

Qui du Sujet ou de l'Acteur, faut-il ménager en période de changement ?



Mohamed Merdji
Mickaël Naulleau

La question de l'implication est au centre du discours et des valeurs que les organisations essaient de promouvoir pour (re)mobiliser leurs salariés. « L'esprit » du management postmoderne ne s'accommode en effet plus seulement de vouloir contrôler ou sanctionner ; aujourd'hui, il veut aussi enrôler les esprits, autrement dit instrumentaliser la subjectivité du Sujet (Lordon, 2010 ; Ehrenberg, 2010 ; Stiegler, 2006, 2008 ; Bauman, 2006, 2008 ; Aubert, 2004 ; Boltanski et Chiapello, 2011). Cette volonté se manifeste notamment à travers la promotion de la nouvelle scène dans laquelle le Sujet est invité à se projeter et où on lui propose, à côté des anciennes formes de gratification, de nouveaux objets d'investissement : l'autonomie et ses corollaires, la responsabilité et la promesse de l'auto-réalisation. La question qui se pose toutefois est celle de savoir comment cette scène est réellement investie (Arnaud et Guinchard, 2006) et quelles formes d'implication elle peut susciter¹. Thévenet (2000, p. 14)



Mohamed Merdji, professeur, directeur du LESMA, Audencia School of Management – mmerdji@audencia.com

Mickaël Naulleau, enseignant-chercheur, Audencia School of Management – mnaulleau@audencia.com

1. L'implication résulte, selon Allen et Meyer (1991, p. 63), « à la fois des désirs, de la volonté, des devoirs, des intérêts ou encore des intentions d'action du salarié dans l'organisation ». Pour éviter toutes les confusions liées aux interprétations unilatérales ou aux glissements sémantiques induits par la traduction en « implication » des termes anglo-saxons d'*involvement* ou encore de *commitment*, les

rappelle, en effet, qu'une personne ne peut jamais s'impliquer pleinement dans une activité si elle ne s'y reconnaît pas, autrement dit si cette activité ne lui permet pas de « reconnaître dans la réalité de son travail vécu l'idéal qu'elle a d'elle-même ». Cette définition, qui a le mérite de relier – en faisant référence à la théorie hégélienne de la reconnaissance – les notions d'implication et d'intersubjectivité (c'est-à-dire d'appréhender la question de la reconnaissance du Sujet dans sa relation de travail), est celle que nous retiendrons et que nous essaierons d'illustrer dans cet article². Le discours auquel nous faisons référence laisse croire qu'il suffit d'en appeler à l'autonomie du sujet pour susciter son adhésion : nous verrons qu'il n'en est rien dans la réalité. On constate en effet que la forme sous laquelle l'autonomie se présente le plus souvent aujourd'hui est celle d'une injonction paradoxale. Entre l'appel à l'autonomie et sa réalité vécue, il y a donc fréquemment un écart ; et c'est sur cet écart que nous voulons nous focaliser dans cet article pour montrer dans quelles conditions, et sous quelles formes, il peut se manifester dans la conscience et dans l'inconscient du Sujet.

Il nous semble en effet important de montrer, à travers le cas que nous allons examiner ici, que l'autonomie n'est pas toujours perçue comme un idéal à atteindre mais, le plus souvent aussi, comme un idéal perdu, autrement dit comme un objet dont il faut faire le deuil après l'avoir réellement investi. Les matériaux sur lesquels nous allons nous appuyer sont constitués par l'analyse de l'itinéraire psychique de treize cadres intermédiaires qui ont fait l'objet d'un suivi pendant une période de huit mois après la restructuration de leur entreprise : une grande société française d'intérim³. Pour analyser les effets induits par cette restructuration, nous commencerons d'abord par montrer comment elle a modifié, en même temps que l'environnement de leur travail, la *structure psychique* (Enriquez, 1997) qui liait ces salariés à leur organisation. Nous essaierons de montrer ensuite, en revenant sur l'expérience vécue du changement, comment les *affects et les affections* (London, 2010) qui étaient attachés à l'ancienne structure se sont projetés, en les contaminant, sur les objets du nouvel environnement. Puis nous reviendrons, pour finir, sur l'analyse des conflits psychiques que ce phénomène a engendrés en nous focalisant sur leurs symptômes les plus manifestes et sur la manière dont ils ont été verbalisés par les sujets. Nous verrons que si ces conflits ont pu conduire parfois, et pour « le meilleur », certains Sujets à vouloir réinvestir une partie des nouveaux objets qui leur sont proposés, ils ont conduit également, le plus souvent et pour le « pire », soit à l'activation de toute une série de simulacres de l'implication (ou

notions d'implication, d'attachement et d'engagement seront considérées dans ce texte comme des synonymes.

2. Sur le même sujet, voir également Haber (2004).

3. Le protocole qui a été mis en place pour ce suivi est présenté, en même temps que le contexte du changement organisationnel, en annexe.

« jeux » d'acteur), soit à l'activation d'un processus de deuil dont il est très difficile d'anticiper l'issue (Ehrenberg, 2010 ; Freud, 1915 ; Allouch, 1995 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Goffman, 1974).

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET STRUCTURE PSYCHIQUE : L'ACTEUR ET LE SUJET

Voici ce que l'on peut lire, pour donner un premier aperçu des changements qu'a connus l'entreprise, dans la lettre qui a été adressée par le Chief Executive Officer Monde aux salariés du groupe après la restructuration : « Si nous voulons réfléchir sérieusement aux moyens de conserver de bons collaborateurs, nous devons respecter un principe fondamental : les hommes sont des êtres libres. [...] Une situation de manque d'estime, de respect et d'attention envers ses proches collaborateurs est une raison suffisante de partir. »

Cet extrait peut être lu soit comme un exemple de duplicité – ou de perversité – organisationnelle, soit, à tout le moins, comme un exemple d'injonction paradoxale. Il suffit en effet de parcourir les pages du nouveau manuel de procédures de l'entreprise pour s'apercevoir que la liberté dont on parle est une liberté qui est contredite par toutes les règles auxquelles les salariés sont désormais tenus de se plier. Le tableau qui est donné en annexe montre que l'on est passé, pour reprendre les idéaux-types d'Enriquez (1997), d'une structure que l'on pourrait qualifier de *coopérative* à une structure de type *bureaucratique* ; autrement dit, d'une structure dont la *configuration psychique* était fondée sur l'initiative, la participation et l'autocontrôle à une structure dont le socle est constitué par un ensemble « de normes et de règles impersonnelles auxquelles tous les membres de l'organisation, quel que soit leur niveau, sont tenus de se conformer » (Enriquez, 1997, p. 33-34).

Un bref retour en arrière permet de comprendre l'effet que ce changement a produit sur la structure et dans les esprits. L'entreprise dont on parle est une société de service qui a été créée au début des années 1960 et qui est devenue en quelques décennies le leader français sur le marché de l'intérim. Jusqu'à une période récente, et malgré son introduction en bourse et l'amorce d'un mouvement intense d'internationalisation, sa culture managériale était encore très fortement marquée par la philosophie qui avait inspiré ses fondateurs : une philosophie proche de l'éthique du service public. Les témoignages que nous avons recueillis montrent en effet que le choix de cette profession était essentiellement guidé par le désir d'aider les chômeurs et les intérimaires à retrouver une dignité en retrouvant un emploi. Les valeurs des fondateurs n'étaient donc pas seulement partagées, mais le plus souvent aussi à l'origine des « vocations » – puisque c'est le mot qui est le plus souvent employé – que l'entreprise suscitait. La passion qui était attachée à l'exercice de ce métier était, pour cette raison, l'un des principaux traits de l'identité

collective et de l'engagement dans l'organisation. Il faut dire que cette passion était aussi une passion utile puisqu'elle permettait de nourrir, en même temps que le désir de se réaliser, toutes les ambitions que l'on pouvait également avoir en profitant des opportunités de carrière que l'entreprise proposait. Il n'y avait, par ailleurs, pas de conflit majeur entre les valeurs de cet engagement personnel et le principe sur lequel était fondé le modèle économique de l'entreprise. Le modèle de rentabilité était en effet fondé sur la mobilisation de la capacité d'intervention du réseau, autrement dit sur la capacité de chacune des agences à pouvoir adapter ses réponses aux spécificités locales (commerciales, économiques, sociales, etc.). On pourrait donc décrire la structure de l'entreprise, dans sa configuration initiale, en la comparant à un vaste réseau de cellules interconnectées et dans lequel chaque cellule disposait d'une très large autonomie dans la définition de ses objectifs et des moyens dont elle avait besoin pour les réaliser.

Comme la hiérarchie n'y occupait que très peu de place, les liens qui unissaient les membres des équipes dans les agences étaient très fortement marqués par l'affectivité. Chacun avait une mission à remplir et était très largement tributaire du travail des autres pour bien l'assumer. Le pouvoir et la légitimité du chef d'agence, qui avait surtout l'image d'un entrepreneur, étaient fondés sur ses capacités à animer et à valoriser les compétences de l'équipe. Les conflits n'étaient naturellement pas absents mais ils avaient le plus souvent tendance, du fait de l'affectivité qui dominait, à prendre la forme de ceux qui se règlent en « famille ». Il est d'ailleurs intéressant de voir, à ce propos, que la métaphore familiale est celle qui est le plus souvent utilisée pour parler du climat qui régnait au sein des agences ou des relations avec les clients : « C'était une famille réellement [et même] une grande famille [puisque] les clients pouvaient même nous appeler le dimanche... Il y avait une vraie identité, les gens se voyaient en dehors pour aller voir un match de foot ensemble, déjeuner ensemble, prendre l'apéro » (Béatrice).

La même Béatrice nous parle aussi de son ancien chef comme « d'un père de famille [...] qui avait [un] fort sentiment d'appartenance à l'entreprise [...] et [dont] l'implication se sentait fortement dans les agences quand il faisait des réunions pour nous dynamiser ». L'ambiance qui régnait dans les agences était donc une ambiance fusionnelle et même, aux yeux de certains comme Guillaume, fusionnelle à l'excès : « C'était une ambiance de proximité, familiale, à la limite franchouillarde. » La restructuration va transformer cette structure coopérative et « fusionnelle » en une structure qui va prendre tous les traits de la structure bureaucratique dont parle Enriquez (1997). Le changement est brutal et motivé par une préoccupation purement financière, autrement dit par le souci de relever le seuil de rentabilité de l'entreprise pour satisfaire ses actionnaires. Il fallait pour cela mettre un terme au climat « d'anarchie procédurale » qui régnait dans le réseau en rationalisant les activités et

les opérations. Pour réaliser cet objectif, le siège a mis en place un groupe-projet chargé de développer le système qui permettra d'automatiser, à moyen terme, toutes les procédures de traitement des demandes et le suivi des dossiers des demandeurs d'emploi et des clients. Grâce à ce nouveau système, il n'y aura plus de contact direct entre les personnels des agences, les intérimaires et les clients, mais une procédure de mise en relation informatisée calquée sur le modèle des centres d'appel en téléphonie. En attendant, le siège a décidé de réviser, en les standardisant (avec des manuels de procédures), toutes les règles de gestion de la relation entre l'entreprise, les intérimaires et les clients. Désormais, ce n'est plus la parole des agents, des intérimaires ou des clients qui prime, comme c'était le cas auparavant, mais son inscription dans une procédure qui la formate complètement.

Les indicateurs de la performance ont également été standardisés. Ils se résument au tableau dans lequel figure toute la série des chiffres qui fixent, en même temps que les objectifs des agences, les seuils de rentabilité qu'elles doivent respecter. Le modèle basé sur l'évaluation du potentiel du bassin d'emploi qui servait jusque-là de référence pour mesurer la performance des agences a donc été abandonné. L'évaluation de cette performance se base désormais uniquement sur les indicateurs financiers. Le demandeur d'emploi a lui aussi changé de statut : il est devenu (comme les entreprises qui sont démarchées pour lui fournir un contrat) un client que l'on doit essayer de s'attacher en le « fidélisant ». La finalité qui est assignée au métier de l'entreprise a, pour la même raison, elle aussi changé : sa mission ne consiste plus à trouver le « meilleur » emploi possible à une personne qui n'en a pas, mais à gérer son portefeuille d'intérimaires selon la même logique que celle de son portefeuille d'entreprises clientes. Les profils des cadres dirigeants qui ont été recrutés pour mettre en œuvre ces changements sont aussi très différents de ceux des précédents : la plupart ont été débauchés sur la base de l'expertise qu'ils ont acquise dans le domaine de la gestion de masse de la relation-client auprès des grands opérateurs téléphoniques français et étrangers.

Les bouleversements que ces changements ont introduits dans l'entreprise ont, comme on peut l'imaginer, profondément perturbé les salariés qui y sont entrés à l'époque « glorieuse » (pour reprendre le mot de l'un d'eux) de ses débuts et sur la base des valeurs qui ont été décrites précédemment. Les entretiens que nous avons réalisés auprès d'un panel représentatif de treize salariés, issus de cette catégorie et rencontrés à intervalle régulier pendant huit mois, nous ont permis d'établir un tableau clinique dans lequel on retrouve tous les symptômes qui servent habituellement à décrire les différents états du deuil organisationnel (Gaulejac, 2011 ; Amado et Lhuillier, 2005 ; Dejours, 1998 ; Dubouloy, 1996) : sidération, déni, révolte, résignation puis renoncement et/ou dépression. Comme ces états ont déjà été largement décrits dans la littérature, il ne

nous a pas semblé utile d'y revenir ici. Il nous a paru en revanche plus utile de revenir sur l'un des aspects qui mérite d'être, selon nous, réexaminé d'un peu plus près : nous voulons parler de l'analyse de l'impact que ces bouleversements ont eu sur les objets sur lesquels ces Sujets ont construit leur investissement dans l'entreprise, la manière dont ils investissent les nouveaux et dont ils se défendent contre les menaces que cette restructuration fait peser sur leur équilibre narcissique et leur avenir professionnel. Les extraits de témoignages qui suivent en donnent une illustration.

Tableau 1. Causes et effets du désengagement
(quelques exemples)

Salarié	Causes de l'implication	Effets du désengagement
Géraldine	« On m'a reproché de ne pas avoir suivi une règle à la lettre [...] d'avoir pris une décision trop en autonomie [...] Je me suis sentie humiliée parce que le contenu du mail faisait que j'étais prise en défaut vis-à-vis de mon équipe ; en plus je le reçois écrit par une de mes collaboratrices qui a 3 semaines d'ancienneté. »	« Là j'ai un client qui m'appelle à 11 h 30 pour un intérimaire à 12 h [...] alors je fais une demande de délégation par écrit (rires)... c'est un peu con quand même... je me couvre. [...] »
Delphine	« Je pense qu'ils s'en moquent de ce qu'on pense, de ce qu'on est, de ce qu'on veut... je l'ai toujours su mais là ça me pèse plus qu'avant... [...] Pour eux je suis un matricule (elle cite son n°). [...] Ils ne réfléchissent plus en termes d'humain mais d'argent. »	« Cela m'amène à conduire mon petit train-train tranquille. À toujours mettre en priorité ma famille, à ne pas faire plus d'horaires le soir, à midi d'accord mais pas le soir, à ne pas travailler le samedi [ce qu'elle faisait souvent avant]... ils m'ont demandé une fois mais j'ai dit non... Quel est mon intérêt ? Aucun [...] je n'ai plus aucun scrupule ! »
Guillaume	« Ce qui me plaisait avant, c'était l'image un peu sociale que je retrouvais, l'autonomie, les responsabilités et l'encadrement de personnel. [...] [Aujourd'hui] dans les faits, en tant que chef d'agence, on décide de pas grand-chose. [...] On nous demande aussi de réaliser des objectifs qui ne sont pas adaptés à notre agence mais on doit les appliquer parce qu'au-dessus ils l'ont demandé. »	« On fait un tri dans tout ce qu'on nous donne [...] On opère des aménagements par rapport aux décisions, aux notes qui nous sont envoyées, on adapte. [...] [pour se couvrir, certains font] des écrits [...] On s'entraide dans l'équipe, c'est le mot, la solidarité, c'est-à-dire qu'on partage la difficulté sur l'ensemble de l'équipe. [...] On fait ce qu'on peut pour se dire que tous les matins on peut se regarder dans la glace. »

Aurélie	« La force de l'entreprise dans le passé, c'est qu'on avait l'opportunité de donner à notre poste la dimension qu'on avait bien envie de lui donner par rapport à la personne qu'on était. Aujourd'hui les choses sont beaucoup plus cadrées. [...] vous devez demander l'autorisation... [...] Il y a un sentiment de solitude, pas de chef sauf des mails : il est impératif de... ».	« Moi aujourd'hui je découvre qu'il y a des gens qui, pour pouvoir faire ce qu'ils faisaient auparavant, contournent un certain nombre de règles, de décisions... Je n'ai jamais connu ça avant. Aujourd'hui les gens le disent ouvertement "pour pouvoir bosser je suis obligé de me mettre hors jeu" [...] Aujourd'hui je me protège, je mets des protections, ça c'est nouveau. »
Mathieu	« [Avant] ma vision est que je n'avais affaire qu'à des passionnés... aujourd'hui [c'est] le dur monde du travail, ni plus, ni moins. [...] On nous donne des objectifs, des ordres, on relève les compteurs mais il n'y a plus de management. [...] »	« Aujourd'hui, j'apprends plus à négocier en interne qu'avec mes clients, à être plus fin dans mes approches [...] Moi j'ai des projets personnels que je prépare, c'est une idée de création [d'entreprise]... On est bien dans la confidentialité ? [...] »

Ces témoignages nous donnent un aperçu des stratégies d'acteur qui sont mises en œuvre pour essayer de « s'adapter » ou plus simplement de « tenir » et « résister à la pression ». À défaut de pouvoir les décrire ou les commenter dans le détail, nous avons choisi de nous focaliser sur le cas de Magalie parce qu'il illustre, à lui seul, toutes les souffrances et toutes les stratégies conscientes et inconscientes que tous les autres ont également utilisées, soit en tant que Sujets (porteurs d'un Désir à la quête de nouveaux objets), soit en tant qu'acteurs : autrement dit, en tant que sujets conscients des masques qu'il leur faudra porter pour simuler l'implication et essayer de survivre dans le nouvel environnement auquel ils sont confrontés. La présentation de ce cas a aussi pour but d'illustrer la notion d'itinéraire psychique et ses effets à travers l'analyse de la dynamique du passage de l'implication au désengagement.

**DERRIÈRE LES MASQUES DE L'ACTEUR, UN SUJET « SOUFFRANT » :
LE SYNDROME MAGALIE**

Magalie est rentrée, comme la plupart des personnes que nous avons rencontrées, très tôt et très jeune dans l'entreprise, plus précisément à l'âge de 20 ans. Aujourd'hui, elle est mariée, elle a trois enfants et une cinquantaine d'années. Nous l'avons rencontrée, comme tous les autres, à l'occasion de six entretiens, d'une heure environ, dans un endroit neutre, propice à la discussion, pour recueillir son « récit de vie ». L'entretien était libre au sens où elle avait à chaque fois l'initiative du choix du sujet dont elle voulait parler et qu'il lui appartenait de décider aussi du moment précis où elle voulait s'arrêter. L'exploration dynamique (Arnaud, 2007 ; Barus-Michel, 2006, Amado et Lhuillier, 2005) que nous avons pu conduire, en

lui laissant également l'initiative des rendez-vous, nous a permis de voir comment l'expérience de la restructuration, par les bouleversements qu'elle a provoqués, pouvait laisser place à des moments d'abattement, mais aussi, et parfois pendant la même séance, à des moments de « reprise » caractérisés par l'expression de toute une série d'attitudes et de propos qui laissaient voir – ou donnaient à croire – qu'elle était encore « capable de survivre » ou, et à tout le moins, d'organiser des ripostes pour continuer à « tenir » ou pour « qu'on lui foute la paix ». On pourrait dire également, en décrivant la figure qu'elle essayait de projeter sur la nouvelle scène organisationnelle, qu'elle s'efforçait de montrer qu'elle était aussi bien capable, en prenant le masque de l'acteur (Goffman, 1974 ; Crozier et Friedberg, 1977), de jouer le jeu pour « faire bonne figure devant les chefs et les collègues » que de se battre en prenant par exemple l'initiative de lancer une série de campagnes clandestines de prospection auprès de ses anciens clients⁴. Mais avant de revenir, avec d'autres exemples, sur l'explicitation du sens de ces jeux de dissimulation et de résistance, il nous paraît utile de revenir sur le contenu de la scène mnésique qui reste en arrière-plan, celle dont la perte la fait souffrir (Dubouloy, 1996 ; Bowlby, 1984) et sur laquelle elle avait fondé son engagement une trentaine d'années plus tôt.

L'engagement de Magalie s'est fait sur la base de son adhésion aux valeurs dont on a parlé précédemment : celle d'une entreprise qui lui permettait de réaliser sa vocation – elle utilise souvent elle aussi cette expression – en faisant un métier qui lui donnait le sentiment d'être « comme un acteur du service public pour l'emploi ». Cette expression, la vocation, n'était d'ailleurs pas seulement la sienne mais celle de l'entreprise également puisqu'elle figurait, comme un « logo », et en bonne place, dans sa charte d'engagement. Elle voulait donc, comme le disait le projet d'entreprise : « Donner du travail aux gens, les mettre en poste et les valoriser pour leur permettre de sortir du marasme économique dans lequel ils sont plongés... pour donner du sens à [son] métier et aider les autres [elle] ne voyait pas ce qu'il y avait de mieux. » Elle insistait aussi, en parlant de la relation qu'elle avait avec les intérimaires, sur le rôle et l'importance qui étaient accordés à l'écoute, autrement dit à la parole dans l'échange : la sienne, celle de l'intérimaire et celle du client. Il lui semblait, à l'époque, que sa parole « n'avait pas de prix » puisque c'est elle qui lui conférait une valeur (une compétence), en même temps que la « reconnaissance » des intérimaires et des clients (laquelle était aussi au fondement de son Moi idéal).

Lorsque nous rencontrons Magalie pour la première fois, cet idéal du Moi est déjà perdu depuis plusieurs mois. C'est une personne en proie à

4. Magalie illustre à la fois la définition de l'acteur au sens « crozérien » (acteur stratège qui cherche à préserver ou à retrouver de nouvelles zones d'autonomie) et celle de l'acteur « goffmanien » (acteur qui simule l'implication pour sauvegarder sa dignité).

une profonde tristesse qui est devant nous. Une personne qui s'excuse d'avoir accepté l'entretien alors qu'elle se savait être dans cet « état » : un état de détresse profonde, à la mesure de la passion qu'elle avoue avoir toujours eu pour cette entreprise qu'elle ne reconnaît plus. Magalie est encore sidérée par la brutalité du choc qu'elle a subi avec l'introduction des nouvelles méthodes de management. Il lui arrive même de penser qu'un « retour en arrière » est encore possible parce qu'elle a du mal à croire que les méthodes de travail du monde de la téléphonie (« apportées par des gens venus de la planète mobile ») puissent réellement s'appliquer dans son métier. Elle a le sentiment d'être devenue un automate auquel on demande d'exécuter mécaniquement des tâches sur lesquelles elle n'a plus aucune prise puisque : « Ce n'est plus [elle] qui pense, c'est la procédure qui pense à [sa] place, avec éventuellement des sanctions à la clef. » Ce que ce nouveau système lui signifie donc clairement, c'est qu'il n'a plus besoin de sa parole et que cette parole « ne vaut plus rien » pour lui. Magalie se dit être « déchirée » par le « mur » qu'elle voit se dresser entre ses valeurs personnelles et le travail qui lui est demandé. Elle va même jusqu'à avouer, quelques séances plus tard, qu'elle a maintenant du mal à se reconnaître dans la figure de l'intérimaire qui a été « constituée » par le nouveau modèle d'interaction économique, technique et symbolique qui leur a été imposé : un client privé de parole lui aussi et qui est devenu « un râleur, qui n'est jamais content, qui consomme de l'intérim... [et qu'elle finit] par ne plus voir en peinture⁵ ! »

Nous voyons par là que ce dont Magalie a fini par faire également le deuil, c'est de cette figure de l'intérimaire dans lequel elle voyait aussi un Sujet avec ses souffrances, ses désirs et des attentes dans lesquelles elle pouvait inscrire son propre désir de reconnaissance, autrement dit sa propre justification. Sa souffrance, qu'elle est obligée de dissimuler, ne trouve plus à s'exprimer que sur le mode de la somatisation : elle nous explique que cette situation « l'épuise », la « rend malade », lui « bouffe le foie et l'estomac ». Magalie souffre de devoir « se soumettre » à des valeurs dans lesquelles elle ne croit pas, avec lesquelles elle n'est « pas en symbiose ». Elle passe son temps « dans une lutte [qui lui prend] une énergie folle » à essayer de « tenir » en courant derrière l'ombre de l'objet perdu (Freud, 1915), en pensant « que ça peut revenir » et que « tout n'est peut-être pas tout à fait perdu ». Mais elle essaie aussi de « se tenir » en se dissimulant derrière des masques (Goffman, 1974), pour ne « rien laisser paraître avec les chefs et les collaborateurs [ou] pour donner l'image de quelqu'un qui en veut ». Elle avoue qu'il lui est même arrivé de « tricher » : « Comme avec le versement des primes de présentisme

5. On voit à travers ces propos que la restructuration a eu pour effet de substituer à un modèle d'interaction fondé sur l'intersubjectivité un modèle procédural fondé sur le respect de règles impersonnelles. Ce cas nous semble fournir une autre illustration de la notion de « salarié symptôme » utilisée par Giust-Desprairies et Giust-Ollivier (2010).

[qu'elle a accepté de toucher pour de vraies absences] puisqu'on peut les avoir même quand on a des absences excusées » ou en manipulant les indicateurs de performance pour « attirer l'attention sur ce qui a bien marché alors que pendant ce temps-là on ne regarde pas le reste » ; ou encore « en donnant des congés supplémentaires aux collaborateurs » pour recréer de la solidarité au sein de l'agence (et regagner un peu de la légitimité perdue). Autant de choses qu'elle n'avait jamais faites auparavant et qu'elle fait sans état d'âme – apparent – aujourd'hui, parce que s'il y a bien une chose qu'elle pense maintenant « avoir définitivement perdue, c'est [sa] naïveté, qui est complètement morte ». Il lui arrive aussi, dans les « bons moments, de vouloir s'y remettre » pour montrer qu'elle est encore capable d'être « dans le coup » : cela passe par la mise en place de toute une série de ruses destinées à « reprendre pied dans l'agence sans le montrer aux chefs ou aux collaborateurs » : comme, par exemple, essayer de reprendre « contact en douce » avec les anciens clients « pour remplir ses objectifs ». Pour nous expliquer le sens de ce projet, Magalie utilise une image qu'elle emprunte, en le détournant, au slogan du nouveau projet d'entreprise : « Ici, on dit qu'on fait vivre la culture du succès, moi aussi... [l'entreprise] a lancé Team 2012, moi j'ai lancé Magalie 2008 avec une véritable ambition de développement, de plus de proximité. » Nous avons donc vu Magalie essayer de se battre, avant de la voir céder progressivement à une sorte de résignation. Lors des derniers entretiens, elle nous confie qu'elle est de plus en plus persuadée que son engagement n'a plus « aucune profondeur » et que ce qui lui importe maintenant, c'est « de bien évaluer ce sur quoi [elle] doit continuer à [se] battre et ce sur quoi il faut [qu'elle] commence à accepter pour que ça ne [l']impacte pas et [que] ça ne [lui] fasse pas de mal ». C'est donc en toute conscience que Magalie finit par reconnaître que la seule stratégie sur laquelle elle compte désormais, c'est celle du calcul et de la dissimulation : elle continue à faire semblant parce qu'elle sait qu'elle n'a plus le choix et parce qu'elle « y trouve aussi son compte économiquement ». Elle se demande d'ailleurs si elle sera capable de poursuivre plus longtemps un jeu qui devient de plus en plus difficile à jouer parce qu'il « représente un gros travail d'équilibriste » et que ce qu'elle redoute le plus, à vouloir le jouer pleinement, c'est de « constater un jour [qu'elle] ne pourrait plus [se] regarder dans la glace. Ce jour, ce serait un jour où je m'écouterais parler et que même moi je ne me croirais plus... et que dans mon for intérieur je me dise mais qu'est-ce que tu racontes ? Tu ne peux pas dire des choses pareilles ! »

Ce que Magalie redoute donc le plus, c'est, qu'à trop vouloir faire l'acteur, elle finisse par se perdre, autrement dit par perdre le Sujet qui continue de vivre en elle et dont l'entreprise ne veut plus. L'une des questions que l'on peut donc se poser est celle de savoir qui du Sujet ou de l'acteur est le plus « profitable » à l'entreprise. En effet, et bien qu'il soit encore beaucoup trop tôt pour juger de l'impact économique

de cette restructuration, nous avons constaté qu'il y avait, au fur et à mesure de nos entretiens, une très forte dégradation du climat social. L'entreprise a en effet connu de très fortes perturbations (du fait de la dégradation du climat social) avant de connaître, pour la première fois de son histoire, une grève générale. La valeur de son action a également été très fortement chahutée par les marchés ces deux dernières années (après la mise en place définitive du nouveau système de délégation). La faute en incombe-t-elle seulement à la crise ou au désinvestissement progressif des salariés.

ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE

L'entreprise de notre étude représente en France près de 5 500 collaborateurs répartis sur plus de 1 000 agences. Ces dernières années, elle a connu plusieurs évolutions. Pour n'en citer que quelques-unes :

- une introduction en bourse qui marque le passage d'un modèle économique et familial à un mode de gouvernance actionnarial et managérial ;
- une intégration dans une multinationale qui élargit le périmètre de ses activités à l'international ;
- une succession de fusions et acquisitions qui modifient la culture de l'entreprise et sacralisent les notions de « performance » et de « rentabilité ». Pour renforcer cette nouvelle culture, plusieurs cadres dirigeants ont été recrutés par le siège par débauchage auprès de grands opérateurs de la téléphonie mobile ;
- un accroissement de contraintes environnementales (normes qualité, cadre juridique, marché et concurrence) qui renforcent la mise en place de tout un arsenal de règles et de procédures visant la rationalisation et l'industrialisation des processus.

La sollicitation par la direction des ressources humaines de l'entreprise de l'un des deux auteurs de cet article (psychologue clinicien de formation) se situe dans ce contexte. La demande qui lui a été adressée était la suivante : réaliser une enquête sur les impacts sociaux de ces changements pour préparer la mise en place d'un « nouveau modèle de distribution ». Cette formulation interne désigne, sans la nommer, une restructuration portant sur un changement en profondeur du processus de délégation intérimaire, qui se traduit notamment par la suppression des agences de proximité. Une étude mixte (quantitative et qualitative) et longitudinale (un an) a été conduite sur trois régions représentant au total 826 collaborateurs. L'article ne présente que les résultats qualitatifs de cette enquête. Le tableau 2, construit sur la base des propos des salariés interviewés, résume les principales caractéristiques de la restructuration.

Tableau 2. Caractéristiques des modèles organisationnels

	Ancien modèle	Nouveau modèle
Relation à l'organisation	Organisation « maternelle » Image du cadre associée à un entrepreneur (patron, décideur) Décentralisation des décisions Faible formalisation Hétérogénéité des processus Faible instrumentalisation Peu de rites (animation d'un « esprit de corps »)	Organisation « guerrière » Image du cadre associée au gestionnaire (manager, exécuteur) Centralisation des décisions Forte formalisation (manuel de procédures) Uniformisation des processus Multiplication des outils de contrôle et de <i>reporting</i> Nombreux rites (avec pour objet le rappel des règles et des sanctions)
Attitudes et comportements valorisés	Proximité et participation Solidarité (esprit familial) Responsabilisation Communication ascendante et descendante Vocation « sociale »	Distanciation et directivité Isolement Respect des règles Communication descendante à tous en même temps Vocation « commerciale »
Mesure de la performance	Économique (<i>business</i>) Unité performance : Agence Reconnaissance collective (individu reconnu dans son collectif)	Financière (rentabilité) Unité performance : ligne d'activité Reconnaissance individuelle (individu reconnu pour lui-même)

Nous avons, lors de la phase qualitative, sélectionné 17 salariés sur la base du volontariat. Ce volontariat était une condition essentielle du « contrat » de suivi individuel d'une durée de 8 mois qui leur avait été proposé. La possibilité de mettre un terme à la démarche à l'issue de chaque entretien nous a assuré un engagement totalement volontaire : sur les 17 personnes, 4 ont décidé de sortir du dispositif avant le terme fixé. Les 13 volontaires restants – dont deux tiers de femmes – occupaient tous des fonctions d'encadrement direct (de 14 à 15 collaborateurs). Ces 13 cadres ont été interviewés individuellement à raison d'une fois par mois environ, lors d'un « entretien clinique » d'une heure totalement enregistré (avec leur accord) et intégralement retranscrit.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN, J.-P. ; MEYER, N.J. 1991. « A three component conceptualization of conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 1, p. 61-89.
- ALLOUCH, J. 1995. *Érotique du deuil au temps de la mort sèche*, Paris, Epel.
- AMADO, G. ; LHUILIER, D. 2005. *Subjectivité et travail*, Paris, Eska.
- ARNAUD, G. 2007. « Poweract and Organizational Work : Gérard Mendel's Socio-psychoanalysis », *Organization Studies*, n° 28, 3, p. 409-428.
- ARNAUD, G. ; GUINCHARD, R. 2006. « Existe-t-il un "désir de travail" ? Une réflexion exploratoire d'inspiration psychanalytique », 17^e Congrès de l'AGRH, « Le travail au cœur de la GRH », IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006.
- AUBERT, N. (sous la direction de). 2004. *L'individu hypermoderne*, Toulouse, érès.
- BARUS-MICHEL, J. 2006. « Clinique et sens », dans J. Barus-Michel, E. Enriquez et A. Levy (sous la direction de), *Vocabulaire de psychosociologie*, Toulouse, érès.
- BAUMAN, Z. 2006. *La vie liquide*, Rodez, Éditions du Rouergue.
- BAUMAN, Z. 2008. *S'acheter une vie*, Arles, Actes sud.
- BOLTANSKI, L. ; CHIAPPELLO, E. 2011. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOWLBY, J. 1984. *Attachement et perte*, volume 3, Paris, PUF.
- CROZIER, M. ; FRIEDBERG, E. 1977. *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- DEJOURS, C. 1998. *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil.
- DUBOULOY, M. 1996. « Les processus et rituels de deuil dans les organisations », 7^e Conférence AGRH, Paris.
- EHRENBERG, A. 2010. *La société du malaise*, Paris, Odile Jacob.
- ENRIQUEZ, E. 1997. *Les jeux du pouvoir et du désir en entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- FREUD, S. 1915. *Métapsychologie*, Paris, Folio, coll. « Essais », 1934.
- GAULEJAC, V. (de). 2011. *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Le Seuil.
- GIUST-DESPRAIRIES, F. ; GIUST-OLLIVIER, C. 2010. « La fabrication du risque psychosocial ou la neutralisation de la conflictualité », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10, p. 29-40.
- GOFFMAN, E. 1974. *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit.
- HABER, S. 2004. « Hegel vu depuis la reconnaissance : don, identité et estime de soi », *Revue du Mauss*, n° 23, p. 70-87.
- LORDON, F. 2010. *Capitalisme, désir et servitude*, Paris, La Fabrique.
- STIEGLER, B. 2006. *La télécratie contre la démocratie : lettre ouverte aux représentants politiques*, Paris, Flammarion.
- STIEGLER, B. 2008. *Économie de l'hypermatériel et psychopouvoir*, Paris, Mille et une nuits.
- THÉVENET, M. 2000. *Le plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes*, Paris, Éditions d'organisation.

MOHAMED MERDJI ET MICKAËL NAULLEAU, QUI MÉNAGER DU SUJET OU DE L'ACTEUR EN PÉRIODE DE CHANGEMENT : RETOUR SUR LA QUESTION DE L'IMPLICATION ET DU DEUIL ORGANISATIONNELS.

RÉSUMÉ

L'implication est l'une des principales valeurs que les organisations essaient de promouvoir aujourd'hui pour (re)mobiliser leurs salariés. Avec le management postmoderne, la recherche de l'adhésion ne passe en effet plus seulement par l'exercice du contrôle ou de la coercition, mais par toutes les techniques qui sont mises en œuvre pour instrumentaliser la subjectivité du Sujet. Cette instrumentalisation se manifeste notamment à travers la promotion de la nouvelle « scène » dans laquelle le Sujet est invité à se projeter et où on lui propose, à côté des anciennes formes de gratification, de nouveaux objets d'investissement : l'autonomie et ses corollaires, la responsabilité et la promesse de l'autoréalisation. La question qui se pose toutefois est celle de savoir comment cette scène est réellement investie et quelles formes d'implication elle peut susciter. C'est à cette question que cet article essaie de répondre en analysant l'itinéraire psychique d'une quinzaine de cadres intermédiaires qui ont vécu une restructuration. Nous verrons que les conditions dans lesquelles on leur demande d'exercer leur autonomie dans la nouvelle organisation n'ont jamais été aussi contraignantes que celles qu'ils ont réellement connues. Cet exemple montre que l'appel à l'autonomie et à l'implication ressemble souvent, dans les organisations actuelles, à une injonction paradoxale, source de souffrance, de dissimulation et de désengagement.

MOTS-CLÉS

Sujet, acteur, implication, deuil, autonomie, organisation.

MOHAMED MERDJI ET MICKAËL NAULLEAU, WHO TO ACCOMMODATE IN TIMES OF CHANGE : THE SUBJECT OR THE INSTIGATOR ? ANALYSIS OF COMMITMENT AND MOURNING IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

A strong sense of involvement is one of the main values that organizations try to promote in order to (re)motivate their employees. Postmodern management no longer sees control or coercion as the only ways of achieving a sense of belonging ; other means are used to orchestrate the subjectivity of the Subject. This orchestration takes place on a new « stage » upon which the Subject is invited to act, and in return receives (alongside the traditional incentives) new rewards such as enhanced autonomy with all of its spinoffs, more responsibility and a promise of self fulfillment. The question which this raises is to know to what extent this « stage » is occupied, and what forms of involvement it can lead to. This article attempts to answer the question by analyzing the psychological impact on fifteen middle managers who have experienced a restructuring of their organization. We shall see that the conditions within which they are asked to exercise their autonomy in the new structure are invariably less severe than the reality that these managers actually experience. This example demonstrates the paradox that nowadays an offer of more autonomy and involvement is often experienced as a source of suffering, concealment and de-motivation.

KEYWORDS

Subject, instigator, commitment, mourning, autonomy, organization.