

LES RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISES

De la rationalité économique à la souffrance des hommes

La rationalité mathématique sur laquelle s'appuient de nombreuses restructurations, fondées sur des logiques essentiellement financières, montre que leurs implications humaines sont souvent négligées ou sous-estimées, voire déniées. Dans un contexte de changement douloureux pour les hommes, une véritable prise en compte collective des aspects émotionnels et affectifs de la réorganisation s'avère désormais fondamentale. Dans ce contexte, la construction progressive d'une véritable stratégie de réorganisation fondée sur une démarche prévisionnelle de gestion des ressources humaines, la mise en place d'un véritable accompagnement du changement fondé sur l'écoute et le dialogue et la définition d'un véritable projet sont certainement les conditions de la réussite humaine et économique d'une restructuration.

PAR **MARYSE DUBOULOY**, PROFESSEUR À L'ESSEC,
ET **CLAUDE FABRE**, MAÎTRE DE CONFÉRENCES À L'IUFM DE MONTPELLIER

Réorientation stratégique, *downsizing*, *reengineering* sont incontestablement des démarches caractéristiques du paysage économique contemporain. Si elles sont menées dans des situations et selon des modalités variables, les restructurations s'inscrivent surtout dans une logique de rationalisation : il s'agit de trouver en permanence la

meilleure façon de produire, de s'approvisionner, de livrer les clients, de travailler. Mises en œuvre de façon défensive lorsque l'entreprise est en situation délicate, ou de façon offensive lorsque les apporteurs de capitaux demandent une rentabilité supérieure, ces réorganisations obéissent surtout à des logiques économiques et financières. L'évaluation de la rentabilité

prévisible prend alors en compte le coût de la restructuration proprement dite, mais omet ses effets humains et ses coûts cachés. Ces réorganisations ont pourtant des incidences humaines lourdes. Se traduisant souvent par le départ de collègues et amis (en cas de plan social) et par des changements dans le travail, ces opérations sont difficiles à vivre pour les hommes. Cet article a pour objectif principal de mettre en évidence les conséquences humaines de la conduite des opérations de restructuration, à court et long termes. Notre réflexion est fondée sur l'idée que le modèle de performance sur lequel s'appuient les restructurations induit un mode de management de nature à créer de la souffrance chez les salariés, pendant et après l'événement.

Cet article (1) est le fruit de la mise en commun d'observations et de résultats d'enquêtes réalisées par les deux auteurs. Maryse Dubouloy est en contact fréquent avec des responsables et salariés d'entreprises en cours de restructuration (2). Dans la cadre d'une recherche sur les processus de deuil dans les organisations, elle a réalisé une trentaine d'entretiens non-directifs (3). Claude Fabre (4) a mené, en 1997, une enquête sur les impacts des plans sociaux dans trois grandes entreprises (5) et a participé, en 1996, à une étude collective sur l'après-plan social dans les PME (6). Il a réalisé depuis lors plusieurs communications et publications sur les incidences humaines des plans sociaux.

La réflexion proposée ici s'appuie donc sur des enquêtes réalisées à des moments différents, sur des

publics différents, avec des approches différentes. C'est sa principale limite. Elle montre toutefois l'intérêt d'une approche transversale, transdisciplinaire, des problèmes liés à la conduite du changement et au management en général. Elle montre surtout les enjeux d'une plus grande prise en compte des aspects psychologiques et humains dans le management des organisations.

LES RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISES : UNE LOGIQUE SURTOUT QUANTITATIVE

Si les restructurations sont souvent évoquées par les dirigeants d'entreprises, par la presse, et par les chercheurs, le concept de restructuration apparaît assez mal balisé d'un point de vue théorique, de sorte qu'on ne voit pas toujours précisément ce qu'il recouvre. Le but de cette partie est d'identifier, au travers des pratiques, les modèles et les postulats qui les sous-tendent. On pourra constater un manque de prise en compte de la dimension humaine de l'opération, alors que sa réussite repose sur son acceptabilité sociale et sur la capacité des salariés à intégrer le changement.

LES DÉMARCHES DE RESTRUCTURATION : QUELLES PRATIQUES ?

On a souvent tendance à confondre la restructuration avec sa cause ou avec les instruments qui en permettent la mise en œuvre. Dans la pratique, la restructuration est engagée à la suite d'une décision stratégique prise dans un contexte donné et correspondant à des objectifs donnés. Elle peut être déployée dans des situations très différentes les unes des autres (après une fusion ou une prise de contrôle ou, plus simplement, lorsque l'entreprise se trouve en situation financière délicate) et répondre à des préoccupations diverses (croissance, assainissement de la situation financière de l'entreprise, recherche d'un profit supérieur, recherche de compétitivité hors coût). La restructuration peut donc correspondre à une démarche réactive ou proactive. Durieux et Jourdain (7) notent à ce sujet que, si les restructurations mises en œuvre dans les années 80 et le début des années 90

(1) Cet article a pour point de départ une communication au Congrès de l'Institut Psychanalyse et Management qui s'est déroulé à HEC les 22 et 23 juin 2000.

(2) Professeur à l'ESSEC, Maryse Dubouloy intervient régulièrement en formation ou pour des missions d'audit auprès de grandes banques, compagnies d'assurance, entreprises de restauration collective, groupement de cliniques. D'autre part, elle a exercé pendant une douzaine d'années l'activité de psychanalyste-psychothérapeute.

(3) Ces entretiens ont duré entre deux et quatre heures chacun, ils ont tous été intégralement retranscrits et ont été l'objet d'analyse de contenu traditionnelle. Les personnes qui y ont participé se sont, pour la plupart, portées volontaires alors qu'elles venaient en formation à l'ESSEC ou ont été contactées suite à des recommandations.

(4) Claude Fabre est maître de conférences en Sciences de gestion à l'IUFM de Montpellier, et membre du groupe de recherche CREGO-ORHA, à l'IAE de Montpellier. Il étudie depuis une dizaine d'années les mécanismes et les conséquences humaines des restructurations d'entreprises.

(5) Enquête par questionnaires auto-administrés auprès de cent cinquante-deux salariés appartenant à trois entreprises ayant vécu un plan social depuis deux à trois ans. Pour plus d'informations, voir FABRE C. [1997], *Les conséquences humaines des restructurations*, L'Harmattan.

(6) Etude réalisée pour la FNEGE et l'AGRH. L'étude visait à étudier les effets des plans sociaux sur les pratiques de GRH et à évaluer les incidences des plans sociaux sur les rescapés. quarante salariés appartenant à deux PME ayant subi un plan social depuis un à deux ans ont été interrogés, dans le cadre d'entretiens sur le lieu de travail.

(7) DURIEUX A., JOURDAIN S. [1999], *L'entreprise barbare*, Paris, Albin Michel.

étaient menées dans des entreprises en situation difficile, elles sont aujourd'hui réalisées dans des entreprises en bonne santé financière, pour en renforcer les performances. La restructuration n'est donc pas réservée aux entreprises en difficulté dans les secteurs vieillissants, comme on le croit souvent.

Menées dans des situations et selon des dispositifs divers, les restructurations s'apparentent à des démarches de *downsizing* (8) visant à reconfigurer l'entreprise. Répondant à des buts quantitatifs (coûts, taille) et/ou qualitatifs (efficacité de l'organisation, compétitivité hors coût), la restructuration apparaît clairement comme une démarche de rationalisation de l'organisation : elle vise à trouver les structures et les process les plus efficaces pour répondre à la fois aux pressions du marché et aux contraintes fixées par les apporteurs de capitaux. C'est pourquoi on peut considérer qu'elles relèvent souvent d'une logique de type taylorien : l'utilisation quasi-systématique de certains indicateurs et ratios considérés comme « idéaux », et le recours aux suppressions de postes montrent, qu'au-delà de la diversité des situations, les restructurations s'inscrivent dans un modèle standard (9) que l'on retrouve d'ailleurs dans les discours d'annonce et de justification des plans sociaux et autres délocalisations.

Cette recherche de la « meilleure manière d'organiser » explique sans doute, pour une large part, les effets de modes quant aux outils utilisés pour restructurer. Il s'agit à la fois d'alléger la structure et de la rendre plus réactive. En pratique, le succès du *reengineering* et l'externalisation croissante des activités et des emplois s'inscrivent dans cette ligne de conduite. D'inspiration anglo-saxonne, le *reengineering* est une démarche visant à reconfigurer et redynamiser les processus de l'entreprise. Il se traduit par le passage de structures pyramidales à des structures plus transversales de type matriciel. L'externalisation (on parle aussi d'*outsourcing*) consiste à se séparer d'une ou plusieurs activités que l'on confie à un prestataire extérieur, sur le territoire national ou à l'étranger. Certaines opérations comme le TQM (*Total Quality Management*) ou la certification relèvent aussi de cette apparente nécessité de rationalisation des activités et des structures.

(8) CAMERON K.S, FREEMAN S.J. [1993], « Organizational downsizing : a convergence and reorientation framework », *Organization Science*, Vol. 4, n°1, p.10-26.

(9) SERVAIS O. [1993], *Méthodes et outils du licenciement économique collectif : quelques commentaires à partir d'une étude exploratoire sur dix entreprises*, Actes 4^e Congrès de l'AGRH, HEC, Jouy-en-Josas, 17-18 nov.

UNE CONCEPTION RESTRICTIVE DE LA PERFORMANCE ET UNE APPROCHE QUANTITATIVE DE L'EMPLOI

Pourquoi licencie-t-on ? La question soulevée par Chevallier et Dure (10) est simple, mais la réponse ne l'est pas. Elle suppose l'identification des logiques et mécanismes qui fondent les restructurations. Elle suppose de connaître les modèles qui les sous-tendent, leurs postulats, et la place qu'ils accordent aux ressources humaines. Résorber le sureffectif est la principale mission d'une restructuration. Il s'agit de mettre en accord les structures et des ressources humaines avec les besoins actuels et futurs. La définition du sureffectif et son chiffrage ne vont pas forcément de soi pour autant. Dire que le sureffectif est le personnel « en trop » est une évidence. Expliquer ce « en trop » par rapport à quoi, pour qui, ou à quel moment précis de la vie de l'entreprise est plus problématique. Pour Mallet (11), le sureffectif n'existe pas en tant que tel ; si son volume et sa nature (quantitatif et/ou qualitatif) dépendent de la situation de l'entreprise, il est à la fois l'expression de la représentation de la compétitivité et le résultat d'un processus de construction interne dans lequel interviennent plusieurs catégories d'acteurs. Il est donc le fruit d'une construction plus qu'une donnée objective a priori.

L'examen des plans sociaux (12) opérés en France sur la période 1985-2000 révèle deux modèles distincts de restructurations. Le premier correspond à une logique quantitative, mathématique. Nous le qualifions de modèle financier ou chirurgical. Il sous-tend une grande majorité de réorganisations. La masse salariale, présentée comme la source des « mauvais » résultats de l'entreprise, est alors la première touchée. Il faut supprimer, rapidement, le sureffectif pour assainir la situation financière, rassurer les apporteurs de capitaux. Plusieurs chercheurs ont montré que le chiffrage du sureffectif est souvent opéré de façon

(10) CHEVALLIER P, DURE D. [1994], « Quelques effets pervers des mécanismes de gestion », in Dossier "Pourquoi licencie-t-on?", *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, septembre, n°36.

(11) MALLET L. [1989], « La détermination du sureffectif dans l'entreprise : démarche gestionnaire et construction sociale », *Travail et Emploi*, n° 40, 2^e semestre.

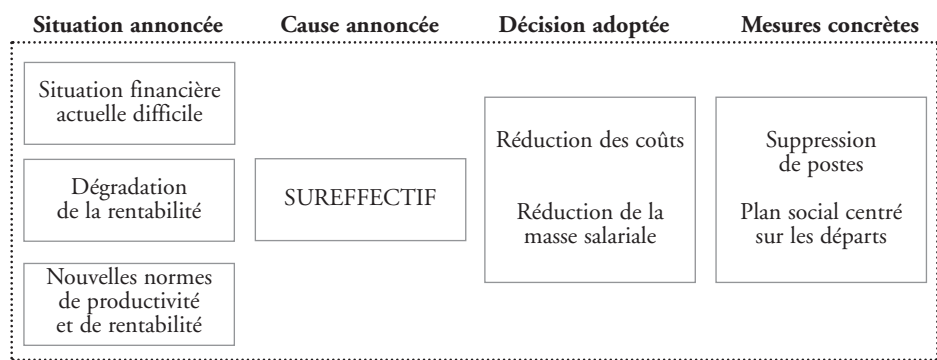
(12) Le plan social est une démarche inscrite dans un cadre légal. Il est réalisé dans les entreprises de cinquante salariés et plus prévoyant le licenciement pour motif économique de dix salariés et plus sur une période de trente jours (loi du 2 août 1989).

simple (13), sans véritable réflexion de fond : les pertes sont de $x\%$, les normes de rentabilité imposées par les actionnaires sont de $z\%$, donc il faut réduire l'effectif de $y\%$. La quantification est réalisée sur la base de ratios simples, de type $CA/\text{effectif}$ ou $CA/\text{masse salariale}$. Le principal souci du modèle est l'éco-

nomie sur masse salariale ; le personnel est considéré comme une charge à minimiser. Dans cette logique, la restructuration se solde inévitablement par des départs, le plus souvent sous forme de licenciements économiques plus ou moins accompagnés (prétraitements, reclassements externes, départs volontaires primés, etc.). Étudiant la relation entre suppressions de postes et pertes financières annoncées, Chevallier et Dure constatent que la suppression d'un poste correspond, à quelques variations près, à une économie attendue de 200KF, et ce dans des entreprises très différentes employant des personnels très différents. On ne peut évidemment que s'étonner d'une telle « standardisation » des critères qui guident les restructurations. Nous avons déjà observé dans une autre étude (14) combien la rationalité constitue un « rempart contre tout ce qui est incontrôlable ». Dans ces mouvements, on peut reconnaître la dynamique de véritables « mécanismes de défense » de la part de l'entreprise, qui, face à l'incertitude, rationalise, mesure et quantifie, bref, objective.

Le succès de ce modèle à orientation court-termiste s'explique par la difficulté à envisager le long terme, à le mesurer et le valoriser, a fortiori lorsque l'entreprise est en situation difficile, à identifier la contribution de certaines catégories de salariés à la performance actuelle ou future (15) de l'entreprise alors que la pression des actionnaires dans le sens d'une rentabilité accrue se fait de plus en plus forte. La rentabilité demandée par les fonds de pension (qui détiennent aujourd'hui plus de 40 % du capital des entreprises

SCHÉMA 1 : LE MODÈLE FINANCIER OU CHIRURGICAL



du CAC40) est de l'ordre de 10 à 15 %, alors que la croissance économique est inférieure à 3 %. Ces contraintes poussent les dirigeants à retenir une logique de coût plutôt qu'une logique d'investissement, plus incertaine. (Voir le schéma 1 ci-dessus).

Le second modèle s'inscrit dans une optique plus qualitative. Nous le qualifions de modèle stratégique ou prévisionnel, à l'instar de G. Naro (16). Plus marginal de par son utilisation, ce modèle, repéré surtout au travers des plans sociaux plus récents, fournit une alternative. Alors que le premier est focalisé sur les coûts, il est centré sur les besoins actuels et prévisionnels de l'entreprise.

Alors que le premier est orienté vers les actionnaires, le second est orienté vers les clients et partenaires de l'entreprise. Il propose donc une conception différente de la relation performance-emploi. Il repose sur une réflexion stratégique, quantitative et qualitative, en termes de métiers, de produits/marchés, de compétences et d'organisation et comporte une volonté de reconfigurer l'organisation, d'en repenser la structure et les process, en fonction de l'évolution prévue des marchés et de l'activité. La réorganisation prend ici en compte les compétences individuelles et collectives disponibles, les acquis collectifs.

On est donc dans une logique de type organisation apprenante, fondée sur le repérage et la valorisation des macro-compétences acquises collectivement par l'organisation (17). Le modèle stratégique repose sur

(13) BEAUJOLIN R. [1999], « Les engrenages de la décision de réduction des effectifs », *Travail et Emploi*, n°75, pp. 19-32.

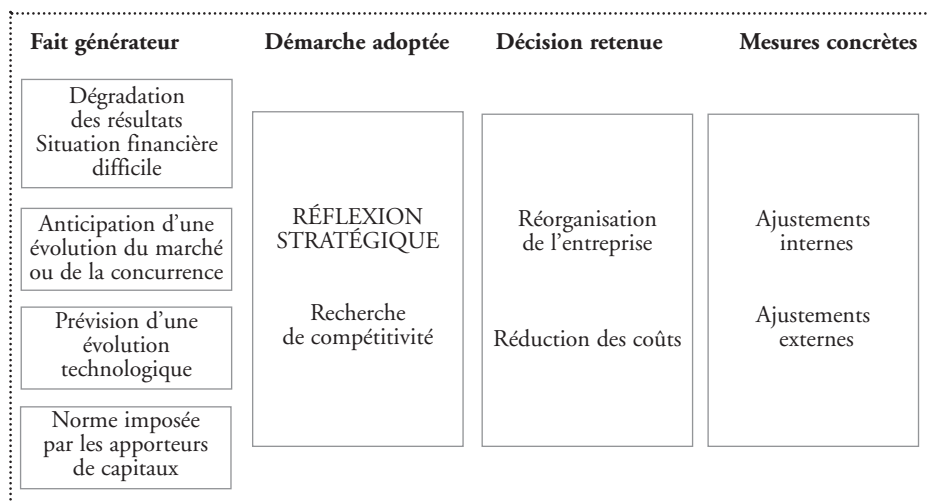
(14) DUBOULOY M. « La certification entre Eros et Thanatos », *Communication AGRH Montréal*.

(15) Il est tentant de reconnaître dans les phases de dépression économique les signes cliniques de la dépression de l'humain où l'individu devient incapable d'envisager son avenir.

(16) G. Naro étudie la relation entre modèle de performance, modèle de contrôle, et pratiques de GRH. Il distingue deux modèles, l'un qualifié de modèle financier, l'autre de modèle stratégique, qui traduisent des approches différentes de la compétitivité de l'entreprise. Cf. NARO G. [2000], *Performance, Compétitivité, Emploi*, Ouvrage Collectif, Programme Management de la Compétitivité et Emploi, ERFI, UM1, 2001.

(17) À ce sujet, consulter en particulier l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi [1996], *La connaissance créatrice*, Economica, ou l'ouvrage de Hamel et Prahalad [1998], *La conquête du futur*, InterEditions.

SCHÉMA 2 : LE MODÈLE STRATÉGIQUE OU PRÉVISIONNEL



UN MANAGEMENT SOUVENT DESARMÉ : DU DÉNI DE LA SOUFFRANCE AUX STRATÉGIES DE COLMATAGE

La loi du silence : le tabou de la souffrance

On a souvent tendance à négliger les effets consécutifs au vécu de la restructuration : elle apparaît comme une

une philosophie de type « personnel = ressource = investissement » et confère à la fonction ressources humaines un rôle plus stratégique qu'instrumental. (Voir le schéma 2 ci-dessus).

Si le modèle mathématique apparaît le plus « brutal », le modèle stratégique ou prévisionnel, n'est pas sans effets sur l'organisation et la vie au quotidien dans l'entreprise.

La restructuration suppose en effet une destruction, c'est-à-dire l'abandon d'une manière de fonctionner, de travailler, de vivre ensemble, au profit d'une nouvelle. L'approche quantitative entraîne des départs, des séparations, mais aussi une évolution des conditions de travail au quotidien : les salariés restants déclarent fréquemment voir leur charge de travail augmenter.

La perte de compétences est une autre conséquence souvent sous-estimée a priori. La « balance économique » de la restructuration est souvent limitée à ses aspects explicites, mais elle en néglige ses incidences indirectes, en particulier humaines. L'approche qualitative du modèle stratégique se traduit aussi par des changements dans l'organisation même du travail. Le passage d'une structure par fonctions à une structure par lignes de produits, le passage d'un temps complet à un temps partiel ou l'aménagement du temps de travail ont des implications non négligeables pour les hommes.

Le modèle stratégique se différencie toutefois du premier sur un point central : la conduite de l'opération. Il s'appuie souvent sur un processus long de réflexion, nécessite une participation importante du personnel et de ses représentants, et s'appuie, dans une large mesure, sur le dialogue et la concertation.

période de crise, de tension. Le retour à la normale n'efface pas la douleur de l'événement. On ne peut donc se contenter d'indicateurs chiffrés pour apprécier les effets, et éventuellement la réussite d'une restructuration. Les incidences humaines des restructurations restent mal connues : les salariés ont peu souvent l'occasion de s'exprimer sur ce sujet véritablement tabou qu'est la souffrance au travail. Ainsi, dans l'enquête réalisée par Fabre en 1997 (18), une centaine d'entreprises ont été contactées et trois seulement ont finalement participé. Lors de leur étude sur l'après plan social dans les PME, Briole, Fabre et Mahé de Boislandelle (19) parlaient d'une attitude de double négation. D'un côté, on ne souhaite pas mener une enquête ou un audit suite à un plan social pour ne pas « remuer » et « faire revenir » des souvenirs douloureux, pour ne pas risquer de compromettre le « fragile équilibre » qui a pu se réinstaller. De l'autre, on ne souhaite pas montrer qu'on ne souhaite pas parler ou faire parler les salariés, de sujets aussi importants. Il en résulte des stratégies de réponses ambiguës de la part des responsables contactés et une très grande difficulté à rencontrer des salariés « rescapés » de restructurations. L'approche financière – ou mathématique – (premier modèle) se traduit à notre sens par une non-conflictualisation de la situation. Tout se passe comme si les solutions étaient choisies avant même de poser le problème. En pra-

(18) FABRE C. [1997], *L'implication des salariés restants après un plan social*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la Direction du Professeur H. Mahé de Boislandelle, CREGO, IAE, Université Montpellier II.

(19) BRIOLE H., FABRE C., MAHE de BOISLANDELLE H. [1996], *L'après plan social dans les PME*, Étude réalisée pour la FNEGE et l'AGRH, Juin.

tique, les négociations dirigeants-représentants du personnel se trouvent ainsi limitées à des aspects matériels (montant des indemnités de départ, durée de fonctionnement de l'antenne-emploi) et le fond du problème est rarement abordé. Les logiques de court terme et d'urgence sur lesquelles se fonde ce modèle – il faut aller très vite – laissent peu de place à la participation du personnel et à la confrontation d'alternatives. Pourquoi ne pas voir et entendre la souffrance ? Pourquoi faut-il cacher sa souffrance ? Essentiellement parce qu'elle renvoie chacun d'entre nous à sa propre souffrance et ainsi que le signalaient récemment Alain Finkelkraut et Pascal Bruckner, aujourd'hui, « on recherche beaucoup plus le bien-être que le bonheur » (20). Ce dernier dénonce l'euphorie perpétuelle dans laquelle a sombré une société obsédée de bien-être jusqu'à la torture. La langue la plus communément parlée est la langue de bois de la technocratie. Pour ne pas évoquer les affects et ne pas réveiller la souffrance, on invente de nouveaux termes ou on va chercher à l'étranger de nouveaux mots et de nouveaux concepts. Il suffit d'avoir constaté les désastres provoqués par « le dégraissage du mammoth » pour lui préférer le terme de *downsizing*. L'abstraction des expressions permet de dédramatiser. Il s'agit de mobiliser l'intelligence et la rationalité en ignorant les émotions. Paradoxalement, ce refus de penser la souffrance dans les entreprises se traduit par un envahissement de l'émotionnel, des passages à l'acte ou, au contraire, une hyper rationalisation. Le refus de la réalité (de la perte en général et de la souffrance en particulier) peut prendre la forme paradoxale d'hyper-adaptation au discours de la logique économique de l'entreprise. C'est l'acceptation d'une fatalité (21), la soumission au discours ambiant : il n'y a pas moyen de faire autrement. C'est la « Loi du Marché », la « Volonté des Actionnaires » auxquels il faut se soumettre et qui s'impose à tous. Dans ce contexte, les licenciés sont les victimes « naturelles » de la concurrence que les entreprises se livrent, au niveau mondial. Cette logique provoque un enfermement collectif qui neutralise toute autre perspective. Faisant référence aux réflexions d'Hannah Arendt sur le nazisme, Christophe Dejours souligne la « banalisation du mal » à l'œuvre dans ce mécanisme psy-

chique. On peut y voir aussi une régression archaïque vers la toute-impuissance de l'individu (qui est démuné, qui ne peut rien faire), face à la toute-puissance de l'entreprise mortifère (qui décide de tout à sa place, y compris de sa disparition).

Le colmatage :

se précipiter vers l'avenir en oubliant le passé

Lorsque chercheurs et praticiens se penchent sur la question de la gestion des restructurations dans leur dimension humaine, ils évoquent essentiellement – sinon uniquement – la résistance au changement des individus, la reconstruction de l'avenir. Bien peu suggèrent la question de la déconstruction du passé. Le plus souvent les entreprises veulent ignorer la perte qui remet en question leur fantasme d'immortalité et de pérennité. Ce projet de pérennité, de nouvelle

Le modèle stratégique repose sur une philosophie de type « personnel = ressource = investissement » et confère à la fonction ressources humaines un rôle plus stratégique qu'instrumental.

© John Vink-Magnum Photos

(20) Thème repris dans un article du *Nouvel Observateur* : « Du bonheur faisons table rase » 27 avril- 3 mai 2000, pp. 136-138

(21) Cf. DEJOURS C. [1998], *Souffrance en France*, ed. du Seuil, Paris, et DUBOULOY M. [1997], *Deuil et coaching*, in Actes du colloque de l'IPM, 1997.

organisation va prendre diverses formes selon les entreprises. Dans un article précédent (22) nous avons démontré comment la mise en place d'opération de certification dans une entreprise en crise grave, visait fantasmatiquement à rétablir l'éternité au sein de l'entreprise, menacée par des pertes financières à répétition, des diminutions de parts de marché. Cette démarche permet d'immobiliser l'organisation dans la répétition et la reproduction de procédures. Là où le désordre s'était installé au fil des années, la certification remet en place l'ordre des procédures. Ainsi que le repère M. Pagès [1979], il y a quelque chose d'apaisant à pouvoir enfin trouver « un cadre relativement rigide à l'intérieur duquel ils [les individus] peuvent évoluer sans danger, par rapport auquel ils peuvent se situer, évitant ainsi de se trouver livrés à eux-mêmes et d'être obligés d'élaborer leurs propres normes de références et de comportement » (23).

Les démarches de certification illustrent cette idée de mise en place de manœuvres (inconscientes) de colmatage. C'est la création d'un nouveau référentiel d'action. C'est la langue du consensus qui permet de gommer les différences de culture techniques, commerciales et autres, la langue qui autorise la codification et la normalisation des comportements. Il ne s'agit pas d'un langage commun qui donnerait accès à la parole libre et spontanée d'hommes qui échan- gent et communiquent dans les registres du désir et du plaisir de la rencontre avec l'autre et de sa découverte. C'est un langage qui enferme sur les pratiques de l'entreprise. Ce n'est certainement pas la langue qui permet de s'interroger, d'avoir accès à son intériorité ou à la « réalité » extérieure. C'est la langue des réponses et non des questions. Pourtant la certification a très vite un côté angoissant pour les salariés parce qu'elle ne résout pas les problèmes réels de la plupart des entreprises qui sont l'inadéquation des produits au marché (24). Finalement, la certification, à bien des égards, est certainement une nouvelle mode managériale, après la Direction Par Objectifs, les Cercles de Qualité, le Juste à Temps, la Pyramide renversée, l'*empowerment*, ainsi que Georges Trépo

(25) le signalait déjà il y a une dizaine d'années. Cet auteur considérait que toutes ces « modes » trouvaient leur origine dans le « besoin de s'enthousiasmer, de croire aux miracles, de tomber amoureux. À chaque fois, les dirigeants veulent résoudre presque tous les problèmes avec un outil dont l'étendue des « indications » (*au sens médical*) est somme toute assez limitée (*on ne soigne pas tous les problèmes avec des cercles de qualité ou des groupes semi-autonomes !*) ». Il est dit aussi que « le stress est soluble dans l'action ». Alors les managers se précipitent. La mobilité et la gestion des carrières (26) en particulier sont mises en place pour accompagner les personnes clés en oubliant les autres. Ainsi, il apparaît que les mesures mises en place sont autant de mesure d'évitement des véritables problèmes, de colmatage de situations grave- ment conflictuelles. De fait, elles laissent augurer de nouvelles crises, de nouvelles mesures de restructuration, de nouvelles sources de souffrance souvent des- tructrices pour les individus.

Deuil et souffrance : le prix des restructurations

Si « les entreprises se taisent » les individus parlent- quand on prend le temps de les écouter. Maryse Dubouloy a eu l'occasion, à plus d'une reprise, d'en- tendre, dans le cadre de la formation continue, ce qui ne peut pas toujours se dire au sein de l'entreprise. Les processus de deuil donnent un juste reflet de ce qui se passe lors des restructurations. Le deuil est l'en- semble des mouvements psychiques qui accompa- gnent la perte et permettent de la dépasser (27). Le plus souvent, un deuil commence par le refus de la réalité de la perte : « Ce n'est pas possible ». Puis la réalité trouve à nouveau sa place dans la psyché de l'individu. C'est le choc émotionnel, souvent accom- pagné par la désinhibition des pulsions de haine et d'amour. C'est ainsi qu'apparaît l'agressivité voire la violence d'un côté, et de l'autre les sentiments tendres (souvent sous la forme de l'idéalisation de l'objet perdu). Ces sentiments se substituent à l'ambivalence

(22) DUBOULOY M. [1998], *La certification entre Eros et Thanatos*, Communication au colloque de l'AGRH, Montréal. (23) PAGÈS M., de GAULEJAC V., BONETTI M., DESCENDRE, *L'emprise de l'organisation*, Paris, P.U.F.

(24) Cette affirmation est le constat fait par des directeurs du Marketing d'entreprises ayant mis en place une démarche de certification et qui ont été interviewés par Maryse DUBOULOY

(25) TRÉPO G. X. [1988], « Modes de management et évolution des entreprises », in *L'enjeu humain des entreprises*, Paris, p. 24. (26) DUFORÉZ A. [1994], *Complexité organisationnelle des fusions acquisitions : mise en œuvre postfusion : une action sous contrainte*, Actes du Congrès de l'AGRH, Montpellier.

(27) HANUS M. [1995], *Les deuils dans la vie, deuils et séparations chez l'adulte et chez l'enfant*, Maloigne, Paris.

coutumière à l'égard du travail, de l'entreprise ou de ses collègues de travail. Puis vient l'étape centrale du détachement, souvent accompagnée par des mouvements dépressifs. La fin du deuil se signale par la période de rétablissement et le réinvestissement du monde présent et à venir. Les entretiens qualitatifs que nous avons réalisés ont permis de retrouver les étapes du processus, même si leur durée et leurs manifestations sont fort variables d'un individu à l'autre. Cette variabilité est principalement due à l'histoire individuelle des personnes. Elle trouve ses racines dans la façon dont ils ont précédemment traversé d'autres séparations. Les restructurations, par les pertes qu'elles représentent, réactualisent pour chacun ce qui a souvent été vécu, dans le passé, comme un abandon. Généralement, ces expériences ont été suffisamment traumatisantes pour que les individus mettent en place des processus de défense afin de se protéger de toute nouvelle « agression de la vie ». Mais, malheureusement, comme souvent, ces mécanismes de défense sont inadéquats et la souffrance n'en devient que plus incompréhensible et insupportable car elle n'est plus reliée à la cause actuelle et partagée par d'autres. Il y a donc un véritable clivage entre la souffrance que traverse chaque personne et la rationalité de l'entreprise.

L'émergence de la réalité insupportable et le choc émotionnel revêtent diverses formes, dont celle de la violence envers les autres, qu'on isole (ceci est tristement illustré par l'affaire des taxis de SKF qui attendaient les licenciés devant l'usine). C'est aussi la violence envers soi, qui se traduit par des psychosomatisations. Quand la situation de travail ne peut être parlée, elle se vit donc dans le corps par vidage de l'espace mental. Ces tensions se traduisent aussi par des passages à l'acte sous forme de démissions immédiates suite à l'annonce de fusions-acquisitions. L'émergence de sentiments tendres détachés de l'objet disparu s'expriment par l'idéalisation du passé. La dépression se traduit par l'impossibilité d'agir ou de réagir. Un sentiment d'impuissance face au présent et à l'avenir paralyse les rescapés. L'image de soi s'en trouve dévalorisée ; il est difficile de former des projets alors qu'autour de soi les responsables du changement ne songent qu'à proposer de nouvelles visions de l'avenir. Plutôt que la peur, l'anxiété et l'angoisse règnent, car on ne sait pas bien ce qu'on redoute. Lors de l'enquête réalisée en 1996 (28), Briole, Fabre

(28) *Op. cit.* page précédente.

et Mahé de Boislandelle ont pu rencontrer, sur leur lieu de travail, les salariés d'une entreprise moyenne (cinquante salariés) du Sud de la France. Cette filiale d'une grande entreprise industrielle étrangère avait vécu plusieurs plans sociaux au cours des dix années précédentes et son effectif s'était réduit de plus de moitié. Le dernier plan social remontait à deux ans, et la situation de l'entreprise était redevenue saine, aux dires du responsable. L'enquête visait à apprécier les perceptions et les réactions des salariés à propos des plans sociaux subis. Le responsable s'est montré très ouvert à notre démarche et déclarait : « Chez nous, il y a eu des difficultés. Les salariés savent pourquoi on a licencié. Quand on a un problème, on en parle. On met quelques tables dans la cour, on boit un coup et on s'explique. Il n'y a donc aucune rancœur, aucune tension aujourd'hui. Les licenciements ont été douloureux, mais les salariés savent qu'on avait pas d'autre choix. Ils ont donc été acceptés ». Les entretiens ont révélé une toute autre réalité. Plusieurs salariés ont refusé de répondre à l'enquête : « qui nous dit qu'il ne s'agit pas d'une étude de motivation dans l'optique d'un autre plan social ? ». Le témoignage le plus touchant fut celui d'un homme, la quarantaine, un technicien. Après avoir répondu à grand peine à quelques questions, il s'est effondré en pleurs : « J'ai une femme, deux enfants, j'ai toujours fait ce que j'ai pu pour cette entreprise. J'ai accepté des formations, des reconversions, je me suis remis en cause. Qu'est-ce qu'on va devenir ? On ne nous dit rien, on ne sait rien. Je n'en peux plus, je ne sais plus quoi faire ». Nous avons été frappés par une telle souffrance et un tel décalage de représentations au sein d'une entreprise « à taille humaine ». Nous étions certainement les premiers à évoquer ouvertement des souvenirs douloureux pour ces personnes. Plus de deux ans après le dernier plan social, les salariés n'avaient pas fait leur deuil du passé et leurs responsables n'en étaient pas conscients.

Rares sont les salariés à se réjouir, du moins ouvertement, d'avoir échappé à la « charrette » du licenciement. Les salariés restants éprouvent souvent de la culpabilité. Alors que le sentiment ressenti vis-à-vis de l'auteur d'une injustice (en l'occurrence la direction) est un sentiment d'injustice négative, le sentiment ressenti vis-à-vis d'une victime de cette injustice, alors qu'on a été soi-même épargné, peut être un sentiment d'injustice positive, de culpabilité : pourquoi suis-je resté alors que tel ou tel collègue, tout aussi méritant que moi, a dû partir ? Nous avons ren-

contré un DRH qui, après avoir réalisé deux plans sociaux, dans un mouvement d'identification aux disparus si fréquent dans le travail de deuil, s'est mis en tête de liste sur le troisième plan de licenciement. Ce sentiment inconscient peut conduire le rescapé à se mettre en situation d'être jugé par sa hiérarchie et, de ce fait, à réclamer son entretien annuel d'évaluation. Les entretiens annuels d'évaluation tiennent alors lieu et place de tribunaux. Ces salariés recherchent la reconnaissance de leur faute et de leur culpabilité, qu'ils sont les seuls à imaginer. Ils veulent une punition pour soulager leur conscience de ce sentiment inconscient de culpabilité. Mais, généralement, aucune sanction ne tombe : le rescapé cherche alors à se punir lui-même en retournant l'agressivité contre lui. Les accidents divers ou les somatisations prennent alors le relais. C'est ainsi qu'une personne nous explique, au cours d'un entretien, comment le départ de collègues suite à une restructuration a conduit à son licenciement. Affaiblie par toutes ces restructurations, nous dit-elle, elle a attrapé le premier virus qui passait. C'était celui de l'hépatite. Il s'ensuit une longue absence pendant laquelle quelqu'un prend son poste. À son retour dans l'entreprise, se sentant flouée, elle réclame, crie à l'injustice, se montre agressive. Elle comprend parfaitement comment son comportement aboutit à son licenciement qui « l'apaise ». Une autre personne attribue son infarctus au départ de son supérieur hiérarchique auquel il était très attaché : « J'avais le cœur brisé et personne ne pouvait le comprendre ». Nous pourrions multiplier les exemples (accidents de voiture, grave crise de sciatique) de ces salariés survivants qui ne supportent pas de ne pas avoir suivi les personnes partantes et qui, d'une façon ou d'une autre, vont tenter de les rejoindre afin de calmer leur culpabilité inconsciente. La conjugaison de la violence, la fragilité et l'incompréhension (voire l'indifférence) de l'entourage transforment les mots non prononcés, non reçus, en des maux, ô combien douloureux (29). Ce sentiment de culpabilité peut aussi amener le « rescapé » à fournir dans son travail des efforts anormalement élevés, pour se persuader lui-même qu'il « méritait » de rester, de sorte qu'un niveau de rendement élevé ne signifie pas forcément une satisfaction élevée de l'individu.

(29) Depuis la rédaction de cet article, les événements récents de NewYork et Toulouse ont conduits la mise en place immédiates de structures et afin que les victimes puissent parler et être entendues.

Des implications lourdes pour les hommes et pour l'entreprise

Dans ces conditions, comment évaluer les retombées des restructurations ? Le maintien du niveau de productivité, voire son amélioration à court terme, après un licenciement n'augure pas nécessairement que l'opération a été bien acceptée et bien vécue. Ainsi, l'étude de Boroson et Burgess (30), portant sur mille entreprises américaines restructurées l'année précédente révèle que les licenciements provoquent une dégradation du climat social, dans 40 % des cas, et une augmentation du niveau d'absentéisme dans la moitié des cas. L'étude réalisée par Claude Fabre en 1997 (31) montre que la mise en œuvre d'un plan social peut entraîner une désimplication durable des salariés vis-à-vis de l'organisation et de leur propre travail. Si le niveau d'implication évolue de façon limitée, la nature de la relation individu-organisation change : on passe d'un attachement affectif à une implication davantage calculée. Le « contrat psychologique » qui lie le salarié à l'entreprise est donc remis en cause implicitement. Ces effets pervers peuvent donc remettre en cause la légitimité et la réussite de la restructuration. Boroson et Burgess constatent, en effet, que, dans près de 60 % des entreprises enquêtées, les objectifs de productivité ne sont pas atteints ou que le niveau de productivité est en baisse. En d'autres termes, l'efficacité de la restructuration semble dépendre davantage de sa capacité à reconfigurer l'emploi et l'organisation, que du nombre de postes supprimés et de l'économie réalisée sur la masse salariale *stricto sensu*. Ainsi, d'Arcimoles et Fakhafakh (32) observent que les licenciements ont bien des effets à court terme sur la productivité et la rentabilité économique, mais que ces effets ne sont pas durables lorsque les licenciements sont appréciés uniquement en volume. Les résultats obtenus par P. X. Meschi (33) vont dans le même sens : les restructurations les plus brutales, fondées sur des logiques mathématiques, sont les moins performantes à terme,

(30) BOROSON W., BURGESS L. [1992], *Survivor's syndrome*, *Across the Board*, November, p.41-45.

(31) *Op. cit.* page 1.

(32) D'ARCIMOLES C.H., FAKHAFAKH F. [1997], « Licenciements, structure de l'emploi et performance de l'entreprise : une analyse longitudinale 1987-1993 », in SIRE et TREMBLAY, *La GRH et la crise : la GRH en crise*, Presses Universitaires de Montréal.

(33) MESCHI P.X. [1998], *Les restructurations sont-elles créatrices de valeur économique ? Analyse de la relation entre nature, amplitude et impact économique des restructurations*, Actes des XIV^e Journées Nationales des IAE, Nantes.

de sorte que la restructuration n'a permis d'accroître la performance économique de façon durable que dans une minorité d'entreprises de l'échantillon étudié. Le mode de préparation et de conduite de la restructuration déterminerait ainsi, en grande partie, son acceptabilité sociale et sa réussite économique.

UN MANAGEMENT PLUS HUMAIN DES RESTRUCTURATIONS : LES ENSEIGNEMENTS D'UNE INTERVENTION

Management de crise ou crise du management ? La question posée par R. Pérez (34) résume parfaitement le problème de la prise en charge des aspects humains des restructurations et, de façon plus large, le problème du choix du modèle de performance sur lequel s'appuie l'entreprise. Fondamentalement, le principe est celui de l'humanisation. Il s'agit de traverser la perte, de faire face à la souffrance et non plus de la nier ou de la reléguer dans le domaine du privé, même si celle-ci est fortement liée à l'histoire individuelle de chacun. Il s'agit de lutter contre l'invasion de l'émotionnel, tout en reconnaissant la nécessité de vivre ces émotions, (les siennes et celles des autres) aussi déplaisantes soient-elles. Il s'agit aussi de rétablir des logiques collectives, là où l'isolement, la compétition, la destruction de l'autre est souvent de mise. Il est nécessaire de se donner le temps quand on a le sentiment que l'urgence est devenue la loi commune. Nous relaterons ci-dessous une intervention réalisée en entreprise par Maryse Dubouloy pour illustrer nos propos.

Le cas étudié : le changement de statut d'une entreprise municipale

Il s'agissait d'accompagner l'évolution d'une entreprise municipale du secteur public vers un statut de société d'économie mixte (SEM). Nous l'appellerons X. Elle employait cent quatre-vingt-dix salariés, syndiqués à 95 %, dont une vingtaine d'agents de maîtrise et sept cadres (il y avait un millier de salariés au début du siècle). L'entreprise en question devait passer d'une économie protégée par un monopole, au

secteur concurrentiel. Les actionnaires y faisaient leur entrée avec leur souci de rentabilité des capitaux investis, là où régnait naguère la logique du service public. Il avait été identifié que cela devait revenir à supprimer environ 20 % des emplois. Tout ceci s'accompagnait de la disparition de certains métiers et de l'apparition de nouvelles logiques avec leurs lots de « technocrates » du commercial, du marketing et de la qualité. Un déménagement était également prévu. Pour les salariés, cela signifiait la crainte de perdre un statut de fonctionnaire et d'affronter la précarité, la nécessité de choisir de rester dans l'entreprise ou de rejoindre d'autres services municipaux qui demeureraient dans le secteur public, voire d'opter pour le départ en préretraite.

Un an avant la date prévue du passage du public au privé, le dirigeant, arrivé trois mois auparavant dans l'entreprise, choisit de faire appel à nous, suite à la lecture d'articles que nous avons écrits sur les processus de deuil dans les organisations. Il souhaite « faire du préventif ». Le rapport d'intervention rappelle que « l'objectif principal de cette intervention était de permettre au personnel de X de s'exprimer sur la façon dont il vit sa situation actuelle et d'évoquer à la fois les représentations du passé (afin de pouvoir faire le deuil de celui-ci dans le nouveau contexte de la SEM) et les représentations de l'avenir (afin de pouvoir, dans la mesure du possible, leur donner de l'information pour les rassurer). Cette intervention se situe dans une dynamique plus large qui est de permettre aux participants de faire le choix de leur avenir professionnel avec le plus d'information possible » (35). Le directeur souhaite réellement « responsabiliser » les salariés face à une décision aussi essentielle pour eux. Ainsi, cette démarche s'inscrit dans la volonté de ce que M. Bolle de Bal (36) appelle le deuil anticipé qui permet un lent, mais difficile, approvisionnement de la situation à venir.

L'accompagnement psychologique du changement : aider le travail de deuil

Nous choisissons de proposer des réunions à tous les salariés. Elles ont pour objectifs de travailler sur les

(34) PÉREZ R. [1998], *Management de crise ou crise du management ? L'affaire Perrier-Nestlé*, Actes des XIV^e Journées Nationales des IAE, Nantes, p.557-576.

(35) Il avait pourtant identifié que certains salariés travaillaient mal, n'étaient pas impliqués et que cela pouvait constituer une bonne occasion pour se débarrasser d'eux.

(36) BOLLE DE BAL M. [1997], *Voyage au cœur des sciences humaines, de la reliance*, L'Harmattan, Paris.

s'approprier un « vrai passé » plutôt qu'un passé idéalisé. La communication contribue à installer la confiance, dans la mesure où la transparence et la sincérité sont de rigueur. Mais écouter et donner la parole en de telles circonstances n'est pas facile pour autant, car la violence verbale, la fermeture, le rejet de la démarche et la remise en cause des personnes en charge de cette dernière surgissent de façon sporadique.

Pour illustrer ces résistances au dispositif, à la difficulté et la souffrance générées par le travail de deuil, reprenons quelques lignes de ce même rapport : « Seules certaines personnes se sont exprimées au cours de nos interventions. D'autres ont préféré garder le silence du début à la fin des interventions. Ce silence peut être mis sur le compte de la résignation (« on ne nous a jamais écoutés, ce n'est pas aujourd'hui que cela va commencer ! »), du refus de s'exprimer dans ce contexte (« la direction veut repérer ceux qu'elle veut garder à la SEM ! », « on n'est pas là pour se faire embrigader ») et de l'inhibition (difficulté à s'exprimer devant les autres, incapacité à exprimer ses sentiments par des mots, parole confisquée par quelques « grandes gueules », syndicalistes ou non, qui ont gardé sous silence ces sujets pendant de longues années) ». Nous donnons, à ceux qui le souhaitent, la possibilité de s'exprimer par le biais de récits écrits et par le biais du dessin, complété par le commentaire de celui-ci. À

Malheureusement, les mécanismes de défense sont souvent inadéquats et la souffrance n'en devient que plus incompréhensible et insupportable car elle n'est plus reliée à une cause actuelle et partagée par d'autres.

représentations de X, son métier et son histoire, la place des hommes dans cette entreprise et de co-construire la nouvelle organisation. La Direction souhaite les imposer. Des réunions par groupe de douze personnes (agents de maîtrise et agents) se sont donc mises en place, au rythme d'une par semaine au départ, puis d'une par quinzaine. Seuls quatre ou cinq salariés ne viendront pas aux premières réunions pour ils finiront par rejoindre les groupes. Il va être convenu que tous les soirs, les intervenants feront un *reporting* anonyme de la journée. Deux ou trois pages de *paper board* sont ainsi rédigées collectivement et présentées à la Direction Générale.

Il est important de mettre en place une politique de communication qui permette aux salariés, non seulement, d'affronter la vérité plutôt que de se satisfaire de faux espoirs ou de refuser la vérité, mais aussi de

travers cette dernière technique, nous pouvons déceler et sensibiliser les salariés à l'ambivalence de leurs sentiments vis-à-vis de l'entreprise, de leur travail, de leur avenir. Dans le cas étudié, en particulier, le discours d'une personne évoque un avenir rose et souriant (elle a, a priori, opté pour la solution du pactole et de la retraite anticipée). Pourtant ses propos sont illustrés par des champs fermés par des piquets ressemblant étrangement à des croix de cimetière juxtaposées (37). À l'opposé, alors que certains font état de travail en équipe et de solidarité, leurs représentations picturales ou leurs récits vont révéler l'éclatement et la solitude.

(37) Ce constat a été fait d'autres personnes présentes et l'interprétation a été reprise par le salarié lui-même, passée la première surprise de ce qu'il signifiait.

Il est fondamental que ce travail d'élaboration du deuil se fasse collectivement car, si la plupart des participants ne s'entendent pas parler, leurs collègues qui, de prime abord, n'écoutent que très peu, deviennent progressivement plus attentifs à ce qui se dit. Ils découvrent d'autres facettes de leurs collègues, puis d'eux-mêmes, relèvent volontiers les contradictions des discours. Progressivement, les propos vont se nuancer, certains devenant particulièrement émouvants. Nous constatons que, si certaines personnes restent silencieuses en notre présence, en d'autres lieux, en revanche, les langues se délient. Les questions se font moins répétitives, les réponses finissent par être entendues dans ce qu'elles ont de tantôt rassurant, tantôt inquiétant. Un passé vieux de quatorze ans, correspondant à une précédente restructuration de l'entreprise va resurgir, véritable traumatisme enfoui dans la mémoire collective. Souvent les griefs se confondent. Le passé et le présent s'enchevêtrent. Les affirmations, les réassurances diverses, les faits eux-mêmes ont peu de poids par rapport à un passé que les salariés disent tissé de mensonges et de tromperies. La seule présence des intervenants et de la Direction sont insuffisantes à installer la réalité du jour à sa place.

Pour évoquer l'avenir, dans une volonté de transparence, nous allons faire appel à de nombreux intervenants extérieurs : salariés de SEM de fraîche date venant rendre compte de leur nouveau statut et de leur nouvelle situation, clients, actionnaires et même salariés des concurrents de l'entreprise. Chacun va avoir pour mission d'introduire de la « réalité » et de la complexité, à un moment où nombre de salariés souhaitent s'enfermer dans le monde clos de la souffrance. Tous ne vont pas être bien reçus, loin s'en faut ! Ils seront, plus souvent qu'à leur tour, taxés de faire de la désinformation, de l'intoxication.

Souvent, nous assistons à un retournement de situation. Au lieu d'écouter ceux qui viennent leur rendre compte d'un ailleurs, d'un autrement, les salariés font entendre leurs positions. En fait, durant cette phase de la démarche d'accompagnement, les plus écoutés par les salariés sont surtout les salariés eux-mêmes. Le discours des intervenants extérieurs est sans doute encore trop loin de leurs préoccupations, mais, surtout, il est du registre de la rationalisation, quand les salariés sont majoritairement dans les affects. Cependant, comme toujours dans ce type de situation, certains sont déjà moins prisonniers de leurs représentations d'une entreprise idéalisée. Ils ont plus

de recul et vont finir par faire partager aux autres leur vision.

En ce qui concerne le déménagement, au moment de notre intervention, plusieurs lieux restent possibles. La direction ne souhaite pas associer les salariés au processus de décision relatif à ce sujet. En revanche, ils vont pouvoir visiter les sites et faire part de leurs commentaires, tout en sachant que la décision finale leur échappera. À nouveau, le lent apprivoisement d'un nouvel environnement va être essentiel : un cadre nouveau, dans une dynamique de changement fort, peut en effet – notre expérience en témoigne – être l'occasion de décompensations graves pour certains individus. Les derniers points de repère structurants (et contenant) disparaissent et c'est un monde qui s'écroule.

De monologues en dialogues, les échanges qui se sont produits tout au long de ces rencontres ont été extraordinairement riches. La nouvelle direction a découvert la nature de l'attachement aux clients, à certaines pratiques sociales ou à des savoir-faire qui pouvaient être préservés à l'avenir alors que, n'en connaissant ni les fondements, ni les valeurs sous-jacentes, ils étaient voués à disparaître dans la restructuration-SEMisation. C'est un véritable espace transitionnel, au sens où l'entend Winnicott (38) qui a pu se mettre ainsi en place : lieu où se joue le passage et le brassage entre l'univers du salarié tourné vers le passé et celui de la direction générale porteuse du projet des actionnaires et d'une autre réalité économique, mais qui se refuse à exclure l'homme et le social et lieu où le temps ne se précipite pas.

Cela a aussi été l'occasion de découvrir un autre aspect de la culture de l'entreprise dans son fonctionnement informel. La direction générale a, notamment, pu constater l'étendue de la méconnaissance, de la part de ses salariés, des mécanismes économiques régissant leur secteur d'activité.

Tout au long des six mois de cette démarche, la direction générale a fait preuve, à la fois, de fermeté structurante pour les salariés et de constance. Elle est restée en retrait, malgré des demandes pressantes, n'apparaissant qu'au démarrage de l'intervention et à sa conclusion. Cette démarche a ensuite été suivie durant trois mois d'une phase plus opérationnelle. Des groupes projet se sont organisés sur des thèmes tels que les services à proposer au client ou l'organi-

(38) WINNICOTT D. W., *Jeu et réalité, l'espace potentiel*, ed. Gallimard, Paris, 1975

sation du déménagement. De la formation a été mise en place autour de nouveaux métiers ainsi que de nouvelles approches (travail en équipe, principe de délégation et de responsabilisation).

Plus fondamentalement, la direction générale a soumis aux salariés l'idée de revoir les modes d'organisation du travail pour tous, les modes de promotion et d'évaluation pour les agents de maîtrise. De vastes chantiers de changement étaient programmés dans la durée. Une dynamique douce est entrée en vigueur.

Finalement, environ 20 % des personnes ont voulu quitter l'entreprise alors qu'à l'origine, seuls 20 % avaient fait savoir qu'ils étaient prêts à poursuivre leur activité au sein de la SEM. Impressionnant renversement ! Il a fallu ensuite envisager de reconvertir les personnes dont les métiers disparaissaient et qui souhaitaient rester dans la nouvelle SEM (39).

Il ne s'agit pas de faire de l'angélisme. Les conflits demeurent, ils sont parfois durs mais, en aucun cas, ils ne sont destructeurs ni pour les hommes, ni pour l'entreprise. La souffrance a été affrontée et traversée individuellement et collectivement, alors qu'habituellement les salariés sont renvoyés à eux-mêmes. Il y a eu un temps de déconstruction et un temps de reconstruction, nécessitant une démarche d'une année qui a mobilisé la direction générale, une partie de l'encadrement et une équipe de trois intervenants réguliers.

CONCLUSION

Les observations réalisées et les études disponibles montrent que les restructurations sont fondées sur des logiques essentiellement financières et que leurs implications humaines sont souvent négligées ou sous-estimées, voire déniées. Elles semblent également remettre en cause les pratiques de management les plus fréquemment utilisées dans les situations de crise et de changement organisationnel. Elles montrent, en particulier, les limites d'une conduite « instrumentalisée » de l'opération. Les grands discours fondés sur les chiffres et les ratios ne semblent pas suffire. Les salariés ont besoin d'un management plus humain. Une véritable prise en compte des aspects émotionnels et affectifs de la réorganisation s'avère donc fondamentale. Il est essentiel que ceci se fasse collectivement car la souffrance prend sens dans le regard de l'autre.

(39) C'est un chantier auquel nous n'avons pas participé.

Les pertes peuvent être anticipées. Il est important de prendre le temps quand on l'a encore. Il faut pouvoir se séparer de quelque chose ou de quelqu'un quand il est encore là. Le sentiment d'abandon devient alors une séparation à vivre.

Cela ne supprimera pas la souffrance mais cela la rendra moins destructrice. Dans un contexte de changement douloureux pour les hommes, du « simple » employé au manager, il s'avère indispensable d'adopter un management plus humain, moins « technocratique ». Faute de savoir – ou de pouvoir – appréhender la dimension affective du changement, on la dénie, en se réfugiant derrière des chiffres, des ratios, des discours édulcorés. Les salariés ont droit à une attitude claire, ouverte, respectueuse et courageuse.

Dans ces situations de changement et de crise que connaissent nombre d'entreprises, on s'en remet finalement à des choses simples (mais parfois apparemment difficiles), qui fondent les rapports humains. C'est aussi pendant ces périodes de crises que sont jugés les comportements et les choix des dirigeants et que sont définies les modalités du contrat social auquel les individus vont se référer. Les stratégies de colmatage adoptées dans certaines entreprises laissent souvent présager des lendemains explosifs.

Il ne s'agit pas seulement de techniques de management. Il s'agit d'un problème plus global. La rationalité mathématique sur laquelle s'appuient de nombreuses restructurations laisse peu de place à la négociation et à l'expression des salariés et de leurs représentants.

À notre sens, la conflictualisation de la situation, loin d'être un dysfonctionnement, peut être un vecteur de changement. Toutes les entreprises ne se ressemblent pas et toutes les restructurations ne sont pas mises en œuvre dans des contextes identiques.

Nous croyons toutefois qu'il doit y avoir une confrontation de points de vues quant aux stratégies de réorganisation des entreprises. La restructuration doit s'appuyer sur une construction collective permettant aux individus d'être acteurs du changement. Dans ce contexte, la construction progressive d'une véritable stratégie de réorganisation fondée sur une démarche prévisionnelle de gestion des ressources humaines, la mise en place d'un véritable accompagnement du changement fondé sur l'écoute et le dialogue et la définition d'un véritable projet sont certainement les conditions de la réussite humaine et économique d'une restructuration.