travailleur*, Séminaire sur les restructurations, Dublin, 19 et 20 juin 2003

**Zannad H.**, (2002), « Que peut nous apporter la démarche psychanalytique pour la recherche-action au sein des organisations ? », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol. 8, Issue 1, Pp 87-112

---

<sup>i</sup> L'homologie processuelle du deuil d'un être cher et de celui d'un objet (matériel ou immatériel) tient « au fait que les éléments non humains sont chargés de sens et de signification, forment des constituants les plus fondamentaux de la vie psychique, du schéma corporel ou de la personnalité de tout à chacun, fournissent un élément constitutif du vécu psychique, font subjectivement partie du moi, et dans cette mesure même, interfère avec son fonctionnement et contribuent de façon significative à la sécurité affective, à la stabilité et la continuité du vécu, à l'élaboration du sentiment d'identité personnelle et de la conception de soi » (Searles, 1986).