

Jean-Claude Casalegno

◆Professeur en Management des ressources humaines◆

Philippe Trouvé

◆Professeur en Sociologie de l'entreprise et
Management des ressources humaines◆

Le vécu des individus dans les restructurations de crise : contribution à une approche clinique des transitions professionnelles



■ Résumé

En développant une analyse du vécu des individus « restructurés » ou « en restructuration » dans des situations d'entreprise où les anticipations et l'accompagnement social des changements ont été négligés, l'article se propose de montrer les apports d'une plongée dans la subjectivité des acteurs à la compréhension des mécanismes objectifs des restructurations. C'est l'occasion de plaider pour un meilleur aménagement des ruptures professionnelles en faveur des individus et pour la mise en œuvre d'un management « transitionnel » pour mieux accompagner les mutations économiques et organisationnelles auxquelles les entreprises sont confrontées.

■ Abstract

This working paper is dealing with the real-live experience of "restructured" individuals or those who are still "in the process of restructuration", in corporate situations where the anticipation and social accompaniment of these changes have been neglected. It aims to show the contributions that a submersion into the subjectivity of the different persons involved can bring to the understanding of the objective mechanisms of restructuration. This will be the opportunity to call for better ways of dealing with professional changes favouring individuals, and for the implementation of a form of "transitional" management in order to better accompany the economic and organisational changes with which companies are confronted.

■ Mots clés / Keywords

Licenciements, résilience psychologique, approche clinique, transitions professionnelles, contextes d'entreprise, PME et grandes entreprises // *Redundancies, psychological resilience, clinical approach, vocational transitions, corporate contexts, SME's and big firms.*

Sommaire

Introduction	5
1 Ruptures organisationnelles, individus et lien social en souffrance	11
<hr/>	
1.1 La mise en péril de l'équilibre psychique des individus.....	11
1.2 La mise à l'épreuve de la cohésion sociale	13
2 Des capacités de résilience individuelles différentes à l'épreuve des restructurations	14
<hr/>	
2.1 La fragilité des « agents » sous l'emprise des organisations.....	15
2.2 Les « acteurs » mieux armés pour affronter ce type d'expérience	17
3 Des transitions professionnelles différenciées selon les contextes d'entreprise	20
<hr/>	
3.1 Les salariés de PME : une relation imaginaire à l'entreprise ?	20
3.2 Les salariés des établissements de grands groupes ou la critique de la raison stratégique	22
Conclusion	25
Bibliographie	27

Introduction

Les organisations sont, dit-on, définitivement confrontées à des processus de restructurations permanentes (La revue de l'IRES, 2005). C'est ce qui expliquerait l'extension de la définition désormais attachée à ces processus, incluant, outre « les arrêts d'activités [dépôts de bilan ou fermetures de site], les créations, les cessions, acquisitions ou fusions, ainsi que les externalisations, les délocalisations ou [relocalisations] » (Raveyre, 2005 :10 ; European Restructuring Monitoring). Mais l'adoption de ce spectre large finirait par faire oublier que, dans bien des cas, les *restructurations* supposent aussi et surtout des crises, des ruptures, et des *déstructurations* individuelles et collectives, que les dispositifs essentiellement orthopédiques, managériaux et institutionnels, « gèrent » avec beaucoup de difficulté⁽¹⁾. C'est en tout cas cette conception événementielle et discontinue des restructurations qui ressort à la fois de la composition de notre échantillon et des matériaux traités dans notre étude. Dans le premier, on trouve en effet une majorité d'individus ayant surtout subi un licenciement collectif (27 sur 34), appartenant à des entreprises qui ont mis en place des plans de restructuration interne (16/34), fermé des sites ou cessé leur activité (11/34) ou connu des épisodes de fusions acquisitions (7/34) (tableau 1). Pour les seconds, la nature des phénomènes étudiés justifie en grande partie notre méthode d'investigation (encadré 1).

De nombreuses travaux - repérage fatalement non exhaustif - ont déjà étudié la diversité de ces phénomènes pour en comprendre les origines, les processus et les impacts économiques, en se focalisant par exemple sur le développement de nouveaux modes de gouvernance en régime de capitalisme financier (Aglietta, Rebérioux, 2004, Charlety, 2001, Orléan, 1999, Plihon, 2004) ou sur les stratégies d'entreprise avec leurs implications sur l'emploi et le rapport salarial (Aubert, Beaujolin-Bellet, 2004 ; Colletis, 2004), en mettant l'accent sur les modes de régulation des mutations économiques, dans une perspective institutionnaliste, d'un point de vue national (Freyssinet, 2005) ou comparé (voir l'immense littérature française et anglo-saxonne sur la diversité des capitalismes), soit en se concentrant sur des aspects particuliers, par exemple les dispositifs de politique publique (Aucouturier *et al.*, 1995, Bobbio, 2005, 2006-a,-b), les aspects territoriaux (Beaujolin-Bellet, 2006), les innovations *grass roots* (Bruggeman *et al.*, 2002) ou les dynamiques des relations professionnelles, notamment dans une perspective européenne (Eiro, 2002, 2003 ; Syndex, 2005, 2006 ; Renucci 2007 ; Moreau, 2006). Ces travaux ont permis parfois d'envisager de nouveaux dispositifs de prévention (Rouilleault, 2007) et d'accompagnement social (Remy P.L, Salzberg L, 2007 ; Perotti-Reille C. 2007), mais aussi d'interroger le droit (notamment des restructurations ou du licenciement)⁽²⁾.

¹ Sans aller jusqu'à prétendre qu'elles légitiment les idéologies managériales du « changement permanent », les conceptions processuelles et pacificatrices des restructurations, outre qu'elles « banalisent la souffrance » (Dejours, 1998), négligent totalement la perception des acteurs, pourtant capables de percevoir les restructurations comme des moments clés dans leur trajectoire de vie.

² Bien que les restructurations ne se limitent pas aux licenciements, la cécité d'un grand nombre de recherches à l'égard de la dimension individuelle de la perte involontaire de l'emploi ne manque pas d'étonner, étant donné « l'individualisation des droits », via celle des garanties et des procédures qui n'ont cessé de s'affirmer, selon A. Supiot, depuis les années 1970 : « alors que jusqu'au début des années soixante-dix la loi n'apportait aux salariés ordinaires aucune espèce de garantie individuelle contre le risque de licenciement, mais seulement des garanties collectives indirectes [...] La règle, désormais, est que le licenciement obéisse à une procédure individuelle et que le licencié puisse bénéficier d'une conversion professionnelle basée sur un bilan de son propre itinéraire professionnel »

Des publications collectives, des numéros spéciaux de revue ont capitalisé, délibéré, et parfois préconisé (Beaujolin-Bellet, Schmidt, 2008). Et ils ont même tenté de « croiser les regards » entre ces multiples angles d'attaque (*La revue de l'IREs*, n° 47 ; Allouche, Freiche, 2007 ; *Travail et Emploi*, n° 109). Quant aux rapports « institutionnels », ils ne se sont pas montrés moins féconds si l'on en juge par la recension systématique - elle aussi largement incomplète, mais cependant déjà fouillée - proposée par Beaujolin-Bellet et Schmidt (2007).

Mais, dans une littérature aussi opulente, force est de constater que les travaux consacrés aux effets individuels des processus de restructuration ont été moins nombreux. Parmi ceux-ci on distingue en général deux corpus. Dans le premier, les analyses ont ciblé sur les personnes licenciées et se sont même avancées dans l'exploration rétrospective du vécu des individus « restructurés » (Trotzier, 2005 ; Linhart *et al.* 2002 ; Linhart, 2005, Linhart *et al.*, 2008). En général, elles ont conclu que l'expérience des restructurations est d'autant plus douloureuse pour les individus que celles-ci n'ont pas été anticipées ni accompagnées au plan social. Le second corpus s'est davantage concentré sur les « survivants » (3) et a concerné surtout les gestionnaires. Pour ces derniers, il s'est agi la plupart du temps de mesurer l'impact de l'expérience douloureuse de cette population sur le fonctionnement et la performance de l'entreprise. Certains d'entre eux ont établi les effets contre-productifs d'une réduction obsessionnelle des effectifs (Bonnet, 1997). Dans ce champ, déployé plus tardivement en France qu'aux Etats-Unis, la problématique actuelle considère que l'attention portée trop exclusivement aux personnes licenciées relèverait d'une « conception réductrice des victimes des restructurations [...] attestant d'une vision partielle des effets, des coûts et des responsabilités imputables à ces opérations [...] reflet d'une logique rationalisante » (Bourguignon *et alii*, 2008 : 49-50).

La contribution ci-jointe s'inscrit pour une part dans le prolongement de ce double ensemble de travaux, notamment en ce que l'échantillon de l'étude est constitué de deux types de populations dites « restructurées » : les licenciés et les « survivants ». Mais en proposant une plongée dans la subjectivité des acteurs, elle relève plus d'une *sociologie clinique* que d'une approche gestionnaire, les restructurations ne pouvant, entre autres, se résumer à des décisions ou des actes instrumentaux et normatifs(4). Elles sont en tout cas toujours vécues avec beaucoup d'émotions par ceux qui les traversent.

Or, on sait que l'analyse de la réalité subjective a souvent été considérée comme doublement suspecte. D'une part auprès des écoles de pensée positivistes des sciences de gestion qui privilégient les faits quantifiables et se méfient de cette « folle du logis » que constitue la dimension psychologique du travail. Cette appréhension relativement défensive du vécu des acteurs est sans doute le résultat de la prédominance des théories dites scientifiques du travail qui, en s'inspirant du modèle de la machine, ont opéré une véritable mutilation anthropologique. Elle a aussi son avantage : celui de réduire les restructurations à un ensemble de procédures, plus ou moins bureaucratiques et émoullientes. Mais cette conception devient aujourd'hui insuffisante pour gérer ce qu'il faut bien appeler des « sujets » en situation de crise. Une restructuration s'accommode mal de la seule rationalité gestionnaire car elle est toujours appréhendée dans l'angoisse et la souffrance par ceux qui la vivent : les sujets. Elle mobilise en profondeur leur être

(Supiot, 1994 : 91-92). En tout état de cause, force est de constater qu'en cas de licenciement, le salarié se trouve seul pour faire valoir ses droits.

³ On considère généralement l'américain J. Brockner comme le découvreur et le chef de file des recherches sur le « syndrome du survivant » (voir sur ce point, Brockner (1992) et Bourguignon *et alii.* (2008)).

⁴ L'imposition des normes gestionnaires est bien décrite par des auteurs comme Le Goff (2003) ou de Gaulejac (2005).

le plus profond et les fondements collectifs du contrat social (Farrugia, 1994). Il y a donc une certaine discordance entre les modèles utilisés par les gestionnaires qui reposent pour l'essentiel sur des impératifs économiques et les besoins réels des acteurs. Cette discordance a certainement un coût « caché » qu'il est difficile à ce jour de mesurer.

D'autre part, la suspicion à l'égard de la sociologie clinique a longtemps opéré en France au sein même de la sociologie. Construite sur des interfaces fragiles avec une multiplicité d'autres disciplines (psychologie phénoménologique, psychologie sociale, psychanalyse, voire anthropologie...) qui ont porté ombrage à sa légitimité institutionnelle, elle fut longtemps en porte-à-faux par rapport à une tradition durkheimienne dominante pour laquelle la mise à l'écart de la subjectivité constituait l'acte fondateur même de la discipline. Désormais sortie de son purgatoire épistémologique et institutionnel (Enriquez, 1993 ; de Gaulejac et Roy, 1993 ; de Gaulejac et Roche, 2007), sa dimension analytique et interprétative nous paraît particulièrement éclairante pour la « compréhension » des sujets et des organisations en crise et surtout des souffrances individuelles et collectives que la crise engendre (Kaës, 1979), mais elle pourrait tout autant rendre compte du rapport idéal des individus à l'organisation ou de l'« emprise » de la seconde sur les premiers (Pages *et alii.*, 1992).

Selon V. de Gaulejac et Roche, outre sa dimension interventionnelle que nous ne mobiliserons pas ici, la sociologie clinique « invite à tenir compte de la spécificité humaine et tout particulièrement de la présence tout à la fois irrécusable et irréductible de la subjectivité [dans les phénomènes sociaux ndlr]. Elle prête attention aux dimensions individuelles, personnelles, psychiques, affectives, existentielles des rapports sociaux [...] elle ne promeut pas un objet nouveau mais propose de réintégrer dans l'objet même de la sociologie actuelle ce qui, au cours de son histoire, en a été progressivement rejeté, expulsé, occulté » (2007 :10). C'est cette définition que nous adopterons ici.

Encadré 1. La méthodologie de l'étude

L'étude présentée ici faisait partie d'un vaste programme de recherche initialisé par la Dares (2005-2007) sur l'anticipation et l'accompagnement des restructurations (Bertrand, 2007). Outre un volet consacré aux instruments et débats institutionnels au plan français et européen, une partie de l'investigation portait sur les pratiques des entreprises françaises en matière de restructuration. C'est le troisième volet centré sur le vécu des personnes « restructurées » et confrontées à des transitions professionnelles qui est ici mobilisé.

Il repose sur une enquête qualitative réalisée par entretiens semi-directifs auprès de 34 personnes qui ont en commun d'être ou d'avoir été impliquées dans des restructurations d'entreprise, caractérisées elles-mêmes par l'impréparation et la brutalité des événements. Elles participent ainsi d'un « modèle » de « gestion par la crise », plutôt répandu dans les PME industrielles ou dans des établissements de grands groupes brusquement aspirés par la logique de la valeur actionnariale.

La structure du guide d'entretien comportait les items suivants (résumé) :

- Caractéristiques sociodémographiques ;
- Repérage du mode de transition (emploi, chômage, préretraite ...) ;
- Parcours de formation et de carrière ;
- Expérience et changements d'activité voulus ou subis ;
- Perception de la profession exercée et relation à l'entreprise ;
- Vécu des restructurations et modes d'adaptation, suivant quelles ressources (accompagnement, situation familiale, perception de soi...) ?
- Projets éventuels, vision du futur.

Constitué de façon aléatoire par repérage des populations, soit à partir de restructurations en cours ou déjà achevées, soit par l'intermédiaire d'agences de reclassement, l'échantillon des personnes interrogées est finalement assez homogène (tableau 1. de synthèse). Les personnes interrogées :

- ont pour la plupart une grande ancienneté dans l'entreprise restructurée, ce qui accentue leur dépendance à celle-ci (Chatillon, 2001);
- ont exercé ou exercent dans le secteur d'activité industriel (22/34) ;
- ont un niveau de qualification peu élevé ;
- sont majoritairement ouvriers ou employés;
- ont majoritairement subi un licenciement collectif (27/34) ;
- exerçaient pour la moitié d'entre eux dans des entreprises ayant mis en place des plans de restructuration « stratégique » (rationalisation) et pour 11 sur 34 ont cessé leur activité locale ;

La population étudiée est divisée en deux parties égales, entre les salariés « restructurés » dans des entreprises indépendantes (généralement des PME) et des établissements de grands groupes. Ce clivage est exploité dans la troisième partie de notre propos.

Cette contribution examinera successivement trois grands ensembles d'interrogations :

- Que se passe-t-il dans la subjectivité des acteurs confrontés à des restructurations de crise ? A quel « travail » psychologique ces dernières les contraignent-elles ? Quels effets individuels et collectifs produisent-elles (partie 1) ?

- Les acteurs ne sont pas à armes égales face aux restructurations de crise. Leurs capacités de « résilience » viennent en grande partie de la distance symbolique qu'ils entretiennent avec l'organisation, soit qu'ils fassent de celle-ci la dépositaire presque exclusive de leur projet, soit qu'ils l'instrumentalisent en réinterprétant la crise à partir des ressources (ou « réserves de sécurisation », selon les théories de la résilience) issues de leurs expériences antérieures. Existe-t-il dès lors des facteurs d'atténuation de la souffrance sociale et personnelle lors du vécu des restructurations (partie 2) ?

- Mais l'on ne saurait réduire les capacités de dépassement à des déterminants strictement individuels. Outre qu'une telle position, à laquelle incline en permanence l'opinion commune, se révèle tautologique (seuls s'en sortiraient ceux-là mêmes qui en sont capables), elle condamnerait les décideurs (notamment les gestionnaires) à renoncer à infléchir des tendances psychologiques perçues comme inéluctables. C'est pourquoi, il était nécessaire de pousser nos investigations sur les « contextes » d'entreprises qui dévoilent, ici comme ailleurs, un clivage fort entre le monde des PME et celui des établissements de grands groupes (partie 3).

Comment à partir de ces constats, aménager les transitions professionnelles au niveau individuel et managérial ? Telle apparaît la question conclusive et l'ouverture à de nouveaux champs de réflexion.

Tableau 1. Caractéristiques des personnes interviewées (n = 34)*

Genre	- Femmes	15	Taille des établissements d'origine (avant restructuration ou transition professionnelle)	- < 20 salariés	3	
	- Hommes	19		- 21 – 99 salariés	5	
Age	- 25-29 ans	1	Secteurs d'activités	- 100-500 salariés	20	
	- 30- 39 ans	13		- plus de 500 salariés	6	
	- 40-49 ans	13		- Industries	26	
	- 50-55 ans	5		- BTP	1	
	- 59 ans (retraite)	1		- Services	4	
	- 85 ans (retraite)	1		- Distribution	3	
Nombre d'années d'expérience professionnelle	- 1- 4 ans	1	Forme dominante de restructurations	- fusions-acquisitions	7	
	- 5- 9 ans	5		- fermeture de site et cessation activité	11	
	- 10- 14 ans.	7		- plan de restructuration stratégique, rationalisation (avec plan social, ou PSE ou pas)	16	
	- 15- 33 ans	19				
	- 37 ans	1				
Niveau de qualification	- 43 ans	1	Mode de séparation	- licenciements économique	27	
	- Autodidactes	4		- licenciements pour motif personnel (subis ou négociés)	3	
	- CAP –BEP	15		- démission anticipée	1	
	- BEPC	1		- retraite « normale »	1	
	- BAC	3		- Préretraite	1	
	- BAC + 2	8		- en emploi	1	
	- BAC + 4	1		Type d'accompagnement (objectivement mis en place quel que soit le ressenti et les résultats)	- conventions de reclassement (cabinet externe)	16
	- BAC + 5	1			- aucun suivi	2
Type de transition (Situation actuelle au moment de l'interview)	- DESS	1	Statut de l'entreprise d'appartenance	- En attente de dispositif d'accompagnement	8	
	- en formation	3		- Appui syndical	3	
	- chômage	9		- ANPE (**)	8	
	- en attente de licenciement	11		- établissements dépendant d'un groupe (filiale, succursale, franchise)	17	
	- en mobilité fonctionnelle interne (même entreprise)	5			- entreprises indépendantes	17
	- retraite	1				
- préretraite	1					
PCS interviewés	- en mobilité externe (intérim, ou emploi dans une autre entreprise)	3				
	- même emploi dans même entreprise	1				
	- ouvriers	13				
	- employés	10				
	- agents de maîtrise	5				
	- cadres	6				

(*) Ce sont les individus et leur situation qui sont comptabilisés et non les entreprises.

(**) Sur certains items, plusieurs modalités peuvent se combiner, aboutissant à un total supérieur à 34.



1 Ruptures organisationnelles, individus et lien social en souffrance

Explorer l'intimité psychologique des salariés, c'est mettre en évidence des éléments qui ne sont pas toujours pris en compte par les gestionnaires et par les organismes d'intermédiation. Ce qui émerge alors, c'est une intensité émotionnelle, d'autant plus forte que les restructurations n'ont été ni préparées ni accompagnées. Un état de panique s'empare alors des acteurs dont les coûts humains sont encore mal identifiés.

1.1 La mise en péril de l'équilibre psychique des individus

Quand elles ne sont pas préparées, les restructurations sont toujours vécues comme des drames. Les interviews que nous avons réalisées nous ont fait découvrir l'ampleur de la souffrance ressentie par les salariés : « *Quand vous vous rendez compte que vous avez perdu votre statut, que vous avez perdu ce qui pour vous, vous appartenait ou ...que vous croyiez vous appartenir, cette usine, cette vie, ces trente années que vous avez passées là dedans, vous vous dites : « Qu'est ce que je vais devenir? Mais qu'est ce que je suis réellement ? Qu'est ce que j'ai fait de ma vie ? J'ai cinquante ans, je n'ai pas de diplôme, ma boîte ferme » »* (Employée d'une PME industrielle).

Pour tenter de comprendre la dimension symbolique qui est exprimée dans ces propos, on pourrait faire appel aux concepts de la « crisologie » développés en particulier par Kaës (1979). Pour cet auteur, lorsque la transition est progressive, les individus ont le temps de réaménager leur identité. Mais dans le cas d'une transition brutale, nous sommes dans le registre de la rupture. En perdant leur emploi, les salariés ont l'impression de perdre leur vie (Linhart *et alii*, 2002). C'est une expérience qui ébranle les fondements de l'identité et confronte le sujet à une mort symbolique de lui-même (Vasse, 1983). Quand cette perte est soudaine, les salariés la vivent de façon vertigineuse. C'est ce que confirme un ouvrier d'une PME industrielle avouant : « *Quand j'ai appris la nouvelle, j'ai cru que le monde s'effondrait sous mes pieds !* ». L'expérience de la rupture interroge les aspects les plus constitutifs de l'être humain : « le sentiment vital de la continuité de soi est entamé » (Kaës, 1979).

Le concept de « cadre » développé par Bleger (1979 : 274), permet d'envisager que perdre un emploi c'est perdre aussi un « cadre ». Selon lui, nous déposerions dans les organisations une partie de nous-mêmes : les aspects indifférenciés et primitifs de la personnalité : « Le cadre ...est le réceptacle de la partie psychotique de la personnalité, c'est-à-dire de la partie non différenciée et non résolue des liens symbiotiques primitifs ». Le cadre a donc une fonction « contenant » des aspects archaïques de la personnalité. Si le cadre n'assure plus cette fonction, l'angoisse resurgit à la surface de façon massive. C'est ce qui explique la souffrance lorsqu'il y a rupture du contenant : « Le dérèglement que provoque la rupture, s'accompagne du sentiment intense d'une menace pour l'intégrité du soi et pour la continuité de l'existence subjective, de brèches dans la capacité d'être contenu » (Kaës, 1979: 22).

Bleger considère que la relation entre les parties primitives de l'individu et le contenant s'opère de façon inconsciente et « symbiotique ». Il y a donc une confusion partielle entre le Moi de l'individu et l'organisation contenant. La nature de cette relation au cadre n'est évidemment pas seulement cognitive, elle est profondément affective (Bowlby, 1984; Kaës, 1996). Aussi lorsque celle-ci est rompue, on comprend que cela soit vécu comme une « déchirure » (Linhart *et alii*, 2002 : 92).

Par ailleurs, l'individu construit son image en miroir dans le regard et la parole d'autrui. Ce processus particulièrement bien étudié par Bowlby (2002), commence très tôt entre l'âge de 6 mois à 18 mois mais il ne reste pas limité à cet âge de la vie, il est permanent. C'est pourquoi, il est possible de considérer aussi les organisations comme des miroirs permettant le maintien et le développement de l'image de soi. Lors d'une restructuration, le miroir se brise et le sujet devient « orphelin ».

Cette lecture nous permet de comprendre qu'une restructuration génère non seulement un traumatisme affectif mais aussi une « brisure » des représentations. L'individu se retrouve momentanément sans assignation. Privé d'une part de son identité « sociale », le sujet devient incertain (Ehrenberg, 1995).

Cet aspect n'est pas sans conséquences pour son narcissisme (Missenard, 1979) et l'estime de lui-même: « *Je me dis qu'un ouvrier n'est pas grand-chose ! On est là parce qu'on a besoin de nous. Mais quand on n'a plus besoin de nous, hop! On nous jette !* » (Ouvrier d'une PME industrielle). Dans cette situation l'individu devient brusquement une simple variable économique. Devant cette intrusion du réel, son Idéal du Moi est mis à rude épreuve. Avant d'être expulsé physiquement du système productif, il subit un effacement symbolique. Il n'existe plus en tant que sujet: « *Un ouvrier c'est un objet !* ».

Généralement cette phase est vécue avec stupéfaction : « *Pour moi, ça fait quand même un choc !* » dit un agent de maîtrise. On retrouverait là la première étape du deuil bien décrite par Kübler Ross (1989) « Non ce n'est pas possible que cela arrive ! ». Cet étonnement sera vécu avec d'autant plus d'acuité qu'il s'agit d'une première expérience de rupture « *Celle qui m'a fait le plus mal, c'est la première fois* » ou lorsque les salariés ont une forte ancienneté « *On voyait les plus anciens. Ils continuaient à faire comme si de rien n'était. Et nous, on savait, on leur avait dit. Mais pour eux ce n'était pas possible. ! On leur faisait des comptes rendus, mais ils étaient bornés, comme des gens qui avaient trente ans de boîte ! Et quand, ça leur est tombé dessus, ça leur a fait mal !* » (Cadre d'une PME industrielle).

Les salariés ont l'impression d'un déséquilibre entre le « don » (Fixot, 1994) qu'ils font de leur temps et de leur vie et le mode de traitement imposé par la logique gestionnaire. « *Moi je travaillais tous les samedi. On était peut-être quatre dans l'usine sur cinq cents personnes à travailler le samedi et qu'ils m'aient foutu à la porte, ça a été très dur à avaler ça !* » (Cadre de production d'une PME industrielle).

Ils pourraient en avoir un ressentiment⁽⁵⁾. Mais très souvent celui-ci se retourne contre l'individu lui-même et se transforme en culpabilité : « *On a l'impression qu'on est mauvais quand même. On se sent responsable. On se dit que c'est peut-être de notre faute. C'est des choses...on culpabilise toujours un peu* » (Ouvrière d'une PME industrielle).

Avec l'ancienneté, l'identité personnelle s'est totalement encadrée dans l'organisation. Au point que certains salariés en arrivent parfois à confondre les difficultés de l'entreprise avec eux-

⁵ Le ressentiment véritable apparaîtra souvent beaucoup plus tard.

mêmes: « *Quand vous passez 18 ans dans une entreprise, je considère quand même ça comme un échec même si, on m'a dit qu'on était un établissement qui faisait le plus de bénéfiques au sein du groupe* » (Agent de Maîtrise d'une PME industrielle). Cette méprise témoigne de l'intensité du lien qui peut unir un salarié à son entreprise.

Face aux pratiques « défensives » des gestionnaires, ces émotions doivent faire l'objet d'une sublimation qui n'est pas toujours facile pour les individus. On assiste alors à un déplacement de celles-ci dans la sphère psychique ou somatique. Un certain nombre de personnes interviewées nous ont confié faire (ou avoir fait) appel à des anti-dépresseurs ou à des anti-anxiolytiques pour supporter l'événement. D'autres ont évoqué des troubles somatiques dont la signification semble évidente: « *Ça m'a cassé le dos! Ça m'a cassé quand même, bien que je sois fort ça m'a descendu! Je prends même un traitement pour le stress et la déprime* » (Ouvrier d'une PME industrielle).

Cette description du vécu individuel des salariés est évidemment loin d'être exhaustive. Elle ne présente que quelques points qui ont particulièrement émergés au cours des entretiens. Mais elle témoigne du désarroi bien réel vécu par les acteurs.

1.2 La mise à l'épreuve de la cohésion sociale

La crise ne se limite pas à la sphère individuelle. Elle envahit également le collectif. Se séparer d'une organisation c'est aussi quitter la communauté de travail avec laquelle chaque individu faisait corps. Il y a donc une double rupture: d'une part avec l'organisation en tant qu'institution et d'autre part avec le corps social qui, lui aussi, fonctionne comme un contenant et un miroir.

L'individu est à la fois constitutif et constitué de et par son groupe d'appartenance. Autonome et hétéronome (Enriquez, 1992: 119), il possède une subjectivité toujours imprégnée d'intersubjectivité: « L'individu mène une double existence: Il est à lui-même sa propre fin et il est assujetti à une chaîne » (Kaës, 2007:11). C'est sans doute cette double détermination qui, expliquerait l'amplification des affects éprouvés par les acteurs. Les émotions des uns se reflétant en miroir et en écho dans le regard et l'affectivité des autres: « *On ne souffre pas que pour soi. Moi, je connais des "dames" de l'atelier qui y ont travaillé depuis 30 ans et qui ne demandaient qu'à finir tranquillement leur carrière. Je souffre, finalement, autant pour elles que pour moi. Quand on est là depuis 4 ans, on se lit d'amitié avec elles. Ce sont de braves employées qui étaient gentilles et souriantes...* » (Cadre d'une PME industrielle).

Pendant les périodes de restructuration, on observe des comportements qui peuvent surprendre la rationalité. Les groupes produisent des symptômes qui sont difficilement compréhensibles sans une grille de lecture clinique.

On assiste ainsi souvent à la production de fantasmes collectifs de type paranoïaque. Certains salariés sont convaincus parfois que la disparition de l'entreprise « a été voulue ». Cette hypothèse est parfois justifiée dans le cadre de stratégies de groupe souvent occultes mais elle semble, en général, davantage relever d'une production imaginaire fantasmatique que d'une volonté réelle de la part des dirigeants. Cette interprétation peut traduire à la fois le ressentiment légitime que les salariés peuvent éprouver à cette occasion, l'angoisse collective de la mort du groupe et la crainte, voire la terreur du changement.

La tension peut se traduire parfois en conflits entre les membres de la communauté : « *Les gens se sont mis, enfin dans mon secteur en tout cas, à se tirer dessus. L'ambiance est devenue ultra détestable !* » (Agent de maîtrise d'une PME industrielle). Des stratégies différentes scindent le collectif en plusieurs groupes : « *C'est très chaud entre nous dans le sens où il y a des grévistes et il y a des non grévistes* ». Quand l'angoisse monte à son comble, elle génère une agressivité : « *Moi j'ai eu des salariés avec qui je m'entendais très bien qui, en fin de période, ont disjoncté complètement et on en serait presque arrivé à se taper dessus !* » (Cadre d'une PME industrielle).

Ces attitudes peuvent être interprétées comme le retour du refoulé des parties indifférenciées et primitives de la personnalité (Bleger, 1979; Enriquez, 1983) qui sont en état de « déliaison » du fait de la rupture du contenant organisationnel. Quand l'angoisse n'est plus contenue, elle submerge les individus qui n'ont dès lors pas d'autres solutions que la violence pour tenter de la réguler. Cela se traduit par une rupture des systèmes d'alliance (Kaës, 1996 : 67). Cependant cette rupture des solidarités internes apparaît rarement en public où, au contraire, les énergies se rassemblent dans des formes de protestations collectives plus partagées. Celles-ci ne sont pas sans rappeler les étapes du deuil déjà évoquées à propos du vécu individuel. Il n'est pas rare, en effet qu'après la période de « stupeur », soit mise en scène l'expression d'une colère collective se traduisant par des passages à l'acte. Mais, il semble que cette manifestation relève plus d'un rituel que d'une stratégie maîtrisée, dans la mesure où ces processus se répètent sans se traduire la plupart du temps par une influence réelle sur la destinée de l'entreprise. On apprend, au bout de quelque temps, la fermeture du site et que ce qui était présentée comme une tragédie (tré) passe dans le silence de la mémoire collective.

Pour résumer: les ruptures organisationnelles apparaissent comme des événements traumatiques pour les sujets qui les subissent malgré eux⁽⁶⁾. Ce traumatisme risque d'être d'autant plus douloureux que les salariés et certains dirigeants ou managers sont moins préparés aux restructurations. D'où, parfois, pour les seconds maladroites et absence « de civilité » (Foucart, 2003). On pourrait enfin s'interroger sur les séquelles possibles des émotions refoulées: quelle serait leur destination ? La voie somatique ? La dépression ? Quelles conséquences sur les idéaux liés à la valeur travail ? Que se passe-t-il dans la conscience des acteurs si aucun rituel de séparation n'est mis en place ?

2 Des capacités de résilience individuelles différentes à l'épreuve des restructurations

On sait qu'en physique, la résilience désigne la capacité d'un corps à résister à un choc. On doit à Cyrulnik, notamment après Werner et Smith (1982), Rutter (1992), d'avoir importé ce concept en psychologie, d'abord de l'enfant puis de l'adulte, chez qui il définit la capacité à dépasser un traumatisme et à consolider, grâce à cette expérience, sa volonté d'exister (Cyrulnik, 1999).

L'analyse des matériaux issus de notre enquête qualitative fait apparaître deux configurations idéal-typiques d'attitudes psychologiques face à l'épreuve des restructurations. Celles-ci distingueraient pour résumer deux ensembles de salariés :

⁶ « Nous entendons par traumatisme une expérience vécue qui apporte, en l'espace de peu de temps, un si fort accroissement d'excitation à la vie psychique que sa liquidation et son élaboration par les moyens normaux et habituels échouent, ce qui ne peut manquer d'entraîner des troubles durables dans le fonctionnement psychique des individus et des groupes » (Laplanche, Pontalis, 1971 : 499).

- *Ceux qui semblent "subir" l'évènement.* Nous les appellerons des « agents » dans la mesure où ils donnent l'impression d'être "ballottés" par l'histoire. Ce sont, évidemment, eux qui souffrent le plus de cette rupture organisationnelle « tellement inimaginable ».

- *Ceux qui prennent en main leur destin professionnel* que nous nommerons « les acteurs » Ces derniers peuvent s'opposer aux circonstances et ont besoin d'une certaine autonomie par rapport aux systèmes de travail dans lesquels ils évoluent.

Nous nous attacherons dans cette partie à décrire cette typologie en utilisant comme fil conducteur le concept de « distance » symbolique entre les individus et l'organisation que Winnicott définit comme l'« espace potentiel » que chaque individu établit entre lui-même et les divers systèmes de son environnement (familial, relationnel, institutionnel, organisationnel...). Cette notion caractérise l'espace d'autonomie et de liberté dont chacun est capable de se saisir pour exister (Winnicott, 1975) et l'on peut raisonnablement faire l'hypothèse que la distance symbolique entretenue par un individu par rapport à son organisation facilite plus ou moins ses capacités de résilience.

Chaque idéaltype, au sens wébérien du terme, se définit ici par une accentuation de plusieurs caractéristiques qui ont pour objet de faciliter la compréhension des phénomènes étudiés. Observons que les frontières entre les deux modèles ne sont pas parfaitement étanches (encadré 2), pas plus que la typologie étudiée ici ne se superpose complètement à celle des contextes d'entreprise présentés dans la partie suivante.

2.1 La fragilité des « agents » sous l'emprise des organisations

La première population se caractérise par :

- un niveau de qualification faible (ce facteur n'est pas le plus important) ;
- une forte, voire très forte ancienneté dans l'entreprise, accompagnée d'une nostalgie du passé ;
- une insertion dans le monde du travail qui s'est faite par un opportunisme de proximité : on a « choisi » ce travail « parce qu'il y avait un besoin de main d'œuvre dans l'usine d'à côté » ;
- une trajectoire professionnelle plutôt inscrite dans les métiers de l'industrie ;
- un ancrage "identitaire" davantage lié au territoire qu'au métier, l'exercice professionnel apparaissant comme un moyen de rester "au pays" et l'attachement au territoire étant fortement investi ;
- une représentation du soi professionnel étroitement articulée aux normes véhiculées par l'entreprise ;
- une connaissance limitée des besoins du marché du travail ;
- une mobilité fonctionnelle réduite dans les entreprises fréquentées antérieurement ;
- une faible mobilité géographique par fixation familiale intergénérationnelle à un territoire ;
- une difficulté à prendre des initiatives dans l'entreprise mais une réelle « bonne volonté » à se conformer aux exigences internes de l'entreprise ;
- des revenus plus faibles qui rendent les propositions de mobilité professionnelle peu attractives : « Pourquoi quitter ce à quoi on est tellement attaché pour une rétribution aussi faible ? »

-
- la gestion des ressources humaines dont ils ont bénéficié se résume souvent à la seule dimension administrative. La formation s'est souvent faite sur le poste de travail par compagnonnage spontané ;
 - une appartenance à un collectif de travail de type « communautaire », confirmant l'individu dans sa position et dans sa conviction que c'est bien là que se joue le réel pour lui.

Pas un exemple n'illustre mieux cette disposition psychologique que celle-ci :

Q. « *Comment vous l'aviez envisagé ce métier ? Vous aviez une formation ?* »

R. « *Ah! Non, non. Moi, c'est une tante à ma femme qui est passée un jour en nous disant qu'elle travaillait là-bas. Elle m'a dit : « si ça t'intéresse, toi qui cherches du travail, la société X cherche un cariste ». Je me suis présenté comme ça, puis, du jour au lendemain, je suis parti là-dedans !* » (Un ouvrier d'une PME industrielle).

Cette première catégorie de salariés en « restructuration », semble avoir inconsciemment confié une partie de son destin à l'institution "entreprise", puisqu'elle y a déposé ses idéaux, comme si celle-ci pouvait lui permettre d'assurer indéfiniment sa propre subsistance et peut-être même celle de sa descendance, en échange de sa force de travail.

On comprendra dès lors que l'attribution idéale de cette toute puissance à l'institution entreprise rende encore plus douloureuse la séparation. Cette dernière inflige une blessure qui se situe au niveau de l'Idéal du Moi (Aubert, de Gaulejac, 2002), dont on connaît l'importance dans l'étalement d'un individu. La déception est parfois si forte qu'elle peut entraîner, « par rupture des idéaux », des épisodes dépressifs pouvant nécessiter un traitement médical prolongé sur plusieurs mois (4 personnes sur 34). Ainsi, cette analyse expliquerait le caractère particulièrement traumatisant des restructurations pour ces « agents ». Et celui-ci est d'autant plus accentué qu'ils n'y ont pas été préparés et que les modalités mises en œuvre par les entreprises pour accompagner les restructurations sont totalement absentes ou carrément expéditives.

On verra plus loin que de telles observations ne manquent pas d'interroger nos méthodes d'accompagnement qui se révèlent trop instrumentales et « productivistes », là où il s'agirait d'escorter de véritables transitions, voire des conversions identitaires.

On sait sur ce point que le souci de « performance » des intermédiaires du marché du travail et des cellules de reclassement, lié le plus souvent à la quantité de personnes "reclassées" dans un délai donné, engendre des pratiques "rationnelles" de "traitement du chômage ", sans doute trop centrées sur l'efficacité à court terme. Plus qu'un manque d'efficacité intrinsèque, c'est l'incompatibilité des méthodes mises en œuvre par rapport aux problématiques rencontrées qui est ici en cause. Suffit-il en effet de savoir faire un CV pour trouver un autre emploi ? Cette croyance ne relèverait-elle pas du paradigme "mécaniste" qui a été évoqué auparavant ?

C'est en ce sens qu'il conviendrait de comprendre les critiques adressées notamment par la population des « agents » « restructurés » ou en voie de restructuration à l'égard des organismes chargés de faciliter les transitions. Car cette catégorie particulière de salariés est soumise en l'espèce à une double aliénation. Non seulement ceux-ci ont été traités durant la restructuration comme des objets, des « pions », mais le registre réel de leur souffrance n'a jamais été reconnu. Dans ce cas de figure, l'individu perd non seulement sa confiance dans l'entreprise, mais également le sens de son action. D'où des difficultés de remobilisation dans la recherche d'un emploi. Un travail de deuil interminable, presque impossible, peut alors s'ensuivre dont le poids est tout aussi

important que l'âge et dont les coûts individuels et sociaux, jamais franchement étudiés, sont probablement considérables. En témoigne, cette employée de 46 ans au chômage depuis 18 mois qui éclate en sanglots lors de l'entretien en disant elle-même :

« Moi, je n'ai pas fait le deuil ! Pas du tout ! Non dire que je surmonte l'épreuve, non ! En plus j'arrive en fin de droit ! Là aussi c'est ... le problème. Bon, je vous dis mon mari a un emploi mais il ne gagne pas des cents et des milles. En début d'année, je suis en fin de droit. Donc là aussi ça va être un autre problème » (Employée du secteur des services).

... Ou ce cadre commercial qui indique les séquelles durables d'un traumatisme non dépassé :

« J'ai l'impression de pas avoir encore digéré tout ça, tous ces licenciements...Je pense que ça doit se voir et on doit se dire que je manque de confiance en moi...parce que c'est encore là...et s'il y a une question sur le licenciement... ça me met mal à l'aise et ça me fait replonger là-dedans et ce n'est pas évident... c'est pas évident...vous savez ! »

2.2 Les « acteurs » mieux armés pour affronter ce type d'expérience

La deuxième catégorie de population identifiée présente d'autres caractéristiques :

- une mobilité géographique plus importante. Pour eux, l'attachement au territoire repose sur des critères moins affectifs favorisant une plus grande disponibilité aux nouvelles opportunités professionnelles lorsqu'elles se présentent ;
- une plus grande facilité à obtenir la reconnaissance de leurs supérieurs grâce à leur capacité à prendre des initiatives ;
- une plus grande mobilité fonctionnelle et professionnelle qui s'est traduite antérieurement par des parcours où les changements de métier et/ou d'entreprise ont été plus fréquents (3 à 4) ;
- l'ancrage identitaire repose davantage sur la carrière professionnelle que sur l'ancrage dans un territoire ;
- d'où une ambition professionnelle ;
- face à l'adversité, leur histoire de vie témoigne d'une volonté "de résister et d'être, créateur de leur histoire" ;
- une appartenance plus répandue à la catégorie des cadres et des commerciaux ;
- ils mettent en œuvre des stratégies pour avoir accès à une information sur le devenir de l'entreprise.

Dans l'entreprise, "les acteurs" ont souvent su saisir les opportunités et n'ont pas hésité à changer pour progresser. De même, ils ont manifesté une appétence pour l'acquisition de connaissances et ont su même profiter des circonstances, parfois durant la crise de restructuration, pour se construire de façon autonome un nouveau projet professionnel. La polyvalence qui peut, dans d'autres circonstances, porter atteinte aux qualifications, offre ici des avantages :

« Etre polyvalent dans une entreprise, aussi, ça aide pas mal à faire travailler son cerveau un peu plus rapidement, à réfléchir, à voir le problème tout de suite. Ça ouvre l'esprit, c'est pas mal. Quand on fait 40 ans sur le même poste, on voit toujours la même chose, on ne voit pas ce qui se passe autour, tandis que polyvalent, on voit tout ce qui est autour » (Un ouvrier industriel en reconversion vers un poste de vendeur dans la grande distribution).

Une sorte d' « identité flexible » encouragée par les politiques d'individualisation de la GRH ressort de ce tableau. Elle permet certes une adaptation plus facile aux changements. Car les « acteurs » ne sont pas collés à une identité définitive. Ils peuvent supporter le mouvement. Ils parviennent à établir un espace de jeu avec les systèmes, ce qui leur permet de se recréer. La distance qu'ils entretiennent avec l'entreprise est sans doute moins fusionnelle que dans le premier type : « *La vente, non, je ne connaissais pas du tout. Je me lance comme ça. Je n'aime pas stagner, j'aime bien bouger. Quand je suis en entreprise, j'y reste, il n'y a pas de problème. Mais là, comme je dis, j'ai 40 ans, ça fera toujours plus de branches à mon activité. Donc, j'ai dit : si je ne trouve pas dans l'industrie, j'ai toujours la possibilité de retourner dans la vente* » (Idem).

Ils anticipent avec une certaine assertivité les événements en sachant concilier projet de vie et opportunités professionnelles. Une mobilité plus grande les rend plus confiants pour l'avenir : « *Je peux circuler à 50 kms autour de chez moi pour aller travailler. C'est peut être une question de caractère, mais je n'ai pas l'angoisse de ça* » (Une employée d'une PME industrielle).

Encadré 2 : Deux générations d'ouvriers face à une fermeture d'usine

Au cours de l'enquête, l'opportunité s'est présentée d'interviewer trois générations d'ouvriers d'une même famille (grand-père, père et fils) ayant travaillé dans la même usine villageoise. Nous retenons ici le père et son fils, caractéristiques des deux idéaux-types décrits précédemment.

René : un syndicaliste chasseur pris au piège de l'usine

René, le père, 59 ans, délégué CGT au moment du conflit, est aujourd'hui chômeur payé par les ASSEDIC, dispensé de recherche d'emploi depuis 57 ans et demi. Auparavant, il a occupé, comme son père et son grand-père une fonction à l'entretien mécanique. Son embauche, en 1969, en dit long sur les méthodes de recrutement alors en vigueur : « *C'était facile d'y rentrer à cette époque. Mon père travaillait à l'entretien mécanique. Je connaissais le chef de service dont la femme me faisait le catéchisme. J'y suis rentré deux à trois jours après l'armée. J'étais sur le point de partir ailleurs avec un copain et je ne voulais pas entrer dans l'usine. Mais mon père m'a dit d'aller voir son chef de service par correction. Au cours de l'entretien, j'ai senti que j'avais la fibre pyrénéenne et que les sangliers sont ici* »... de même que sur son absence de mobilité : « *Quand j'ai été reçu par la cellule de reclassement, je leur ai posé trois conditions : "vous me trouvez un emploi de même qualification [que le précédent], de même rémunération et à moins de 50 kilomètres de chez moi, j'y vais"*. Avec ambivalence, il oscille entre la rage d'avoir été « *mis sur le carreau à 53 ans* » (« *tu es vieux, tu n'es plus bon à rien* ») et le plaisir (la mauvaise conscience) « *de profiter de la vie* ». Mais il revoit toujours ses « copains » (et ses « ennemis ») dans le village.

Hervé qui a « trait la vache jusqu'au bout »

Hervé, le fils (35 ans) est un prototype de notre population d' « acteurs ». Issu d'une longue lignée ouvrière dont le destin s'est longtemps assimilé à la grande entreprise « villagisée », il aurait pu appartenir au groupe des acteurs « agents ». Ce serait sans compter les infléchissements que le sujet et les situations singulières qu'il traverse font subir aux déterminations qui pèsent sur lui... à commencer par la mise à distance (dont il a

hérité) que son père a toujours entretenu par rapport à l'entreprise, en militant dans un syndicat qui n'avait pas les faveurs du patron (il avait « *ouvert les yeux* ») et les multiples emplois qu'il a occupés avant de se fixer temporairement... et de rebondir.

Après un parcours scolaire difficile, il a quitté le collège en quatrième et fait tout d'abord, sur l'insistance de son père, un CAP de boucher (« *comme je ne foutais rien à l'école, il fallait que je gagne ma vie* »). Il pratique pendant trois ans, mais, profitant d'avoir atteint « *l'âge de pouvoir ouvrir son bec par rapport à [son] père* », il démissionne (« *j'ai décidé d'arrêter parce que je faisais beaucoup trop d'heures par rapport au salaire que je gagnais [...] Les heures sup passaient à la trappe* ». Puis, il tente une nouvelle orientation : il « *part faire un CAP de mécanicien dans les scieries* » à la suite duquel il est embauché en Espagne (il a alors 20 ans). Au bout d'un an, il donne à nouveau sa démission : « *les salaires espagnols ce n'est pas terrible [...] Donc j'ai arrêté, et là, je suis allé travailler dans une base de sport de montagne en tant que moniteur* ». Nous sommes en 1993 et, après six mois de travail, Hervé s'aperçoit qu'il est « *tombé sur le pire des patrons* » (« *Il m'a payé les deux premiers mois et puis après, je n'ai rien vu les quatre autres mois* »). Il mobilise le réseau familial et entre alors à l'usine, mais en intérim.

Suivent deux années en intérim et deux années en contrat de qualification au cours desquelles il prépare en alternance un CAP, puis un BEP « *Pilote d'industrie par procédé* ». Il n'obtient enfin son premier CDI qu'en janvier 2004, soit trois mois à peine avant l'annonce de la fermeture définitive de l'usine ! Passons sur les multiples péripéties du conflit collectif qui s'ensuit et qui va durer 18 mois : grèves, séquestrations des dirigeants, barrages routiers, manifestations à Paris. Hervé fait partie du plan social et rafle la mise : il bénéficie d'indemnités de licenciement nettement supérieures à celles que ses trois mois d'ancienneté lui auraient permis d'obtenir, car, avec le conflit qui s'éternisait « *à cause du refus des dirigeants de négocier dès le début [...] l'ancienneté courrait* ». Bien plus, après s'être « *torturé l'esprit pour trouver ce [qu'il] allait faire* », il négocie « *un montage un peu spécial* » pour suivre une formation d'éducateur technique : « *la première année, MAGNESIUM a continué à me verser mon salaire. En fait, j'étais toujours salarié chez MAGNESIUM, alors que j'étais en formation. Ensuite, ils m'ont licencié et c'est les Assedic qui ont pris le relais pour deux ans. Mais MAGNESIUM a payé tous les frais pédagogiques et de déplacements* ». Hervé conclut, non sans un certain cynisme : « *J'ai profité de l'occasion. Pour moi, c'était magnifique. Et puis, étant donné qu'il y avait de l'argent, j'ai traité la vache jusqu'au bout* ».

Enfin, dans la mesure où les « *acteurs* » ne sont pas en état de dépendance par rapport à l'entreprise, il est leur plus facile de rebondir professionnellement : « *J'ai voulu me repositionner tout de suite. J'avais tellement peur de ne pas retrouver du travail et je m'étais organisée...Bon, j'ai pris mes 15 jours pour souffler et, puis après, j'ai organisé mon emploi du temps* » (Une employée d'une PME industrielle).

Mais on aurait tort de naturaliser les dispositions psychologiques que nos interlocuteurs sont toujours prompts à attribuer à leur caractère. Car, comme presque toujours, elles sont le produit d'une « *double transaction* » du sujet (Dubar, 1991 : 114-128), non seulement avec sa trajectoire biographique (« *l'identité pour soi* ») et ses ancrages hérités de longue date, mais également avec des processus relationnels (« *l'identité pour autrui* ») porteurs de conjonctures, de circonstances et de situations particulières. C'est pourquoi, il importe d'être attentif au milieu social et au contexte d'entreprise (voir partie suivante).

3 Des transitions professionnelles différenciées selon les contextes d'entreprise

Un clivage bien réel s'organise, suivant que les personnes enquêtées appartiennent à une PME indépendante⁷ ou à un établissement de grand groupe. Le ressenti des unes et des autres est ici directement lié aux pratiques de direction (dans les PME), de management ou de gouvernance (dans les grands groupes), révélatrices de deux univers qui s'opposent en bien des points. Tandis que dans le premier cas, les acteurs semblent le plus souvent submergés par les affects, partageant entre dirigeants, salariés et même représentants du personnel, une même conception fataliste des événements, comme si leur proximité facilitait des processus de contamination réciproque, entravant en fin de compte la capacité des salariés à se constituer une réalité alternative, dans le deuxième cas (celui des établissements de grands groupes), en dépit de l'absence d'anticipation et d'un déficit d'accompagnement social observé surtout dans des entreprises où prédomine la logique actionnariale, des marges de manœuvre, aussi infimes soient-elles, tendent à apparaître, notamment à travers la faculté d'interroger la rationalité des décisions prises et grâce à l'existence de contre-pouvoirs liés à la présence des instances représentatives du personnel.

Dans les deux conjonctures, en phase de crise, les interlocuteurs des salariés ne sont d'ailleurs pas les mêmes : alors que dans les PME étudiées, le dirigeant, enfermé dans le déni, est seul à se débattre, « à tirer la langue », éventuellement avec l'encadrement de proximité, retardant le plus possible l'annonce d'une décision inexorable, les grandes entreprises peu anticipatrices⁸ choisissent plutôt l'externalisation des basses œuvres et le parachutage de messagers porteurs ou annonceurs de mauvaises nouvelles (par exemple arrivée sur le site d'un nouveau directeur venu « faire le ménage »).

3.1 Les salariés de PME : une relation imaginaire à l'entreprise ?

On a vu ailleurs que le sort des PME est marqué par une sorte d'imprévisibilité chronique due à l'obsession de leur survie à court terme (Trouvé, 2007 : 93-97), soit parce qu'elles sont trop dépendantes de donneurs d'ordres puissants, soit parce que leur pouvoir de marché est réduit, ou qu'elles occupent une place défavorable dans la chaîne de valeur. Dans le cas des sous-traitants, l'absence de visibilité est d'autant plus patente et les effondrements d'autant plus soudains, que leur activité est issue d'une externalisation de la part de leur principal donneur d'ordres et que celui-ci les a même encouragées à se développer au cours des dernières années. La majorité des personnes interrogées dans notre échantillon a certes connu surtout des rachats ou des fusions qui donnent en général plus de latitude aux décideurs pour se retourner. Il n'en reste pas moins que le processus engagé est la plupart du temps resté longtemps confidentiel et que les salariés s'estiment le plus souvent placés devant le fait accompli : « *De la direction, on ne sait rien ! On a l'impression que tout se fait en dehors de nous ! Ils font leurs petits trucs, et puis nous on a juste à suivre !* » (Agent de maîtrise dans une PME industrielle). L'annonce des licenciements est toujours abrupte et sans ménagement (management ?). Elle est annoncée toujours au dernier moment : « *Personne ne*

⁷ *Indépendance juridique* ne signifie pas *indépendance stratégique*, quelques unes des PME d'appartenance des personnes interviewées se sont déjà constituées en microgroupes dont les établissements (souvent des très petites unités) dépendent d'une holding et surtout beaucoup d'entre elles sont soumises à un petit nombre de donneurs d'ordres qui déterminent leur survie. De même, quelques établissements de grands groupes peuvent-ils donner l'impression de fonctionner comme des PME, en attente de rachat après avoir été « lâchés » par leurs propriétaires financiers, comme Dato Euridec dans notre échantillon.

⁸ A l'opposé des idées préconçues actuellement dominantes, nos travaux engagés sur ce point concluent à l'efficacité relative du modèle de management et de gouvernance des grandes entreprises « à la française » en matière d'anticipation et d'accompagnement social des restructurations. A l'inverse, la « financiarisation » des grands groupes, brutalement soumis à la logique actionnariale, rend l'anticipation et l'accompagnement des restructurations quasiment impossibles, du fait d'une instabilité chronique de leur gouvernance (voir sur ce point, Trouvé, 2007).

nous a rien expliqué vraiment. Ils nous ont dit qu'ils avaient une certaine somme d'argent après pour nous replacer ou nous aider à trouver un autre emploi ou pour faire une formation, mais quelque chose, une réunion, enfin, pour nous expliquer tout comme il faut, on ne l'a jamais eue » (Ouvrier d'une PME industrielle).

On n'a pas assez vu que cette soudaineté, de même que les rationalisations, les dénis et les maladresses qui l'accompagnent, expriment tout autant le malaise des dirigeants qu'il explique l'intensité émotionnelle rendue par les propos des salariés, tous, plus ou moins confrontés à la brusque rupture du contrat psychologique, du rapport de don et de contre-don, de bienfaisance et de gratitude qui passe bien souvent, dans le milieu des PME, pour l'essentiel de la relation salariale. D'où l'effet de stupéfaction comme première étape d'un deuil (Kübler Ross, 1989), d'une désaffiliation dont la violence est proportionnelle à l'imaginaire fusionnel sur lequel est fondé une grande partie de la culture de PME :

« Quand ils nous ont réunis pour nous annoncer, comme qui dirait une mauvaise nouvelle, on s'attendait à des licenciements, on disait peut être qu'il y aurait quelques licenciés, mais pas la fermeture de la société ! Je m'étais préparée à ce qu'il y ait des licenciements, mais jamais, je n'aurais pu penser que la boîte allait fermer définitivement. Non jamais. Là, j'ai pris un gros coup de massue sur la tête ! » (Ouvrière d'une PME industrielle).

On ne s'étonnera pas dès lors, qu'une fois épuisés les ressorts des préretraites, des départs « volontaires » et de l'intérim, ou dans les rares cas (dans notre échantillon) d'implantations multi-sites de PME qui « jouent aux Legos » (Berger, 2006) en diluant les licenciements massifs par des incitations individualisées au départ dans chaque unité, la voie la plus souvent empruntée par l'ensemble du corps social, soit celle de l'évitement pour retarder ou atténuer le choc social et le coût psychologique d'une séparation dramatique.

Dans un contexte où les relations sociales ne sont pas institutionnellement structurées, l'absence de remparts rationnels livre les acteurs à la puissance des affects. D'où l'intériorisation partagée des contraintes qui pèsent sur l'entreprise comme une fatalité, quand il ne s'agit pas d'un alignement pur et simple des perceptions entre des acteurs aux intérêts pourtant objectivement divergents. Ici, les représentants du personnel lorsqu'ils existent, n'interviennent que modestement dans la régulation des processus de restructuration. D'une part, sans doute à cause de la soudaineté des événements et, d'autre part, parce que la culture familialiste spontanément entretenue par l'ensemble des acteurs internes est peu propice à la construction d'un débat ouvert sur des formules alternatives. D'où l'apparent détachement, ou plutôt le réel travail de dénégation-dédramatisation auxquels s'astreignent, tout comme les dirigeants, certains représentants du personnel et même des délégués syndicaux, dont certains ne se souviennent même plus du nombre de salariés licenciés ou s'inquiètent de la virulence de certains licenciés :

- *« On a quand même un patron qui est relativement sympa, donc il a demandé à ceux qui ont voulu partir de partir. Il y a des gens qui sont partis en formation, comme ce que je vais faire, et qui sont partis sur une autre branche. Il y a des gens qui ont été licenciés, et qui, par malheur, se sont retournés contre l'entreprise, et là, c'est vrai que c'est très mal vécu, parce que c'est piquer du fric à l'entreprise »* (Déléguée du personnel PME de service).

« [...] « Il faut aussi regarder une chose, on est dans un bassin de l'emploi qui est très peu porteur. Alors sans vouloir se ranger toujours du côté de la direction, sans être toujours d'accord

avec eux, il faut ménager aussi un peu la chèvre et le chou. On est obligé. Moi je dis qu'on a encore de la chance d'avoir des interlocuteurs intelligents et qui nous reçoivent, qui nous comprennent » (Délégué syndical d'une PME industrielle).

Pour les salariés, cette absence de négociation ou de concertation, crée un vide au lieu d'ouvrir le champ des possibles, tant sur le plan individuel que collectif. Brusquement confrontés à la fragilité de leur conception imaginaire de l'entreprise comme communauté, ils se retrouvent livrés à eux-mêmes jusque dans les phases les plus avancées des restructurations, lorsqu'il s'agit de se reconstruire ou tout au moins fabriquer du projet. Le temps vient alors pour eux de s'affronter au principe de réalité en s'interrogeant sur leur « employabilité », c'est-à-dire leur place possible sur le marché du travail. Car, comme le montrent Mègemont et Baubion-Broye (2001 : 16), le temps des transitions professionnelles est toujours un moment de délibération sur soi :

« Je fais beaucoup de choses. J'ai des descriptifs de postes qui font que tout ce que je dois faire en qualité, en sécurité...je fais tout ça. Mais est-ce que les autres entreprises vont dire " ben oui, elle a fait tout ça. Ben on va la prendre en qualité ou en sécurité ". Ça me paraît peu probable qu'ils me prennent comme ça, parce, justement, je n'ai pas de diplôme » (Technicienne qualité, sécurité environnement, PME industrielle »).

3.2 Les salariés des établissements de grands groupes ou la critique de la raison stratégique

Dans le cas des salariés qui ont exercé ou exercent dans des établissements de grands groupes où les restructurations n'ont été, ni suffisamment anticipées, ni annoncées à l'avance, du moins sur le site, l'intensité du choc lié à la réduction des effectifs n'est pas moins violente. Mais dans tous les cas ces situations présentent des caractéristiques singulières par rapport aux PME. Et tout d'abord, quel que soit le résultat du long processus généralement observé (souvent plusieurs années en lieu et place de quelques mois), la succession de plusieurs restructurations antérieures sur le site ou dans le groupe, notamment en secteur industriel, a déjà installé une « culture » des mutations. Tout se passe comme si celle-ci atténuait le traumatisme, facilitant ainsi la résilience.

Q. On a l'impression que les journaux disent que la situation est critique, mais que les gens ne sont pas si inquiets que ça !

R. *« Mais, oui ; parce que ça fait longtemps que ça dure [...] Je dirais que la situation est assez critique. Moi je trouve que ça se passe quand même pas trop mal »* (Ouvrier de production, grand groupe industriel)

Bien des fois, la fermeture du site ou d'un atelier figure comme une menace ancrée depuis longtemps dans les esprits sous forme de « bruits de couloir ». Comme dans cette grande entreprise industrielle du centre de la France qui a connu un dépôt de bilan en 1984, suivi d'un rachat par une multinationale japonaise et de la fermeture d'un atelier en 2001. Les deux opérations se sont respectivement soldées par 1200 départs la première fois et 350 la seconde. Aujourd'hui l'entreprise n'emploie plus « que » 800 personnes, dont 700 en CDI.

Cela ne protège certes ni du « coup de massue », ni de la « colère », de « l'incompréhension » d'un côté, ni contre la radicalisation des conflits ou la gestion des contentieux de l'autre. A force de crier au loup...Mais cela permet aux partenaires sociaux de mieux mesurer les enjeux, de s'informer plus précocement et d'élaborer des analyses plus réalistes et des alternatives plus raffinées (notamment avec l'aide des cabinets extérieurs) :

Q. Vous dites que l'usine est neuve ? - R. « *Mais, oui, les machines sont neuves, la société est toute neuve. Donc c'est pour ça qu'on voudrait garder le site. Et c'est pour ça qu'on aurait voulu qu'il y ait des appels d'offre pour qu'il y ait des sociétés qui nous rachètent. Peut être qu'il y aurait eu plus d'emplois de sauvés. Et puis, ils ont fait tout ça en douce avec ce repreneur [...] C'est un accord financier entre eux et puis voilà ! Et ils voudraient nous emmener, tranquillement, dans ce qu'ils veulent, sauf que nous, ce n'est pas ce que nous voulons !* » (Délégué syndical d'une grande entreprise industrielle).

Quel que soit le bien fondé des argumentaires, l'objectivation et la prise de distance tranchent ici avec la situation des salariés de PME décrite plus haut. Un véritable déchiffrement des mécanismes de gouvernance, à l'œuvre dans les entreprises mondialisées, peut parfois s'ensuivre, révélant une partie des raisons de l'incapacité à anticiper les processus de restructuration. Comme chez ce délégué syndical d'un autre groupe industriel : « *Aujourd'hui, nous avons des groupes mondiaux. Les décisions sont prises de plus en plus loin. Tous nos interlocuteurs détiennent en réalité peu de possibilités. Ils ont des ordres à faire passer. Ils ont peu de pouvoir. L'autre jour, j'ai dit à mon DRH "on arrête la réunion". Il me dit : "pourquoi" ? Je lui réponds, "ben vous avez déjà appelé le Luxembourg, et ils vous ont donné la position à défendre. Vous n'avez plus de marge de manœuvre, donc on arrête la réunion". Ça c'est le problème des sociétés mondiales : on n'a pas les interlocuteurs qui sont décideurs [...] Même au niveau des dirigeants, ce n'est pas la grande stabilité. Tu vois arriver un directeur, le lendemain il n'est plus directeur. Je dis, ça ne peut pas marcher... c'est l'identité, c'est la culture des entreprises qui est menacée* ».

Une fois la phase paroxystique de la crise passée, un minimum de régulation collective se met en place. Ne serait-ce que pour se conformer aux contraintes légales d'information et de consultation. D'où une durée plus longue des processus de restructuration dans les grandes entreprises que dans les petites, surtout quand un certain dialogue n'a pas été mis en place dès le début. Ce délai profite aux salariés et leur permet d'entamer un long travail de deuil souvent nécessaire en mobilisant peu à peu des ressources informationnelles et sociales, qu'ils possédaient déjà à l'état latent mais qu'ils activent plus facilement pour se fabriquer un projet autonome. Cela ne protège pas forcément les salariés de grands groupes des vicissitudes du marché du travail (absence de transférabilité des savoir faire en dehors du process, risque d'être perçu comme « une brebis galeuse » après 18 mois de conflit...) ni les inclinent à plus de mobilité pour profiter du marché interne de l'entreprise. Car ici comme dans les PME, l'attachement au territoire de vie constitue un obstacle presque insurmontable pour explorer toutes les alternatives possibles à l'emploi définitivement perdu : « *c'est le choix que j'avais fait auparavant et je m'y tiens. Mais en sachant très bien que le bassin d'emploi est très court et que ça va être très difficile !* » (Ouvrier fondeur).

L'usage du temps, facilité par une plus grande surface financière, la présence d'instances représentatives du personnel et un encadrement juridique plus important, constituent donc bien des supports d'étayage pour une reconstruction des salariés de grands groupes touchés par les restructurations. En outre, et paradoxalement, la traversée de longs conflits ouverts, où s'affrontent une multiplicité d'acteurs et s'explicitent des systèmes de représentations antagonistes, se révèlent pour eux un lieu d'apprentissage relationnel et stratégique d'une grande richesse. C'est ce que signale cet opérateur, parlant de son collègue qui s'est engagé durant le conflit : « *Christophe n'était pas comme vous l'avez vu [...] il ne parlait pas, il était vachement introverti et son passage au syndicat, ça l'a libéré, il a pris de l'assurance [...] Il m'a raconté qu'au début, quand il était délégué, il allait en réunion et il ne savait pas parler. Donc, il se faisait cartonner par la direction et un jour en réunion, il s'est levé et il leur a dit "ce que vous venez de me faire ça va me rendre plus fort". Au sortir de la réunion, il s'est mis à bouquiner et il a appris à parler. En fait il était comme moi maintenant. Je ne sais pas trop parler* ».

... Autant d'éléments qui font défaut, en fin de compte, aux salariés de PME rencontrés. Car, pour ces derniers, comme nous l'avons vu plus haut, la brutalité des événements leur inflige un traumatisme d'autant plus difficilement négociable qu'ils ont de la difficulté à se dégager d'une relation fusionnelle avec l'entreprise et à trouver dans l'action collective défensive ou revendicative un substitut à l'imaginaire communautaire de l'entreprise auquel ils ont dû renoncer.



Conclusion

On sait que les formes actuelles de restructuration des entreprises ont imposé un surplus de souffrance aux salariés. Celle-ci est vécue de façon d'autant plus intense, prolongée et amplifiée, que les restructurations n'ont pas été suffisamment anticipées, que les travailleurs ont été assignés à des emplois trop exclusivement liés aux besoins internes et à court terme des entreprises et que les individus eux-mêmes sont culturellement peu préparés aux remaniements identitaires exigés par les mutations en cours.

Comme nous avons tenté de le montrer, l'expérience des ruptures organisationnelles entraîne aujourd'hui, non seulement la mise en péril de l'équilibre psychique des individus, mais également des phénomènes de déliaison sociale (partie 1).

Face à cette double épreuve, les acteurs peuvent développer des attitudes multiples de résilience en fonction de leur histoire personnelle et de leurs apprentissages organisationnels. Selon leur profil, ils entrent totalement en confusion avec l'entreprise ou construisent des stratégies plus autonomes. D'où l'importance du concept de « distance symbolique » pour rendre compte de ces capacités de résilience (partie 2).

« Distance symbolique » et résilience sont certes des caractéristiques que s'attribuent les individus comme des traits de leur personnalité. Ils n'en sont pas moins façonnés partiellement par les contextes d'entreprises qui structurent des formes de transaction individu - organisation, distinctes suivant le type d'entreprise. De ce point de vue, même dans les cas où ils n'ont pas suffisamment anticipé les restructurations, les établissements de grands groupes se révèlent plus aptes à favoriser chez les salariés une relation aux changements, moins dramatique, plus négociée et plus objective que les PME familialistes (partie 3).

Au-delà de ces résultats qui concernent l'expérience subjective des acteurs, l'analyse fait apparaître l'essoufflement de notre modèle actuel d'accompagnement social des restructurations, envisagé jusqu'à présent sous un angle exclusivement instrumental et curatif. Elle rejoint selon nous un ensemble de pistes d'action actuellement débattues, généralement de façon disjointe, là où il s'agirait de les combiner :

- *Repositionner la fonction GRH dans le temps et l'espace*

Dans les entreprises que nous avons observées, la fonction « ressources humaines » apparaît comme encore trop installée dans une logique d'adaptation. Les actions de formation proposées visent essentiellement à mettre en adéquation les compétences des salariés aux besoins actuels et internes des entreprises. Les entretiens de développement professionnel, quand ils ont lieu, sont abordés sous un angle plutôt procédural : la dynamique de projets des individus est peu développée ; l'intérêt du « droit individuel à la formation » n'est pas vraiment compris par les salariés ; les parcours professionnels sont insuffisamment définis. De façon générale, la fonction « ressources humaines » est plus préoccupée par la gestion à court terme que par le développement du potentiel humain (voir l'insuffisance de mise en œuvre des démarches de GPEC - Rouilleault, 2007). Par ailleurs, elle intègre rarement la dimension spatiale du marché du travail. D'où l'intérêt d'explorer les coopérations possibles entre les entreprises, les salariés et les institutions du travail et de l'emploi, pour favoriser tout à la fois l'employabilité et l'adaptabilité des salariés.

- *Approfondir le débat sur la flexsécurité au sein des politiques publiques*

Les politiques publiques encore instables semblent néanmoins évoluer progressivement vers de nouvelles conceptions. Tandis qu'auparavant elles cherchaient surtout à protéger l'emploi (Articles L321-1 à L321-17 du code du travail - Contribution Delalande 1987), elles inciteraient plutôt aujourd'hui les acteurs à mieux anticiper et soutenir les salariés dans les périodes de transitions professionnelles (Lois du 4 Mai 2004 sur la formation tout au long de la vie ; Loi Boorlo du 18 Janvier 2005 ; accord national interprofessionnel du 11 Janvier 2008 ; Loi du 13 février 2008 sur l'organisation du service public de l'emploi ; Loi de modernisation du Marché du Travail du 26 Juin 2008 et Arrêté du 21 Avril 2006 pour L'expérimentation du Contrat de Transition Professionnelle). Elles s'efforcent également de favoriser une culture de flexibilité et de mobilité en cherchant à offrir aux salariés en contrepartie une sécurisation des parcours (Meda, Minault, 2005). Cet ensemble d'orientations ne vise plus à protéger l'emploi au détriment des besoins de flexibilité des entreprises mais à protéger les « personnes » en leur garantissant une « sécurité professionnelle » qui leur permette de ne plus vivre les périodes de transitions comme des drames mais comme des temps de recomposition et de requalification professionnelle (Gazier, 2005). Cependant, le chemin semble encore long pour concrétiser cette belle ambition, faute de coordination entre les différents acteurs (Verdier, 2008).

- *Encourager les acteurs de l'entreprise à pratiquer un vrai dialogue social*

La qualité du dialogue social reste aussi un levier important, encore en suspens dans les PME malgré les nombreuses incitations du législateur. Plusieurs rapports (Chertier, 2006 ; Hadas-Label, 2002) ont montré combien celui-ci restait encore influencé par la longue tradition historique des relations professionnelles à la française. Là également, de part et d'autres, les acteurs peinent à établir une véritable culture de la négociation, fusse-t-elle conflictuelle pour faire de l'entreprise « une cité démocratique et intelligente » (A. Levy, 1997). Dans les PME on a vu que les salariés sont peu informés des enjeux réels qui pèsent sur l'entreprise. Or, cette situation alimente un imaginaire aliénant qui complique les restructurations. Mais d'autre part, leurs dirigeants, même s'ils ont peu de visibilité du devenir de leur entreprise, auraient tout intérêt à engager un dialogue pour rétablir une représentation commune plus riche et donc plus apte à maîtriser l'incertitude.

- *Repenser l'action des intermédiaires du marché du travail*

Enfin, les organismes d'intermédiation sont eux aussi questionnables dans leur pratique actuelle. On a vu qu'ils interviennent généralement très en aval des restructurations, ce qui confirme l'orientation plus curative que préventive des dispositifs existants et expliquerait leur inefficience relative. D'où le développement actuel des approches et des dispositifs centrés sur l'orientation tout au long de la vie (Borras et alii, 2008) D'autre part, on sait que l'introduction de pratiques gestionnaires tatillonnes et purement quantitatives pour évaluer l'activité de ces organismes a abouti le plus souvent à des effets contre-productifs, non seulement dénoncés par les salariés victimes des plans de restructurations mais également relativisés par les acteurs institutionnels les plus réalistes.

Un tel ensemble de pistes de réflexions et d'actions qui fait aujourd'hui consensus justifierait de reconsidérer de façon radicale nos modèles d'anticipation et d'accompagnement des restructurations.



Bibliographie

- Aglietta M., Rebérioux A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel.
- Allouche J., Freiche J. (2007), *Restructurations d'entreprise : regards croisés*, Paris, Vuibert, coll. AGRH, 363 p.
- Aubert J.-P., Beaujolin-Bellet (2004), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n° 100, octobre, pp. 99-112.
- Aubert N., de Gaulejac V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 342 p.
- Aucouturier A.-L., Bertrand H., Vermel N. (1995), *Les cellules de reclassement. A quoi servent-elles ?* Documentation Française / Ministère du Travail et des Affaires Sociales, Cahier Travail et Emploi, 238 p.
- Beaujolin-Bellet R. (coord.), Cornolti C., Kerbouc'h J.Y., Kuhn A., Moulin Y. (2006) « Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques, évaluation », *Dares, Documents d'Etudes*, n° 119, octobre, 96 p.
- Beaujolin-Bellet R., Schmidt G. (2007), « Les restructurations : une vision française institutionnelle (2000-2005) », in J. Allouche et J. Freiche, *Restructurations d'entreprise : regards croisés*, Paris, Vuibert, coll. AGRH, pp. 217-243.
- Beaujolin-Bellet R., Schmidt G. (coord.) (2008), *Restructurations d'entreprises. Des recherches pour l'action*, Paris, Vuibert, coll. AGRH, 177 p.
- Berger S. (2006), *Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Seuil, 357 p.
- Bertrand H. (dir.) (2007), *Anticipation, Formation, Mobilités. Anticipation et accompagnement des restructurations*, Rapport à la Dares, Ministère de l'Emploi, de la cohésion sociale et du logement, convention n° CV 05000074, 15 novembre, 573 p.
- Bleger J (1979), « Psychanalyse du cadre psychanalytique » in R. Kaes (dir), *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod, pp. 257-276.
- Bobbio (2005), « Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations depuis 2003 », *Premières Synthèses*, Dares, n° 19.2, mai, 8 p.
- Bobbio (2006-a), « Les plans de sauvegarde de l'emploi », *Premières Synthèses*, Dares, n° 28.2, juillet, 8 p.
- Bobbio (2006-b), « Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2005 », *Premières Synthèses*, Dares, n° 37.2, septembre, 8 p.
- Bonnet M. (1997), « Gestion des entreprises après un plan social de restructuration : implication des salariés qui restent dans cinq cas d'interventions socio-économiques », in M. Tremblay, B. Sire (eds.), *GRH face à la crise, GRH en crise*, HEC Montréal.
- Bourguignon R., Cornolti Ch., Fabre C., Philip de Saint-Julien D. (2008), « Vingt-cinq ans de travaux consacrés aux survivants des restructurations : bilan et analyse des connaissances actionnables », in R. Beaujolin-Bellet et G. Schmidt (coord.), *Restructurations d'entreprises. Des recherches pour l'action*, Paris, Vuibert, coll. AGRH, pp. 49-66.
- Borras I, Berthet T, Campens E. Romani C. (2008), « Le pilotage de l'orientation tout au long de la vie. Le sens des réformes », *NEF*, n° 29, Marseille, Cereq.

-
- Brockner J. (1992), « Managing the Effects of Layoffs on Survivors », *California Management Review*, Hiver, vol. 34, n° 2.
- Bruggeman F., Paucard D., Lapôtre M., Thobois P. (2002), *Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés*, Rapport de recherche commandité et financé par la Dares (Mission Animation de la Recherche), juin, 151 p.
- Bowlby J. (2002), *Attachement et perte*, Vol.1, L'attachement, Paris, PUF, 540 p.
- Chatillon N. (2001), « Dynamiques de la dépendance et de la non dépendance individuelle et institutionnelle » in T. de Swarte (dir.), *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*, Paris, l'Harmattan, pp. 35-77.
- Charléty P. (2001), « Le gouvernement d'entreprise : évolution en France depuis le rapport Viénot de 1995 », *Revue d'économie financière*, n° 63, 3, le gouvernement d'entreprise.
- Chertier D. (2006), *Pour une modernisation du dialogue social*, Rapport au Premier Ministre, La documentation Française, Mars 2006, 77 p.
- Colletis G. (2004), « Evolution du rapport salarial, financiarisation et mondialisation », *Cahiers du GRES*, n° 15, 40 p.
- Cyrulnik B. (1999), *Un merveilleux malheur*, Paris, éd. Odile Jacob, 239 p.
- De Gaulejac V. (2005), *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil, coll. Economie humaine, 277 p.
- De Gaulejac V., Roche P. (2007), « Introduction », in, V. de Gaulejac, F. Hanique, P. Roche (eds), *La sociologie clinique, enjeux théoriques et méthodologiques*, Paris, Érès, coll. sociologie clinique, pp. 7-18.
- De Gaulejac V., Roy Sh. (1993), *Sociologies cliniques*, Paris, Epi, coll. Hommes et perspectives, 329 p.
- Dejours C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 197 p.
- Dubar C. (1991), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 276 p.
- Ehrenberg A. (1995), *L'individu incertain*, Editions Hachette Littératures, coll. Pluriel, 351 p.
- Eiro (2002), *Industrial Relations Aspects of Mergers and Takeovers*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, June, 22 p.
- Eiro (2003), *Les systèmes de gouvernement d'entreprise et la nature de la restructuration industrielle*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, [www. Eirofound.eu.int/2002/09/study/tn0209102](http://www.Eirofound.eu.int/2002/09/study/tn0209102).
- Enriquez E. (1983), *De la horde à l'Etat*, Editions Gallimard, 460 p.
- Enriquez E. (1992), *L'organisation en Analyse*, Paris, PUF, 334 p.
- Enriquez E. (1993), « L'approche clinique : genèse et développement en France et en Europe de l'Ouest », in V. de Gaulejac, Sh. Roy, *Sociologies cliniques*, Paris, Epi, coll. Hommes et Perspectives, pp. 19- 35.
- Farrugia F. (1994), *Archéologie du pacte social, des fondements éthiques et sociopolitiques de la société moderne*, L'Harmattan, 280 p.
- Fixot A.M. (1994), « Le don à la croisée du symbolique et du possible », in A. Caillé (dir), *Revue du MAUSS*, n°4, Paris, La découverte Mauss, pp. 176-189.

-
- Foucart J. (2003), *Sociologie de la souffrance*, éd. de boeck, 321 p.
- Freyssinet J. (2005), « Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ? », *La revue de l'IRES*, 1, pp. 319-336.
- Gazier B. (2005), « Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions », *La revue de l'IRES* n° 47-1, pp. 301-317.
- Hadas-Label R. (2006), *Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales*, Rapport au Premier ministre, La Documentation Française, 136 p.
- Kaës R. (dir) (1979), *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod, 324 p.
- Kaës R. (1996), *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*, Paris, Dunod, 216 p.
- Kaës R. (2007), *Un singulier pluriel*, Paris, Dunod, 239 p.
- Kübler Ross E. (1989), *Les derniers instants de la vie*, Paris, Labor et Fides éd., 279 p.
- Laplanche J., Pontalis J-B. (1968), *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris PUF, 525 p.
- La revue de l'IRES (2005), *Restructurations. Nouveaux enjeux*, numéro spécial, n° 47, 1, 376 p.
- Le Goff J.P (2003), *Les illusions du Management*, Paris, Editions La découverte, 163 p.
- Levy A. (1997), *Sciences cliniques et organisations sociales : Sens et Crise du Sens*, PUF, 261 p.
- Levy P. (1997), *L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*, Paris, La Découverte, 245 p.
- Linhart D. (2005), « D'un Monde à l'autre : la fermeture d'une entreprise », *La revue de l'IRES*, n° 47-1, pp. 81- 93.
- Linhart D., Rist B., Durand E. (2002), *Perte d'emploi, perte de soi*, Paris, Eres, 190 p.
- Linhart D., Guilbaud F., Dussuet A., Leduc S. (2008), *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Paris, Eres, 331p.
- Meda D., Minault B. (2005), « La sécurisation des trajectoires professionnelles », *Dares, Documents d'études*, n° 107, 41 p.
- Megemont J.L et Baubion-Broye A. (2001), « Dynamique identitaire et représentations de soi dans une phase de transition professionnelle et personnelle », *Connexions*, n° 76-2, pp. 15-28.
- Missenard A. (1979), « Narcissisme et rupture » in R. Kaës (dir), *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod, pp. 84-148.
- Moreau M.-A. (2006), « L'internationalisation de l'emploi et les délocalisations en Europe : perspectives juridiques », European University Institute, Florence, *Working Paper Law*, n° 1005/09, 40 p.
- Orléan A. (1999), *Le pouvoir de la finance*, Paris, Odile Jacob, 277 p.
- Pages M., Bonetti M, de Gaulejac V, Descendre D. (1992), *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF, 262 p.
- Perotti-Reille C. (2007), *La reconversion des salariés du textile-habillement-cuir*, Ministère de l'emploi, du travail et de l'insertion professionnelle des jeunes /Ministère de l'industrie Paris, La Documentation Française, 196 p.
- Plihon D. (2004), *Le nouveau capitalisme*, Paris, La Découverte, « Repères », 123 p.
-

-
- Raveyre M. (2005), « Introduction », *La revue de l'IRES*, n° 47-1, pp. 7-17.
- Remy P.-L., Salzberg L. (2007), *Evaluation à mi-parcours du contrat de transition professionnelle*, Rapport de l'IGAS, La documentation Française, 302 p.
- Renucci J.-F. (2007), « Le dialogue social et les CEE confrontés aux restructurations », in Europe et Société, « Le dialogue social européen et les restructurations, à quelles conditions les partenaires sociaux peuvent-ils devenir des acteurs du changement? » *Les cahiers de la Fondation*, n° 67-68, octobre 2006-septembre 2007, pp. 97-102.
- Rouilleault H. (2007), *Anticiper et concerter les mutations - L'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et compétences*, Paris, La Documentation Française, 256 p.
- Rutter M. (1992), « Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms », in J. Rolf, A.-S. Masten, *Risk and Protective Factors in the Development of Psychopathology*, New-York, Cambridge University Press.
- Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 280 p.
- Syndex (2005), *Le rôle des comités d'entreprise européens dans la maîtrise des mutations économiques, financières et sociales dans des groupes d'entreprises transnationales*, Rapport de synthèse pour la Confédération Européenne des Syndicats, juin, 100 p.
- Syndex (2006), *Délocalisations et négociation collective transnationale*, rapport final pour la Confédération Européenne des Syndicats, juin, 128 p.
- Trotzler C. (2005), « Vingt ans de trajectoire après un licenciement collectif », *Revue économique*, vol. 56, n° 2, pp. 257-275.
- Trouvé Ph. (2007), « Les pratiques d'anticipation et d'accompagnement dans les entreprises », in H. Bertrand (coord.), *Anticipation, formation, mobilités (anticipation et accompagnement des restructurations)*, Rapport d'étude à la Dares, convention n° CV 05000074, 15 novembre, pp. 88-181.
- Vasse D. (1983), *Le poids du réel : la souffrance*, Paris, Seuil, 191 p.
- Verdier E. (2008), « Vers une gouvernance territoriale des risques du travail », *Travail et Emploi*, n° 113, pp. 103- 115.
- Werner E.-E., Smith S. (1982), *Vulnerable but Invincible*, New-York, Mc Graw Hill.
- Winnicott D.W (1975), *Jeu et réalité. L'espace potentiel*, Paris, Gallimard, 212 p.

