



HAL
open science

Restructurer l'entreprise. Analyse polysémique des enjeux pour les salariés amenés à vivre les transformations

Maryse Dubouloy, Laetitia Pihel

► **To cite this version:**

Maryse Dubouloy, Laetitia Pihel. Restructurer l'entreprise. Analyse polysémique des enjeux pour les salariés amenés à vivre les transformations. 21ème Congrès de l'AGRH, Nov 2010, Saint-Malo, France. hal-04152927

HAL Id: hal-04152927

<https://nantes-universite.hal.science/hal-04152927>

Submitted on 7 Jul 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



Restructurer l'entreprise. Analyse polysémique des enjeux pour les salariés amenés à vivre les transformations.

Auteurs :

Maryse DUBOULOY
Professeure Associée
ESSEC / Cergy Pontoise
dubouloy@essec.fr

Laetitia PIHEL
Maître de Conférences / Lemna
IEMN-IAE / Université de Nantes
Laetitia.Pihel@univ-nantes.fr

Résumé : don/contre-don, lien social, espace transitionnel, deuil, narcissisme, restructurations.

Mots clefs : Cette communication se propose d'aller au cœur du vécu des restructurations internes dans ce qu'elles induisent pour les salariés amenés à rester dans l'entreprise et vivre les réformes décidées par la direction (transformation des valeurs, du travail, du management, etc.). Plus concrètement et s'appuyant sur une démarche clinique, elle s'intéresse à la dimension symbolique de l'échange salarial, au lien tissé entre l'individu et l'organisation au cours du temps. Elle analyse les implications sur la relation salarié/entreprise de la transformation de l'espace d'échange à partir des théories anthropologiques du don et des théories psychanalytiques de l'espace transitionnel, du narcissisme et du deuil. Cette ouverture théorique et disciplinaire permet alors une analyse des maux des salariés en révélant le sens profond de leurs discours, de ce qui se joue dans l'échange et de ce qui ne se joue plus lorsque l'entreprise change les règles. Elle appelle par ses résultats et son positionnement à repenser les outils traditionnels du management du changement en présentant des enjeux voilés qui s'ils ne sont pas saisis gênent la réussite et le succès à venir de l'organisation.

Restructurer l'entreprise. Analyse polysémique des enjeux pour les salariés amenés à vivre les transformations.

INTRODUCTION :

Quiconque traverse aujourd'hui une entreprise, entend parler de réorganisation, de restructuration. Le principe jouit d'une forme de supériorité idéologique, qui selon Dupuy (2004), renvoie à l'idée selon laquelle « le nouveau est meilleur que ce qui était ». Pour progresser, il faudrait faire évoluer la structure, la réformer, telle serait la convention moderne partagée.

Cette approche enthousiaste et « positive » de l'avenir, qui donne le ton du discours managérial, ne trouve pas l'écho nécessaire chez les salariés qui vivent ces transformations et sur qui repose, *in fine*, la réussite des démarches engagées par l'entreprise. Force est de constater que les réactions ne sont pas toujours conformes aux attentes, et peuvent même s'avérer violentes : séquestrations, menaces de destruction de l'outil de production en sont les flagrantes illustrations en France. Le management parle alors de « résistance », de « mauvaise volonté », « d'un repli » sur le passé cristallisé autour du sempiternel « *C'était mieux avant !* », « *Y'en a marre de toujours donner* », « *Toujours les mêmes qui trinquent* »...

Il serait aisé de s'en tenir à ces constats et de conclure à la fatalité. Nous pensons au contraire, que ces comportements sont moins à comprendre comme des rejets de principe que comme la preuve manifeste que les parties en présence vivent une situation qui ne répond visiblement pas aux mêmes enjeux. Ce que l'on constate ce sont des écarts de sens, des décalages, une incompréhension entre ceux qui décident et ceux qui vivent le changement, des discours qui sonnent différemment (l'enchantement pour les uns, et, la peur, le désappointement pour les autres), des langages qui peinent à trouver un répertoire commun.

Chez les salariés c'est aussi dans ces périodes qu'on peut observer des troubles de la santé (souffrance, dépressions, etc.), du désengagement...

Notre propos n'est de crier à la hâte à la surdité de l'entreprise face à la souffrance des hommes quant à des mesures qu'elle prend souvent dans l'urgence. Cependant, nous soutenons que souvent pressée par les objectifs ou les exigences à court terme, l'entreprise propose un accompagnement des personnes insuffisant. Selon nous, cette approche est liée à des raisonnements tronqués qui la conduisent à se fourvoyer dans l'idée que le projet remportera, par nécessité, l'adhésion de tous. Le recours aux démarches de recherche et théories classiques, telles que celles du contrat psychologique ou la résistance au changement, généralement mobilisées sur ces sujets nous semblait présenter les mêmes risques d'approche réductrice de la complexité des situations. Celles-ci ne permettent que rarement de comprendre l'incompréhensible, de donner du sens aux écarts de sens, de pénétrer les mots de la souffrance. Nous avons donc mobiliser une approche clinique qui donne la parole à ceux qui sont parfois obligés de passer à l'acte pour se faire entendre. Dans cette communication, nous proposons de livrer une compréhension du vécu des salariés amenés à vivre les réformes organisationnelles. Celle-ci s'inscrit dans une démarche singulière qui consiste à élargir les références de l'analyse à l'anthropologie, la sociologie et la psychanalyse.

A la base de notre raisonnement repose l'idée, qu'une restructuration doit être comprise comme un phénomène impliquant une double dynamique. Une restructuration est avant tout : *« une déstructuration, c'est-à-dire l'abandon d'une manière de fonctionner, de travailler, de vivre ensemble au profit d'une nouvelle »* (Dubouloy et Fabre, 2002). En ce sens, une restructuration tend à désigner un ensemble de mesures dont la particularité est d'introduire une rupture entre le passé et l'avenir. Elle suppose dans un premier temps de désinstaller tout ou partie d'un modèle de références associées à un espace social, au profit, dans un second

temps, de l'introduction d'un nouveau mode de régulation. Par conséquent, une restructuration implique de perdre, de renoncer, de faire le deuil d'un métier, de valeurs, de collègues, etc. Il s'agit de défaire des liens pour en tisser de nouveaux. L'enjeu est d'importance car le risque est celui de la déstructuration, voire de la destruction sans restructuration ultérieure possible.

Nous présenterons ici notre réflexion selon une orientation cohérente au regard de la démarche de terrain qui a été entreprise et de la démarche clinique. Notre développement débute par un énoncé des spécificités du terrain à partir desquelles les choix théoriques et méthodologiques se sont construits. Il propose dans un second temps, un exposé de la théorie anthropologique du don et des théories psychanalytiques de l'espace transitionnel, du narcissisme et du deuil, qui ont été au centre de la réflexion dans l'analyse des processus et dynamiques en jeu pour les personnels amenés à vivre les réformes organisationnelles internes. Enfin, nous concluons par des recommandations sur l'accompagnement de ces personnes et sur les outils du management des restructurations.

I : APPROCHE ANTHROPOLOGIQUE DES RESTRUCTURATIONS. LA THEORIE DU DON/CONTRE-DON COMME GRILLE DE LECTURE ET D'ANALYSE.

I.1 : OZNEK : un contexte de restructurations. Problématique et paradoxes d'un terrain.

La recherche de terrain s'est déroulée au sein de l'entreprise OZNEK. Cette entreprise aujourd'hui d'envergure internationale est une ancienne entreprise de service public privatisée à la fin des années 1990 sous l'impulsion d'une transformation majeure de son marché et de son secteur. Pour accompagner ces mutations, OZNEK a enclenché un programme de profondes restructurations internes. L'entreprise a progressivement abandonné son cœur de

métier technique au profit d'une activité essentiellement commerciale. Ce sont alors ses métiers, l'organisation des carrières, autant que ses valeurs et le sens donné au travail qui ont été redéfinis. Les restructurations dans cette entreprise sont on ne peut plus actuelles et se font surtout plus denses, plus fréquentes et plus rapides pour s'adapter à un marché exigeant et dynamique. Longtemps en position de suiveur, OZNEK s'efforce aujourd'hui d'anticiper les innovations incessantes.

La singularité essentielle de OZNEK tient à ce que, la succession des transformations organisationnelles, a touché la totalité d'une population avec laquelle elle avait fait le choix jadis de s'engager durablement : des fonctionnaires entrés pour faire carrière dans l'Administration et auxquels OZNEK reste liée par une relation d'emploi à vie. Un autre aspect distinctif de cette entreprise est qu'elle s'est engagée (elle a respecté son engagement) à ne licencier aucune personne fonctionnaire ou contractuelle. Les transitions professionnelles et les ruptures de carrière sont brutales, elles sont aussi la conséquence d'une gestion des personnes carencée par un passé d'Administration, laquelle n'avait pas pensé et anticipé un tel développement de son activité. On s'en tenait à l'époque à une logique de flux, un nouveau besoin exprimé par la population appelait à l'ouverture d'un nouveau service et à des changements de poste pour les agents. Le coup par coup comme l'essor technologique ont marqué les carrières, ils ont aussi offerts des opportunités dans une Administration où tous les métiers étaient possibles, la croissance euphorique, le respect des symboles et des valeurs porté par un avenir qui apparaissait assuré et prometteur.

Le personnel se trouve désormais contraint de migrer, sans critère discriminant de compétences et de trajectoires, vers des activités qui sont aujourd'hui situées au cœur de l'activité commerciale de OZNEK, comme les centres de relation client par téléphone, terrains de notre recherche. Si les mobilités soudaines et les reconversions brutales ne

constituent pas une nouveauté en interne, elles s'inscrivent désormais dans des logiques et un environnement en rupture franche avec l'espace professionnel qui a servi la socialisation initiale des agents OZNEK.

Aussi compte tenu de ces changements subis et décidés unilatéralement par l'entreprise OZNEK, les conditions semblaient réunies pour que l'engagement des acteurs se dégrade. Or étonnement, il n'en n'était rien ... Les travaux très en vogue sur le contrat psychologique nous enseignent qu'une rupture des conditions initiales du pacte social conclu entre l'entreprise et le salarié, induit irrémédiablement des comportements de sortie de relation (Delobbe et al., 2005) : désinvestissement dans le travail, perte de loyauté, altération de l'attachement envers l'entreprise, démission, etc. Les comportements observés chez OZNEK nous sont alors apparus comme très « étranges » au regard des théories managériales actuelles. Par « comportements étranges », nous signifions des comportements qui pourraient être taxés « d'irrationnels ». En effet, l'idée largement admise et qui tant à perdurer dans le courant managérial actuel, consiste à comprendre les comportements organisationnels comme étant nécessairement et automatiquement intéressés. Le « donnant-donnant » (ou gagnant-gagnant !) repris à satiété dans la communication interne rejoint le principe du « je te donne tant et parce que tu me donnes au-delà point de salut ! ». Mais qu'en est-il des comportements altruistes, spontanés de don dans l'entreprise, qui la font vivre au quotidien (Alter, 2009 ; Pihel, 2010) ? Les théories managériales contemporaines nous éclairent peu sur ces points. Le donnant-donnant (ou gagnant-gagnant !) retient une symétrie parfaite et immédiate entre la satisfaction de l'intérêt du salarié et son comportement. Et c'est aussi là que le bât blesse ... Il est des situations, en témoigne le cas de l'entreprise OZNEK, où quand bien même l'entreprise revient sur ses engagements, le salarié perdure dans le sien ... Les points suivants ont été relevés sur le terrain:

- Alors qu'il était possible d'envisager une démotivation des personnels... Les scores de performance et de qualité de service des centres d'appels étudiés figuraient parmi les plus élevés du Groupe,
- Là où l'entreprise s'attendait à des départs suscités par les changements de métiers, de valeurs, de culture, elle faisait le constat que les agents restaient. Là où elle imaginait qu'ils allaient « saisir des opportunités » de mobilité, elle constatait qu'ils ne nourrissaient pas de projet concret d'évolution interne ou externe. Les agents souhaitaient rester dans l'entreprise et garder leur poste actuel quand bien même ils avaient été contraints de les prendre.
- Là où elle répétait inlassablement l'orientation commerciale et la nécessité d'adopter de nouveaux comportements, les personnes continuaient de revendiquer les valeurs d'intérêt général et de service public. La conscience professionnelle comme l'engagement dans une qualité de service qu'ils s'étaient engagés à fournir initialement constituaient le socle des conduites et les principaux référents de l'action. L'attachement au passé, dénoncé comme négatif dans les discours sur les réorganisations, alimentait ici et au contraire une performance pérennisée.

Notre enquête de terrain s'est établie sur 15 mois et a porté sur une population de fonctionnaires (annexe, tableau 1). La singularité des éléments relevés ont justifié une étude longue fondée sur l'immersion, soit une démarche qui nous apparaissait à même de comprendre les raisons de ces « comportements étranges », leur complexité et leur enchevêtrement. Très tôt, les observations conduites sur le terrain nous sont apparues liées par deux dimensions fortes et entrelacées :

- Premièrement, la pérennité de l'engagement semblait soutenue par un ensemble d'éléments mêlés: un ancrage identitaire prononcé, un attachement affectif fort à l'entreprise, une dépendance sociale à l'organisation, etc.
- Deuxièmement, ces éléments et leur signification, apparaissaient inséparables de l'histoire de la relation d'emploi qui unissait les acteurs à l'entreprise OZNEK, à ce qu'ils avaient mis en jeu dans cette relation, à ce qu'elle représentait pour eux.

Les insuffisances de la littérature managériale actuelle nous ont conduits à rechercher des théories à même de pénétrer la complexité et d'investir un sujet : la pérennité de l'engagement dans un contexte de rupture du pacte social, jusqu'alors déserté. Le paradigme du « *don/contre-don* » (ou *phénomène social total*) initié par Marcel Mauss (2003) inscrit dans une optique de compréhension globale de l'engagement dans des relations d'échange établies dans la durée, est apparu comme le plus pertinent.

I.2 : Le paradigme du don/contre-don : une approche théorique, des implications méthodologiques.

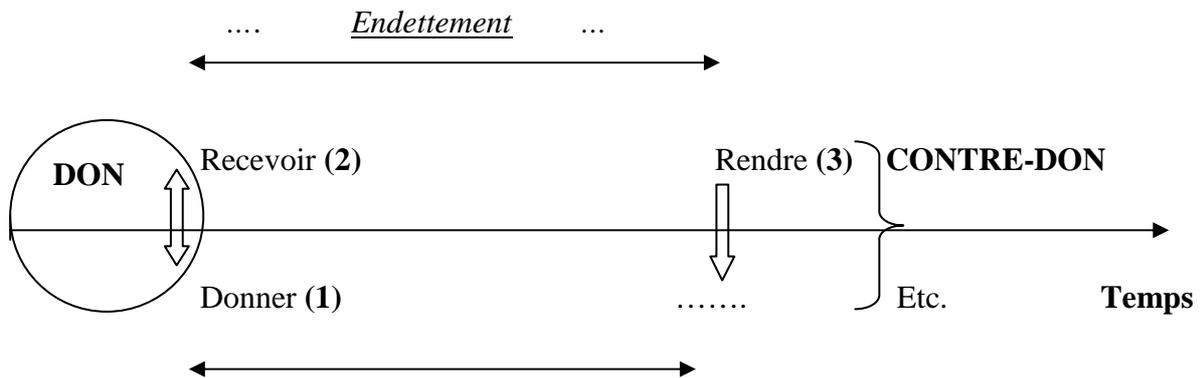
Mauss dans son *Essai sur le Don*, s'est intéressé aux relations d'échange établies dans le temps qui admettent, dans leur régulation, des déséquilibres et des décalages temporels entre ce qui est donné (*le don*) et ce qui rendu (*le contre-don*), sans pour cela mettre en péril l'engagement des parties prenantes. Mauss établit que toute relation d'échange durable est à l'origine de la création d'un lien, qui dépasse le seul registre de l'utilitaire, pour mettre au travail des considérations d'ordre social, symbolique, moral, économique, culturel, affectif, juridique, relationnel, ou encore identitaire.

Ces relations à long terme, dites de « *don et contre-don* » sont à comprendre comme des alliances singulières qui les éloignent des raisonnements classiques en matière d'échange en donnant priorité au lien social. Ici, l'échange est compris comme un « *tout* » inextricable et multidimensionnel, que Mauss qualifie de « *phénomène social total* ». Ce dernier pose que l'échange se construit, non pas sur une double dimension : donner et recevoir, mais bien sur une triple dimension : donner, recevoir puis rendre, où l'action de recevoir implique que l'on accepte d'entrer dans le jeu de la relation et de le respecter en rendant de façon différée. Ce paradigme pose également que chaque relation entretient et alimente un système d'endettement réciproque continu dans le temps (dons et contre-dons), que nous avons qualifié de « *chaîne des dons* » (Pihel, 2006). (Schéma n°1). La chaîne des dons renvoie à ce

qui a été donné et reçu dans la relation d'échange. Elle repose sur une approche historique et globale de la relation incluant les implications professionnelles mais aussi personnelles et familiales du lien d'emploi.

Schéma n°1 : Le cycle triadique de l'échange durable : donner, recevoir, rendre

Le donataire (débiteur)



L'individu investi dans une telle relation est pour les auteurs un « être total », capable de calculs et de stratégies certes, mais aussi intéressé par la vie de l'échange en tant qu'il dispose non seulement d'une existence sociale et affective portée et mise en mouvement par le désir. L'engagement est ici entendu dans une perspective élargie. Appliquée à l'entreprise, cette conception impose de considérer que l'acteur impliqué dans un espace d'échange, investit l'ensemble de ce que celui-ci met en jeu : un système constitué de valeurs, un travail, une organisation, une carrière, des symboles, des repères identitaires, des normes de conduite, des dons et contre-dons spécifiques, des relations, et qu'il déploie dans le même temps des représentations de la « réalité, des fantasmes et des désirs. Restructurer passe alors par une évolution de son identité, de ses comportements, par une émancipation, un détachement de l'espace qui disparaît.

Selon la théorie maussienne, comprendre l'identité des acteurs et le sens des conduites inscrites dans ce type de relation, implique d'analyser le milieu, de pénétrer sa « conscience » (Mauss, 2003), c'est-à-dire ses règles, ses traditions, son histoire, ses codes, les

comportements admis et tolérés, ceux sanctionnés, la physionomie singulière de sa *chaîne des dons*. Saisir cette conscience, impose d'enquêter de façon profonde, fouillée et durable l'espace d'échange considéré comme Mauss l'a fait dans le cadre de ses enquêtes. Le *paradigme du don* constitue un cadre théorique à forte valeur heuristique. Dans cette optique nous avons construit une démarche d'analyse du terrain à même de saisir ces logiques. Cette démarche d'imprégnation visait à s'emparer du substrat de l'espace d'échange et s'est appuyée sur plusieurs piliers conjoints : l'observation *in situ* des situations de travail, la conduite d'entretiens semi-directifs et l'analyse de la documentation interne enrichie de lectures sur l'histoire de l'entreprise (annexe, tableau 2).

Les analyses réalisées sur le terrain ont conduit à travailler l'histoire de OZNEK et la spécificité de *la chaîne des dons* qui liaient les salariés à leur entreprise. OZNEK est marquée par la grammaire de l'emploi public. De par son passé, elle porte le sceau des valeurs emblématiques (égalité, impartialité, intégrité, dignité, etc.) et de règles (égalité de traitement, entrée par concours, employabilité interne adossée au grade, etc.) qui conditionnent les carrières et la relation à l'organisation. Ainsi, le jeune agent recruté devait prêter le serment officiel de « *remplir avec conscience les missions qui lui seront confiées* » (Extrait du serment officiel) en raison de l'épaisseur idéologique (intérêt général, bon fonctionnement du Service Public) de sa mission. Sa situation professionnelle pouvait être modifiée et redéfinie unilatéralement. En contrepartie, l'Administration de l'époque garantissait l'emploi et un traitement à vie et l'assurance, *via* le passage d'épreuves de concours, d'une progression hiérarchique linéaire et ascendante.

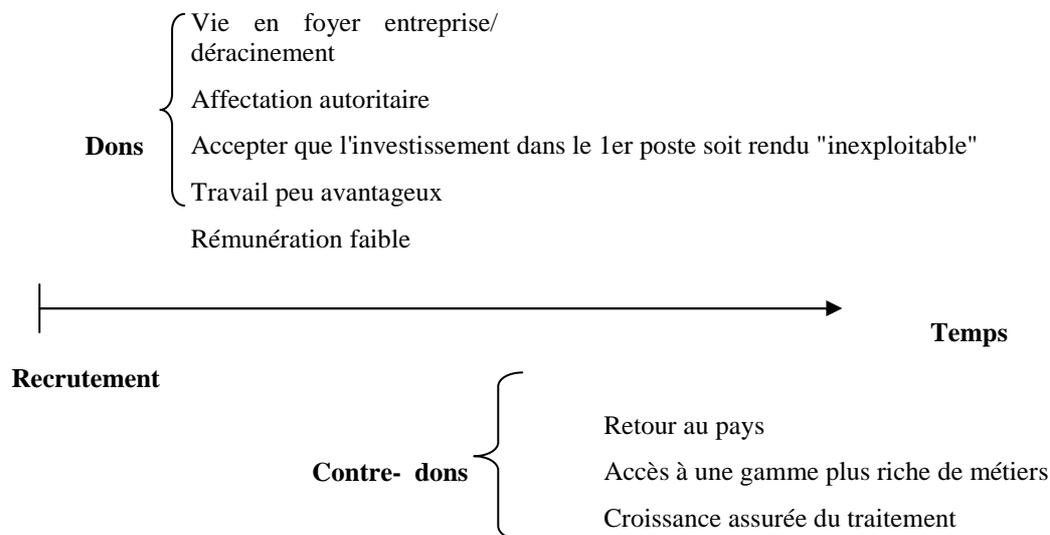
La singularité de cet engagement tient au fait qu'il accorde un intérêt prioritaire au sens de la mission et aux symboles. On entre pour servir l'intérêt général, le métier importe alors moins que le sens qui les pénètre tous au sein d'un espace dédié à une cause commune. Ainsi la jeune recrue, exception faite de certains concours spécifiques était affectée autoritairement sur

des postes réservés et associés à une division sociale des emplois (Alter, 2000). Dans l'immense majorité des cas, les premières affectations des agents provinciaux se sont faites sur des postes situés en région parisienne, impliquant ainsi et d'emblée une mobilité géographique et un passage de quelques semaines au sein des foyers d'hébergement de l'entreprise, le « *purgatoire parisien* » selon la formule consacrée de Reynaud (1997). Le « *retour au pays* » (Alter, 2000), (en province), largement recherché par les agents, ne pouvait avoir lieu que quelques années plus tard, selon le respect scrupuleux d'un principe ordonné dit de « file d'attente ».

L'échange social est ici marqué par un investissement « *total* » et à long terme qui marque la confusion de l'espace professionnel, familial (« la maison OZNEK »), domestique et privé. L'entrée au sein de la « maison OZNEK » appelait, dans un premier temps, les agents à une forte contribution contre une rétribution faible (Alter, 2000). L'agent accepte alors les contraintes professionnelles et géographiques associées aux premières années de vie dans la structure qui participe d'une mise en retrait des projets personnels : construction d'une maison, établissement dans un lieu géographique déterminé notamment. Cet effort consenti offrait d'être récompensé ou rattrapé de façon différée (Schéma n°2). Il s'agissait alors de « manger son pain noir », de « faire son trou » et l'entreprise rendrait plus tard. Ce système était fondé sur la confiance dans une structure en plein essor qui laissait alors et dans l'imaginaire la place à tous les espoirs. Il peut être opportun de rappeler que pour l'inconscient le temps n'existe pas. Passé et avenir se déclinent au présent. Tout porte à croire d'autre part que pour ces agents, les liens qui se sont noués avec l'entreprise auraient à voir avec les liens indéfectibles qui relient les membres d'une même famille : quels que soient les circonstances, les accidents de parcours l'enfant restent toujours un enfant même devenu adulte et de la même façon un parent reste toujours un parent.

Schéma n°2 : Schéma de la trajectoire des dons au moment de l'entrée chez OZNEK

Agent



OZNEK

Les transformations successives du système social et les multiples réorganisations ont inauguré une version substantiellement revisitée des termes de l'échange. La sécurité de l'emploi, contrepartie « passive » ou acquise, fait figure d'objet de négociation. Elle est réactivée sous le joug des circonstances et communiquée au personnel comme une base de la nouvelle entente. En échange d'efforts souscrits par la Direction en termes de maintien et garantie d'emploi, l'individu doit s'adapter à l'actuelle carte des métiers. Il doit « s'approprier la vocation commerciale » et penser sa carrière, son employabilité au sein d'un marché interne chahuté et instable, quand ces considérations étaient, jusqu'alors prises en charge par la structure lorsqu'elle était solide et sécurisante. Ainsi, l'entreprise invite aujourd'hui ses agents à devenir « acteur » de leur évolution professionnelle en offrant divers dispositifs d'incitation à la mobilité. L'entreprise pose qu'il s'agit désormais et pour chacun « de penser son parcours de manière plus large que par le passé en envisageant toutes les opportunités possibles : exercer un autre métier dans sa région ou bien le même ailleurs,..., créer une entreprise ou opter pour une autre entreprise, passer d'une filière à une autre..., se spécialiser dans un

domaine particulier, choisir une mobilité vers La Fonction Publique... » (*Extrait d'un journal interne*). Le programme offert s'avère substantiellement différent, l'entreprise propose de nouvelles règles, un nouveau socle relationnel. La théorie psychanalytique permet de comprendre que ceci peut être vécu de façon complètement paradoxale si « cet échange » est présenté comme une injonction et non comme une négociation où chaque agent personnellement est alors partie prenante. D'un côté on leur demande de « régresser » du côté de la passivité, de la prise en charge, et simultanément il leur est proposé de devenir plus autonomes et de faire face à la « réalité », c'est-à-dire au point de vue de l'entreprise. Nous verrons plus loin que la théorie de Winnicott à propos de l'espace transitionnel et du rôle tout particulier que la mère y occupe permet de comprendre d'une autre façon –complémentaire, ce qui se joue dans la dynamique de cette situation.

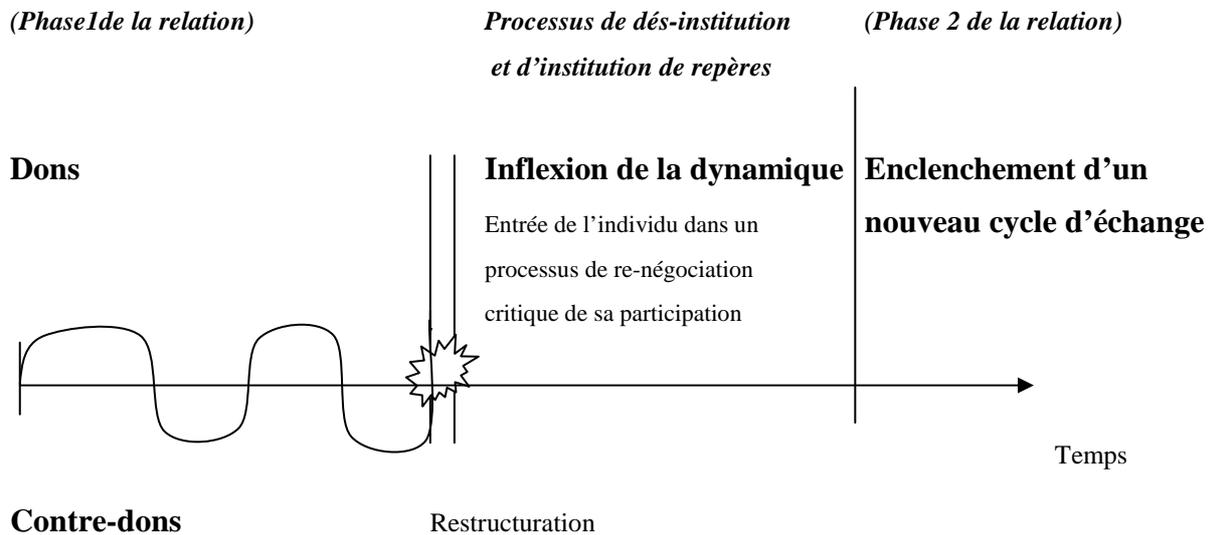
1.1. I.3 : Le paradigme du don/contre-don : pour aller plus loin dans l'analyse des restructurations.

Le concept de « *phénomène social total* » permet d'affiner la problématique d'adaptation nécessaire aux nouvelles conditions de la relation en distinguant deux dimensions : celle de l'acceptation sociale d'un changement des règles et celle de la re-socialisation des individus, c'est-à-dire de l'appropriation des termes nouvellement introduits.

En effet, la restructuration vient mettre fin à un ou plusieurs éléments du système social (valeur, règles, soutien social, etc.). Par ses réformes, l'entreprise vient modifier en cours de partie le pacte social bâti, interrompre l'ordre et le rythme de l'échange construit, bouleverser *la chaîne des dons*, et contraint le salarié à accepter que certains de ses projets soient rendus sans objet de par les mouvements (stabilité, sédentarité, etc.). Au-delà des faits, ce changement vient également bouleverser le système de représentation de soi et de l'entreprise. Ceci est d'autant plus difficile que ces représentations, de même que la dynamique du don/contre-don sont en grande partie inconscientes, et sont prises et traitées uniquement

comme des faits quand la part du fantasme est très présente. Cette incursion de l'entreprise pose la question de la légitimité et de l'acceptabilité des réformes (Schéma n°3).

Schéma n°3 : Impact des restructurations sur la trajectoire de l'échange social durable



Mauss pose que les échanges don/contre-don peuvent, lorsque l'une des parties ne joue plus le jeu, basculer de la confiance à la défiance et provoquer la défection du partenaire qui s'estime floué. Les risques de désengagement sont alors très élevés, et finalement proportionnels à la puissance de l'implication et de la confiance accordées. Ils reposent sur le risque du refus – voire du déni, d'une « nouvelle réalité » qui s'impose trop brutalement et qui devient de ce fait inacceptable.

Chaque évolution implique que l'individu renégocie sa participation, regarde ce qu'il a donné, reçu, en d'autres termes « établit le bilan » de la relation. Richebé évoque ces aspects en parlant d'une « *dimension rétrospective* » de la relation d'emploi (Richebé, 2002). La personne évalue le coût des pertes (« *dimension rétrospective* »), mais aussi et surtout le coût de la continuité de la relation (« *dimension prospective* »). Cette dynamique d'évaluation de la perte est essentielle au processus de deuil ainsi que nous le verrons plus loin. Car continuer la

relation, c'est entamer des deuils (culture, métier...) mais c'est aussi et surtout redonner : apprendre un nouveau métier, faire sienne une nouvelle culture, consentir une mobilité géographique, intégrer un nouveau rôle social et professionnel, répondre à de nouvelles attentes en termes d'identité. Ce *don* fait par l'individu le conduit aussi à nourrir de nouveaux espoirs (*contre-don*) envers l'entreprise, lesquels viennent compenser les efforts réalisés. Enfin modifier l'organisation c'est aussi projeter de nouvelles demandes à l'égard de l'individu, le placer dans un nouveau rôle qu'il doit intégrer et habiter. En ce sens c'est vouloir faire évoluer l'identité des acteurs inscrits à l'intérieur de l'organisation.

La question de l'identité apparaît centrale du fait de l'intrication forte qui existe entre l'individu et le milieu. Les programmes de restructurations passent en effet par le développement de nouvelles manières de faire, de penser, d'agir. Celui-ci doit alors rompre avec les repères et les valeurs intériorisés et se resocialiser, c'est-à-dire intégrer ceux qui désormais fondent sa reconnaissance au sein du nouvel espace. Dans certains cas, la dynamique en jeu va au-delà de la question identitaire. La psychanalyse nous apprend que la relation à l'autre est fondamentale pour la construction psychique de toute personne. Comme le rappelle Widlöcher, du point de vue psychanalytique, la relation l'autre n'est pas un style de relation ou d'interaction avec les autres, mais un mode d'organisation fantasmatique, un type de rapport imaginaire avec autrui, c'est-à-dire la confrontation entre une représentation de soi et une représentation de l'autre (Widlöcher, 1997). Ces représentations font partie intégrante de la réalité psychique des individus, elles sont constitutives de leur personnalité. Pour être imaginaires, elles n'en ont pas moins des effets sur les comportements réels des individus. Ainsi le narcissisme qui se définit traditionnellement comme « l'amour de soi » ou encore l'investissement libidinal tourné vers sa propre personne, devient « *l'intériorisation de représentations de soi et de représentations d'autrui qui constituent des systèmes des rapports interpersonnels* » (Widlöcher, 1997, p.9). On comprend mieux alors l'effondrement

psychique, voire l'effondrement tout court que peut être une restructuration qui s'arrête à la déstructuration.

Les travaux sur l'identité nous enseignent que la conversion identitaire n'est pas linéaire, elle peut ne pas s'opérer (Dubar, 2000), comme donner lieu à des tiraillements, des conflits de rôles. Le caractère crucial de ce processus tient au fait qu'il détermine l'engagement *versus* le retrait de l'individu dans les nouveaux projets conduits par l'entreprise. Cet engagement se fera d'autant plus sûrement qu'il comporte une dimension symbolique et ne se réduit pas à une procédure vide de sens. La possibilité d'accompagner cette transition tient à la cohérence des pratiques développées par l'entreprise au regard des représentations forgées par l'individu.

I.4 : Lecture et compréhension des comportements « étranges » chez OZNEK

Notre travail d'enquête a consisté à dénouer les réactions jugées « étranges », ou tout au moins contre-intuitives d'un point de vue managérial. A la lumière de la théorie du don/contre-don, nous sommes parvenues à relier les réactions et comportements à l'histoire de la relation investie et située socialement.

Ainsi, la recherche de stabilité des agents trouve ses origines dans les différentes dimensions que Mauss propose pour lire et traiter l'engagement dans les relations établies dans le temps : affectives, identitaires, sociales, relationnelles, symboliques.

Les entretiens montrent que l'immobilisme des salariés de OZNEK s'enracine dans l'intrication *totale* et durable avec l'espace. Il apparait comme la combinaison d'éléments d'ordre :

- Identitaire : La figure du commercial dynamique et ambitieux est envisagé comme le « contre-modèle ». Elle est jugée incompatible avec l'éthique du service public. Il y a

antagonisme entre l'identité assumée et les identités que l'entreprise souhaite institutionnaliser. La transition semble impossible pour les agents : « *Vendeur ? Moi ? Jamais.* ». On retrouve dans ces propos la « radicalité » de l'inconscient. Les agents ne s'identifient pas à la culture commerciale et revendiquent quotidiennement les pratiques et valeurs du passé qui sont autant de supports quotidiens de la pérennité de leur engagement.

- Affectif : L'attachement affectif à l'entreprise est fort. Le vocabulaire mobilisé par les agents s'inspire dans de nombreux cas des expressions utilisées pour traiter des alliances sentimentales : « *Moi j'avoue j'ai jamais, jamais, songé à quitter OZNEK même quand ça allait mal (...) Parce que nous quand on est rentré à OZNEK c'était pour toute notre carrière quoi, toute notre vie !* ». Les liens sont vécus comme indéfectibles. Pour l'inconscient « amour rime avec toujours » et la pérennité devient l'éternité. La rupture de lien prend le risque d'effondrement narcissique. Le narcissisme de vie est devenu « narcissisme de mort » pour reprendre l'expression de Green (1983). Par ailleurs, si les entreprises aujourd'hui parlent volontiers d'émotions, les psychanalystes savent bien que la dimension pulsionnelle, et l'absence de représentation est une des caractéristiques des affects.
- Social : La plupart des agents ont construit leur identité professionnelle sur le modèle d'un patchwork, à partir de l'assemblage d'expériences variées, choisies et subies, au gré des opportunités, au hasard des restructurations. L'identité métier se dissout dans l'identité sociale et l'appartenance à un collectif : « *J'ai pas l'impression d'avoir un métier particulier disons que j'ai fait plusieurs métiers au sein de OZNEK (...) ailleurs sur le marché du travail j'ai aucune compétence (...) c'est ce que je ressens (...) si on me demandait mon métier bah non pff je suis agent OZNEK* ». Coûte que coûte, ils essaient de préserver les espaces de sociabilité acquis ou construits « Si je

suis ici c'est à cause d'elle¹, elle ne voulait pas venir toute seule, elle balisait, et puis, on était déjà l'un en face l'autre dans notre ancien poste ». Certes ces propos signent l'étayage mutuel de ces deux collègues, mais il peut être également tentant d'entendre une dynamique beaucoup plus régressive du côté du narcissisme au sens où Winnicott (1971) et Lacan (1963) affirment que c'est le regard de l'autre et plus spécifiquement le regard de la mère qui donne son sentiment d'exister à l'enfant.

- Relationnel : tout nouveau changement s'accompagnerait de nouveaux « sacrifices » auxquels la plupart des personnes se refusent. Ils estiment qu'ils ont déjà suffisamment « donné ». Il est désormais hors de question d'envisager de « bouger » : repartir aujourd'hui c'est vendre la maison, déraciner les enfants, se priver d'amis... La sédentarité constitue aujourd'hui un élément fort du pacte social. Toute évolution consisterait à réitérer les dons envers l'organisation. L'analyse rétrospective de la chaîne des dons donne un nouvel éclairage au leitmotiv de la résistance.
- Symbolique : évoluer vers de nouvelles compétences remettrait en question une légitimité chèrement acquise : « *On a trop appris, donc qu'ils nous laissent tranquilles maintenant un p'tit peu, on va faire ça, on va prendre des appels et puis c'est tout.* » Alors qu'on attend d'eux qu'ils deviennent plus autonomes, entreprenants et proactifs, les modalités de mise en œuvre les poussent à des propos –et certainement des aspirations, très régressifs. On peut se risquer à interpréter ces propos –qui se concluent de façon quelque peu définitive, et se demander dans quelle mesure leur appel –à eux les anciens, sera entendu ?

Le cas OZNEK au regard du paradigme du don/contre-don montre que la compréhension des conduites des individus et de leurs attentes passe par une nécessaire prise en compte de

¹ En montrant une collègue.

l'histoire de la relation, de l'analyse du contexte et de *la chaîne des dons*. Comprendre « *ce qui a été donné* » autant que les implications concrètes de ces dons est essentiel à l'éclairage de ce qui pourra être donné dans l'avenir de la relation. Il s'agit d'entendre la force et la nature du lien qui relie nombre d'agents à leur entreprise à travers des discours dont le sens est multiple. Il s'agit également de remettre de la dynamique là où les choses se figent. Cette prise en compte de l'histoire et de ses dimensions plurielles, souvent niée dans le management des restructurations, témoigne ici de son utilité. L'histoire, loin de nuire à la performance, fournit ici de manière diachronique, des ressources à un engagement et à un attachement durables.

La psychanalyse est familière de ces apparentes contradictions. L'objectif du développement qui suit est d'exposer la manière dont elle peut nous aider à lire, en complément à la théorie du don/contre-don, les « comportements et propos étranges » qui ont été observés et entendus tout au long de cette recherche. Les théories de l'espace transitionnel, du narcissisme et des processus de deuil montrent, toutes elles aussi, combien le lien sous toutes ces formes - entre le passé, le présent et l'avenir, entre soi et les autres, entre soi et l'entreprise sont essentiels à la mise en œuvre des restructurations.

II : UNE PERSPECTIVE PSYCHANALYTIQUE SUR LES PHENOMENES DE RESTRUCTURATION DANS LES ENTREPRISES

II.1 : Le lien à l'entreprise

L'approche psychanalytique nous a permis de comprendre que l'apparente irrationalité de certains comportements et propos des salariés de OZNEK étaient l'expression des représentations inconscientes des personnes. Nous mobiliserons principalement trois notions fortes de la psychanalyse : le narcissisme, l'espace transitionnel, et le deuil qui toutes parlent

de la nature et de la dynamique de la relation à l'autre. Dans notre recherche, "l'autre" peut être le collègue, l'entreprise voire le métier c'est-à-dire tout objet d'investissement libidinal.

Contrairement à l'acception traditionnelle du terme, la théorie du narcissisme met en lumière le rôle essentiel de l'autre dans la construction psychique de l'individu. Winnicott, pour sa part, propose la théorie de l'espace transitionnel pour expliquer comment le petit enfant peut passer de la dépendance à l'autonomie, c'est-à-dire comment il peut renoncer à une relation fusionnelle avec sa mère. Quant au travail de deuil, il met l'accent sur la façon dont un individu parvient (ou non) à dénouer les liens qui l'attachent à tout objet d'investissement.

L'entreprise devient un support essentiel au sentiment « d'être au monde » des individus ainsi que l'enseigne la théorie de l'identification narcissique, par laquelle les salariés s'approprient certaines des caractéristiques des « objets » qu'ils investissent libidinalement. « Premièrement l'identification est la forme la plus originaire du lien affectif à un objet ; deuxièmement, par voie régressive, elle devient le substitut du lien objectal libidinal, en quelque sorte par introjection de l'objet dans le moi ; et troisièmement, elle peut naître chaque fois qu'est perçue à nouveau une certaine communauté avec une personne qui n'est pas l'objet de pulsion sexuelles » (Freud, 1921, p. 170). Ainsi soit l'entreprise peut faire réellement partie d'eux-mêmes, soit elle représente un idéal –leur propre idéal, en particulier quand elle est présentée dans sa toute-puissance économique et financière.

Tout changement peut alors provoquer un réel arrachement, un véritable sentiment de perte de soi et une souffrance que les personnes faiblement attachées ne peuvent pas comprendre. L'individu peut se sentir détruit comme si un meurtre s'était perpétré à son encontre². Comment un individu peut-il renoncer à ce qui constitue une partie de lui-même ? La rupture

² Si la terminologie peut sembler quelque peu dramatique, elle ne fait que reprendre des expressions utilisées par les personnes interviewées.

du lien à l'entreprise fait courir à certaines personnes le risque de l'effondrement narcissique. Le « narcissisme de vie » est devenu « narcissisme de mort » pour reprendre l'expression de Green (1983). Là où il y avait la confiance et la fierté de faire partie de l'entreprise FT, ce n'est pas seulement la déception qui s'installe mais la destructivité. « Dans ce cas, le repli narcissique ne pourra plus soutenir efficacement l'illusion de la mégalomanie du Moi. C'est-à-dire que le narcissisme, de positif, deviendra négatif. Négatif à tous les sens du terme. Négatif au sens contraire du positif : le bon devient mauvais, et négatif au sens de la néantisation où le Moi et l'objet tendent vers la nullification mutuelle » (Green, 1983, p. 147).

La théorie psychanalytique nous apprend également que tout attachement est ambivalent, ce qui signifie qu'il est fait d'amour et de haine : j'aime et je déteste simultanément l'entreprise dans laquelle je travaille, parce que celle-ci est décevante ; ceci se gère au quotidien, certes de façon conflictuelle, mais le conflit reste tout à fait acceptable. Cela se traduit par de l'auto-idéalisation (Green, 1983). Mais lorsque ce mécanisme de défense est menacé par la réalité des difficultés que la personne rencontre dans ces tentatives d'adaptation à la nouvelle réalité, l'angoisse peut surgir.

Ceci explique le lien confus, très chargé affectivement que certaines personnes ont à l'égard de leur entreprise : l'entreprise fait réellement partie d'elles-mêmes. Tout changement peut alors provoquer un réel arrachement, un véritable sentiment de perte de soi et une souffrance que les personnes faiblement attachées ne peuvent pas comprendre. L'individu est peut être détruit comme si un meurtre s'était perpétré à son encontre³.

Comment un individu peut-il renoncer à ce qui constitue une partie de lui-même ?

³ Si la terminologie peut sembler quelque peu dramatique, elle ne fait que reprendre des expressions utilisées par les personnes interviewées.

Pour comprendre cette dynamique, nous emprunterons à Winnicott avec la notion d'espace transitionnel développée par Winnicott (Winnicott, 1975). L'espace transitionnel est ce qui permet à un individu de passer de la dépendance à l'autonomie sans être aux prises avec des fantasmes de destruction. Pour cela, il est nécessaire qu'il ait acquis préalablement à toute frustration et séparation, un sentiment de profonde sécurité intérieure. Seul un environnement rassurant et qui prend soin de lui⁴ peut le lui procurer. Une fois cette sécurité acquise, lorsqu'il ne reçoit pas de réponse à une demande, il est en mesure de partir à la recherche d'« objets » de substitution. Il « invente » des solutions pour satisfaire ses désirs momentanément frustrés. Il accepte l'ambivalence. Cela signifie qu'il est en mesure de renoncer à l'illusion d'un monde qui serait totalement « bon » et qui comblerait systématiquement ses désirs, ou d'un monde totalement « mauvais » qui refuserait ce qu'il attend. Or dans la vie des entreprises, la perte et la disparition sont niées, au lieu de les reconnaître, on propose aux personnes de se réjouir : dorénavant « tout va aller mieux ». Les différentes étapes du processus de deuil permettent à l'individu de défaire les liens qui l'attachaient à ce qui a disparu.

II. 2. L'espace transitionnel : apprendre à se séparer et inventer

La psychanalyse nous fournit un modèle avec la notion d'espace transitionnel développée par Winnicott (Winnicott, 1975). Plusieurs auteurs ont déjà démontré la pertinence de ce concept dans les entreprises et particulièrement au moment des restructurations (Amado, 2001; Dubouloy; 2005; Honneth, 2000). L'espace transitionnel est ce qui permet à un individu de passer de la dépendance à l'autonomie sans être aux prises avec des fantasmes de destruction. Winnicott a découvert le concept d'espace transitionnel en observant les relations entre le tout-petit enfant et sa mère. Dans les premiers jours de la vie d'un tout-petit, la mère est omniprésente pour satisfaire ses besoins et ses désirs. Celui-ci ne fait pas la distinction entre

⁴ « caring » en anglais.

le Moi et le Non-Moi, c'est-à-dire entre lui et le monde extérieur. Les soins qu'elle lui apporte lui donnent un sentiment de profonde sécurité. Alors qu'il est totalement dépendant de sa mère, il est dans l'illusion de toute-puissance puisque ses désirs sont immédiatement satisfaits. Par contre, dès que celle-ci est absente, ce sont des sentiments d'angoisse, de totale-impuissance, voire de disparition de soi qui l'envahissent. Il est donc nécessaire que la mère permette à l'enfant de se séparer d'elle. Son désir d'autonomie pour son enfant est à l'origine de la mise en mouvement de celui-ci. Pour cela, elle va se conduire comme une mère « suffisamment bonne », c'est-à-dire qu'elle va progressivement le frustrer en ne répondant plus immédiatement à ses sollicitations. C'est ainsi que l'enfant découvre son pouce, puis un objet parmi ceux présents dans le berceau (le doudou) qui le rassure. Il est important de noter que c'est l'enfant qui choisit l'objet : la mère propose et n'impose pas. Pour cela, il est nécessaire qu'il ait acquis préalablement à toute frustration et séparation, un sentiment de profonde sécurité intérieure. Grâce à cette sécurité, lorsqu'il ne reçoit pas de réponse à une demande, il part à la recherche d'« objets » de substitution. Il « invente » des solutions pour satisfaire ses désirs momentanément frustrés. En agissant de la sorte, la mère désillusionne son enfant et lui permet de découvrir le monde extérieur. C'est cet objet que Winnicott appelle « objet transitionnel », car il permet à l'enfant, de faire l'expérience non destructrice de l'absence de sa mère et du monde peuplé d'objets « Non-Moi ». L'espace transitionnel est cette distance -jamais angoissante car précédée par un profond sentiment de sécurité et meublée par « l'objet transitionnel », que la mère laisse entre l'enfant et elle afin que celui-ci découvre progressivement par lui-même qu'il peut agir sur le monde (se saisir de l'objet, le rejeter...) .Il accepte l'absence et la présence, l'ambivalence. Cela signifie qu'il est en mesure de renoncer à l'illusion d'un monde qui serait totalement « bon » et qui comblerait systématiquement ses désirs, ou d'un monde totalement « mauvais » qui refuserait ce qu'il attend.

Ce concept d'espace transitionnel, nous semble particulièrement intéressant dans le cadre des restructurations chez FT. On retrouve en effet la description des « comportements étranges ». En effet tout se passe comme si certains salariés jouaient avec l'entreprise cette première relation fusionnelle. Ils ne veulent pas en partir, nombreux sont ceux qui refusent tout nouveau projet, et ils ne peuvent pas renoncer aux valeurs d'intérêt général et du service public, ils ne peuvent plus imaginer autre chose que ce qu'ils ont vécu jusqu'à ce jour.

Selon nous, l'absence de sentiment de sécurité et de confiance est essentielle pour comprendre cet immobilisme. A leur place on trouve, le doute, l'incertitude, le non-sens, autant de freins à la conquête de l'autonomie et la créativité.

II.3 : Le processus de deuil : les étapes pour défaire le lien

Nous ne reviendrons que brièvement sur le processus de deuil dans les organisations car il a été développé à de nombreuses reprises par de multiples auteurs (Dubouloy, 1996, 2005; Kets de Vries & Balazs, 1996; Roussillon & Bournois, 1996). La première phase du processus de deuil est celle du déni. Les individus refusent d'accepter la réalité de la perte. Les individus endeuillés ont besoin des autres pour les aider à faire face à cette absence douloureuse. Le risque est que, dans un processus régressif, ils ne perçoivent pas que « la vie continue » et que le monde ne disparaît pas avec l'objet investi. La tentation peut être forte de suivre celui-ci, de s'effacer, de disparaître à son tour. Si on assiste rarement chez OZNEK à de véritables passages à l'acte de la part de personnes qui partiraient immédiatement à l'annonce d'une restructuration, il est fréquent par contre d'entendre l'expression d'un déni de la réalité : « Ce n'est pas possible... », « Je n'y crois pas... ». Les « endeuillés » réinventent l'éternité : « Vendeur ? Moi ? Jamais... », « Parce que nous quand on est entrés à OZNEK, c'était pour toute notre carrière quoi, toute notre vie ! ». A cette première phase succède la «décharge

émotionnelle » qui marque le début de l'acceptation de la réalité de la disparition. Les psychanalystes appellent ce moment celui de la dé-liaison des pulsions. C'est à dire que là où il y avait de l'ambivalence à l'égard de l'entreprise ou de la situation remise en question, on voit apparaître, d'une part, une idéalisation du passé, et d'autre part le rejet du présent et de l'avenir. Ceci correspond à un mécanisme de défense pour lutter contre la souffrance et l'angoisse que représente la perte d'un passé connu et le surgissement d'un avenir inconnu. Cette phase du processus de deuil se traduit aussi par de l'agressivité à l'encontre de ce présent insupportable. Quelques personnes, ne trouvant pas d'exutoire dans leur environnement, retournent cette violence contre elles-mêmes. Surviennent alors toutes sortes de troubles psychosomatiques, d'accidents. Plus que jamais, il est important que les personnes puissent dire et faire entendre leur souffrance afin que les « maux » ne prennent pas la place des « mots » qui n'auraient pas été prononcés. Malheureusement, afin de contenir la démesure des émotions, les personnes de l'entourage non concernées par la situation qui disparaît (ou moins attachées), ont tendance à opposer leur rationalité et à proposer des projets pour l'avenir : « ça ne sert à rien de revenir en arrière » tel est le leitmotiv du moment. En fait le retour sur le passé sert à faire le travail de « re-liaison », c'est-à-dire, cela sert à accepter que le passé n'a jamais été « que bien » et que le présent et l'avenir ne sont pas « que mauvais ». Encore faut-il que les « endeuillés » soient en interaction avec d'autres personnes dans la mesure où l'attachement aux objets disparus est très variable d'une personne à l'autre. Ce n'est pas chose aisée quand l'entourage est poussé par l'urgence de la performance et fuit l'agressivité des personnes en souffrance. Il faut véritablement une volonté forte pour concevoir un temps et des espaces pour que l'émotion puisse s'exprimer et surtout s'élaborer et prendre sens dans le collectif.

Puis vient le moment de la dépression. Le désinvestissement de ce qui a disparu prend toute sa place. Le passé n'est plus idéalisé mais la culpabilité se fait envahissante : « je n'aurais pas

dû..., si j'avais su... ». Cette période se caractérise souvent par un ralentissement intellectuel, un manque d'envie, d'énergie, des sentiments de solitude et d'incompréhension. Les collaborateurs sont moins souvent absents, mais ils sont en retard et passent leur temps à négocier des délais. L'avenir est encore imprécis « de toute façon, on n'y arrivera jamais... ». Durant cette étape, le rôle de l'entourage consiste à faciliter le travail de deuil, et à faire surgir la nécessité du possible là où préside un sentiment d'impossible, à redonner le goût de l'action, quand la simple réaction est difficile et coûteuse, à favoriser l'ouverture sur le monde extérieur, là où le repli sur soi est à l'ordre du jour. Une fois encore, il faut concevoir des dispositifs spécifiques car le traitement de la dépression est rarement envisagé au sein des entreprises.

Puis arrive la période dite du rétablissement et du lâcher-prise. C'est une « nouvelle vie » qui commence. C'est la fin de l'errance et des épreuves : « je n'aurais jamais imaginé que cela marcherait aussi bien... ». Pourtant ce chemin est d'autant plus long et difficile qu'il se fait seul et dans l'après-coup. Comme le savent si bien les dirigeants et stratèges, il est important de pouvoir anticiper et affronter les événements quand on peut encore les changer et pas seulement les pleurer.

II.3. Les rites de passage à la rescousse du collectif

D'autre part, la mise en place de rites de passage peut être fort utile à l'accompagnement des personnes lors des restructurations. Goguel d'Allondans décrit le rôle des rites de passage d'une façon qui entre en résonance avec ce que nous avons pu dire de l'espace transitionnel et de la dynamique du don/contre-don. « Chaque passage, chaque franchissement nécessite, d'une certaine manière, un « stage », une étape, un entre-deux, des paroles, une initiation. Pour être accueilli en amont, il va falloir préalablement être séparé en aval. Le rite de passage opère une « gestion » du flottement, des seuils, des marges dont le philosophe Maldiney dit fréquemment qu'elles sont le lieu de toutes les potentialités. Le rite de passage apprivoise le

temps, les changements identitaires, l'altérité et toutes ses altérations, les forces vives et les forces de mort parce qu'il donne à vivre ce qui sépare et ce qui unit » (Goguel d'Allondans, 2002, p.11). Les entreprises doivent se faire à l'idée qu'une restructuration est toujours précédée d'une déstructuration dont elle ne peut pas faire l'économie... sauf à en payer le prix fort. C'est précisément cet ensemble de mouvements qu'il faut accompagner,

Une autre dimension essentielle du rite réside dans le fait qu'il donne à un événement subjectivement vécu ou un parcours individuel une dimension sociale. Il favorise la construction d'une identité collective quand le risque de l'isolement, de la solitude est particulièrement important (Héritier-Augé, 1992). Les rites de passage jouent un rôle structurant dans ces périodes de transition. Les préliminaires marquent la fin de « l'avant », Les liminaires encadrent l'errance de « l'entre-deux », et les post-liminaires signent le début de « l'après » (Von Gennep, 1981). Or rites et rituels qui marquent le temps, contiennent les émotions, créent de la solidarité et du sens ont disparu des entreprises au profit des procédures administratives dépourvues de sens.

Or rites et rituels ont disparu des entreprises au profit des procédures administratives.

CONCLUSION

Lors des restructurations, on fait disparaître des éléments de sens et des repères en demandant aux individus de renoncer, de redonner mais aussi de se resocialiser. Ce processus de reconversion ne se décrète pas. La théorie du don, des processus de deuil ou encore des rites de passage nous répètent chacune à leur façon la nécessité de faire le lien à la fois entre le passé, le présent et l'avenir, mais aussi entre les personnes entre elles, d'inventer de nouvelles alliances.

Lorsque les mesures d'accompagnement sont trop éloignées de ce que sont les individus et de la manière dont ils se sont construits, à tout moment, ils peuvent induire des comportements de repli et la résurgence de valeurs passées. Néanmoins la présence d'éléments du passé avec ce qu'il comporte d'attachement à l'entreprise et à la qualité du travail, explique le maintien, malgré l'évidente souffrance liée à la perte, de l'implication au travail et des performances de l'entreprise. L'enquête réalisée témoigne de la force de l'histoire et du lien social dans leur capacité à alimenter la flexibilité et les comportements spontanés de don dans des espaces transformés par les restructurations.

L'enquête invite ainsi à une véritable réflexion sur les outils d'accompagnement. Souvent pensés à la hâte ou encore de manière « dé-contextualisée », ils peinent à trouver une légitimité en raison de leur éloignement des véritables préoccupations, et le management de s'étonner de tels faits... L'analyse d'un contexte et d'une histoire nous éclaire sur ce qui a été donné et ce qui pourra être à nouveau demandé aux individus. Sans cet effort rétrospectif et de compréhension, les dispositifs incitatifs sont vains au motif qu'ils ne trouvent pas d'écho chez les salariés, voire parfois même, s'avèrent contre-productifs : ils tendent à accroître le cynisme, comme la colère à l'égard d'une entreprise que l'on juge alors amnésique. C'est ici l'ambiguïté même de tout processus de transformation de l'organisation que de maintenir de la continuité dans la rupture, et cela en respectant et en valorisant l'histoire, les succès passés, qui ont nourri l'identité des personnes qui ont donné et les ont porté. C'est à la faveur d'aménagements raisonnés et raisonnables fondés sur une analyse et une prise en compte du passé que plaide cette communication. Une réflexion qui implique du temps, qui s'il n'est pas pris finira par le compromettre ou en faire perdre davantage : car le cas OZNEK nous parle aussi d'équilibres précaires construits et auto-aménagés par les individus sans soutien particulier du management.

Il est donc nécessaire de prendre le temps, de penser à la mise en place d'espaces transitionnels sous forme de dispositifs spécifiques cadrant et limitant le surgissement d'émotions et de comportements qui peuvent être destructeurs des personnes et de l'organisation s'ils ne sont pas contenus. Nous pensons notamment aux accompagnements personnels individualisés qui ne craignent pas les mots de deuil et de séparation pour rendre les acteurs plus autonomes dans la prise en main de leur chemin, à une communication simple et plus transparente qui donne prise aux événements que la Direction sait par nature déstabilisants et douloureux. Il est également important de permettre aux individus d'élaborer et mettre en mots la complexité de leurs relations à l'entreprise. Il s'agit d'introduire une symbolique partagée là où les procédures dénuées de sens occupent toute la place et mettent en relief les divergences de langage. Les rites et rituels jouent alors un rôle important dans la convergence des enjeux.

Ainsi ces résultats viennent contredire les discours ambiants sur l'inutilité du retour sur le passé. Même nié, le passé s'invite irrémédiablement à la table des négociations. La psyché des individus ne fonctionne pas nécessairement au rythme des salles de marché. C'est un projet particulièrement ambitieux car il s'agit de contrer ce qui caractérise notre époque : la standardisation des réponses, la dissolution du collectif, la précipitation vers un avenir improbable, le refus du passé. Un retour aux rites de passage encouragerait la dynamique fructueuse et inventive du don. La volonté des hommes serait là pour contrecarrer la soi-disant « fatalité » des événements.

BIBLIOGRAPHIE :

Alter, N. (2009), *Donner et prendre. La coopération dans l'entreprise*. Editions La Découverte.

Alter, N. (2000), *L'innovation ordinaire*. Paris: P.U.F.

Amado, G., & Ambrose, A. (2001). *The Transitional Approach to Change*. London & New York: Karnac Books.

Delobbe N. et al. (2005), *Comportement organisationnel, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De Boeck.

Dubar, C. (2000), *La Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Collin.

Dubouloy, M. (1996). Les processus et rituels de deuil dans les organisations. Paper presented at the Actes du colloque de l'AGRH, Paris.

Dubouloy, M. et Fabre, C. (2002). « Les restructurations d'entreprises. De la rationalité économique à la souffrance des hommes ». *Gérer et Comprendre*, 67, mars, 43-55.

Dubouloy, M. (2005). La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement. *Revue Française de Gestion*, 32(159), 276-281.

Dupuy, F. (2004), *Sociologie du changement. Pourquoi et comment changer les organisations ?* Paris: Dunod.

Freud, S. (1921). Psychologie des masses et analyse du moi. In *Œuvre Complète de Psychanalyse* (Vol. XVI, pp. 1-84). Paris: Gallimard.

Goguel d'Allondans, T. (2002), *Rites de passage, rites d'initiation*. Laval: Les Presses de l'Université de Laval.

Green, A. (1983), *Narcissisme de vie et narcissisme de mort*. Paris : Editions de Minuit.

Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris: Cerf.

Kets de Vries, M., & Balazs, K. (1996). The human side of downsizing. *European Management Journal*, 14(2), 111-120.

Lacan, J. (1963), *Ecrits*.

Mauss, M. (2003), « Essai sur le don. Formes et raisons de l'échange dans les sociétés archaïques » in *Sociologie et anthropologie*. PUF.

Pihel L. (2010), « La relation salariale moderne. La dynamique du don/contre-don à l'épreuve et dans l'impasse », *La Revue Semestrielle du Mauss*, 1^{er} semestre, n°35.

Pihel, L. (2008). « L'emploi durable, une relation de type don/contre-don. De la validation aux enseignements d'un paradigme », *Relations Industrielles / Industrial Relations*. 63 (3), 502-528.

Pihel, L. (2006), *La relation d'emploi durable : analyse d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre-don*, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Nantes.

Richebé, N. (2002), « Les réactions des salariés à la "logique compétence: vers un renouveau de l'échange salarial » ». *Revue Française de Sociologie*, 43(1), 99-126.

Widlöcher, D. (1997), Préface. In O. Kernberg (Ed.), *La personnalité narcissique*. Paris.

Winnicott, D. (1975), *Jeu et réalité*. Paris: Gallimard.

Tableau 1 : Population d'enquête

	Terrain d'enquête principal	2 nd terrain
Contenu du travail	Conseil, information et gestion de la relation clientèle	Assistance technique
Nombre de Services opérationnels	5	1
Effectif	100 à 110 personnes	Environ 40 personnes
Moyenne d'âge de la population cible	46 ans	44 ans
Ancienneté moyenne	20,2 années	
Anciens métiers occupés par la population cible	Technicien, agent des lignes, secrétaire, assistante commerciale, téléopérateur, assistante RH, commercial, mécanicien auto, chauffeur, employé de cafétéria, gestionnaire, etc.	

Tableau 2 : Le recueil des données d'enquête

Durée de l'enquête ethnographique :	15 mois
Terrains :	2 centres d'appels situés en province
Population cible :	Des personnels non cadres
Nombre d'entretiens enregistrés réalisés :	38
Nombre de séances d'observation :	57
<i>Parmi elles</i> : séances donnant lieu à un entretien non enregistré mais exploitable* :	45
*Par « exploitable » nous entendons un séance d'observation qui permettait d'interroger le personnel sur des questions posées en situation d'entretien deux à deux enregistré.	