

juin 20000002

50374
1995
207 (1)

H

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES



fu w J

SE SEPARER D'UNE ORGANISATION
gestion individuelle et collective de la séparation

Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du Doctorat de l'Université
en Sciences de Gestion par Anne-Fabienne Dubrœuq

Tome I : Problématique, Méthodologie, Théories et Modèles

Rapporteurs : M. Yves-Frédéric Livian, Professeur à l'Université de Lyon III
M. Eric Vatteville, Professeur à l'Université de Rouen

Suffragants : M. Jean-Luc Buridans, Directeur Général du cabinet Garon-Bonvalot
et Associés
M. Alain Desreumaux, Professeur à l'Université de Lille I
M. Pierre-Louis Dubois, Professeur à l'Université de Montpellier

Directeur de recherche : M. Pierre Louart, Professeur à l'Université de Lille I

15 Décembre 1995

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Ce que tu es parvenu à déchiffrer, tu ne l'as déchiffré que pour un instant. Autant te frayer un chemin au cœur d'une forêt tropicale dont le dense labyrinthe se referme aussitôt sans que subsiste la moindre trace de ton passage. Avant que tu n'aies mis des mots sur une chose pour la définir, la voilà qui se dérobe, enfuie dans le crépuscule imprécis des ombres.

Amos Oz

*à la mémoire de ma petite sœur
et de ma grand-mère*

Mes premiers signes de reconnaissance s'adressent à Pierre Louart. Il m'a conduite, au cours de ces années, à l'autonomie dans la recherche. Il m'a aussi appris la richesse de la contradiction et du paradoxe dans tout processus qui se veut intellectuel. Enfin, il m'a procuré les conditions propices à cette recherche.

Je remercie chaleureusement Messieurs Pierre-Louis Dubois et Alain Desreumaux pour les conseils bibliographiques et méthodologiques qu'ils m'ont apportés. Ils m'ont aussi donné de précieuses indications sur ce que doit être une démarche de recherche et l'attitude d'un chercheur.

Je remercie Messieurs Yves-Frédéric Livian et Eric Vatteville d'avoir accepté d'être rapporteurs de ma thèse ainsi que Messieurs Jean-Luc Buridans, Alain Desreumaux et Pierre-Louis Dubois d'avoir bien voulu être suffragants.

Mon évolution, matérialisée par ces quelques pages, n'aurait été ce qu'elle fût sans que des rencontres n'initient ce cheminement éminemment personnel qu'est une thèse. Qu'en soient remerciés ici Rosanne, Allaoua, Raymond, Claude et et Philippe Vaesken.

La compréhension et les marques de soutien qui me furent témoignés à l'IAE m'ont aidée à ne pas me départir de la confiance en soi si nécessaire à un tel travail. Les paroles de réconfort ont aussi trouvé leur prolongement dans les actes : aide, appui logistique, informations, autant de gestes quotidiens et anodins mais qui rendent tout simplement possible l'écriture en libérant des contingences. Je remercie notamment Françoise Marmuse, Eric Nazar, Philippe Lambelin et Catherine Vandermoere de l'aide qu'ils ont bien voulu m'apporter.

Patrick, Jean-Pierre, René, Gérard et Christophe n'ont cessé de me soutenir et de m'encourager. Qu'ils sachent l'énergie que j'ai puisée dans leur présence.

La solidarité entre thésards est un moteur puissant pour la recherche. J'exprime ici toute ma gratitude à Aude, Philippe Saielli et Philippe Pailot.

L'amitié est ce "moi aussi" qui porte au dépassement de soi-même. Anne et Guillaume, Thierry et Christine, Françoise et Franck m'ont offert beaucoup de leur attention et de leur compréhension. Ce travail est aussi le reflet de leur générosité et des liens qui nous unissent.

Bien plus que des remerciements, je tiens à dire à mes parents l'importance extrême de leur foi et de leur amour. Il est des gestes, des paroles et des silences qui façonnent jour après jour l'enfant puis l'adulte. Ils m'ont fait don de leur curiosité intellectuelle et de leur attitude profondément humaniste.

Je voudrais aussi signifier toute ma reconnaissance et mon admiration à mes deux aînés pour avoir ouvert la route. J'ai marché dans leurs pas et la fierté que j'en éprouve n'a d'égale que la complicité qui nous unit. Je remercie ma grande sœur de ses travaux de relecture et de correction ainsi que de ses compétences littéraires qu'elle a bien voulu mettre à mon service.

SE SEPARER D'UNE ORGANISATION
gestion individuelle et collective de la séparation

Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du Doctorat de Sciences de Gestion par :
Anne-Fabienne Dubrœuq

Sous la direction du Professeur Pierre Louart

SOMMAIRE

CHAPITRE 1- PRESENTATION DE LA RECHERCHE	3
CHAPITRE 2- METHODOLOGIE DE RECHERCHE	33
<i>Partie I- Le système de séparation</i>	57
CHAPITRE 3- LA DIMENSION JURIDICO-INSTITUTIONNELLE	60
CHAPITRE 4- LA DIMENSION TECHNICO-ECONOMIQUE	89
CHAPITRE 5- LA DIMENSION PSYCHO-SOCIALE PLACE ET INFLUENCE... OUBLIEES	126
<i>Partie II- Le processus de séparation</i>	157
CHAPITRE 6- INTERACTIONS ENTRE PHASES DU PROCESSUS DE SEPARATION	161
CHAPITRE 7- LES INTERACTIONS ENTRE LA SÉPARATION ET LA RELATION	197
CHAPITRE 8- REPRODUCTION ET PERPETUATION DU PROCESSUS DE SÉPARATION	239
<i>Partie III- La dynamisation de la séparation</i>	284
CHAPITRE 9- LES DYNAMIQUES DE SEPARATION	288
CHAPITRE 10- INTERVENTION PERMANENTE ET PREVENTIVE SUR LA SEPARATION	316
CHAPITRE 11- INTERVENTION PONCTUELLE ET REPARATRICE SUR LA SEPARATION	363
CONCLUSION GENERALE	402
BIBLIOGRAPHIE	419
RECAPITULATIF DES SCHEMAS ET TABLEAUX	437
ABRÉVIATIONS ET SIGLES	440
TABLE DES MATIERES	441
ANNEXES	TOME 2

CHAPITRE 1- PRESENTATION DE LA RECHERCHE

Nous présentons ici notre objet de recherche : la séparation entre l'individu et l'organisation. Nous en donnons une définition puis un positionnement plus large qui nous permet d'en montrer les enjeux. Nous examinons ensuite les pratiques d'entreprises ainsi que les modèles de gestion existants. Puis, nous nous interrogeons sur leurs capacités à satisfaire les enjeux décrits plus avant. Pratiques et modèles recèlent de nombreuses insuffisances dont le constat nous amène à fixer l'objectif de notre recherche ainsi que les moyens d'y parvenir.

1.1- Définition de l'objet de recherche

Notre recherche porte sur la séparation entre l'individu et l'organisation. Par séparation nous entendons la sortie d'un individu d'une organisation. Il peut s'agir de retraite, préretraite, démission, licenciement ou décès.

Ces sorties ont pour caractéristiques communes :

- de marquer une rupture dans la trajectoire professionnelle de l'individu ou dans la continuité des activités de l'organisation ;
- d'être plus ou moins brutales et/ou problématiques pour l'une ou l'autre des parties (ou pour les deux) ;
- de mettre un terme à une relation antérieure.

Pour définir ces sorties, nous utilisons le concept de séparation. Nous en empruntons la définition à Michel Hanus¹ :

"La séparation est une fin, au moins une rupture, une discontinuité, une césure dans un état qui préexistait, que nous l'appelions relation, investissement, lien ou attachement."

¹ Michel Hanus, p. 32, 1994 ; la psychanalyse est le seul champ (avec le droit et la physique) qui utilise jusqu'ici ce concept.

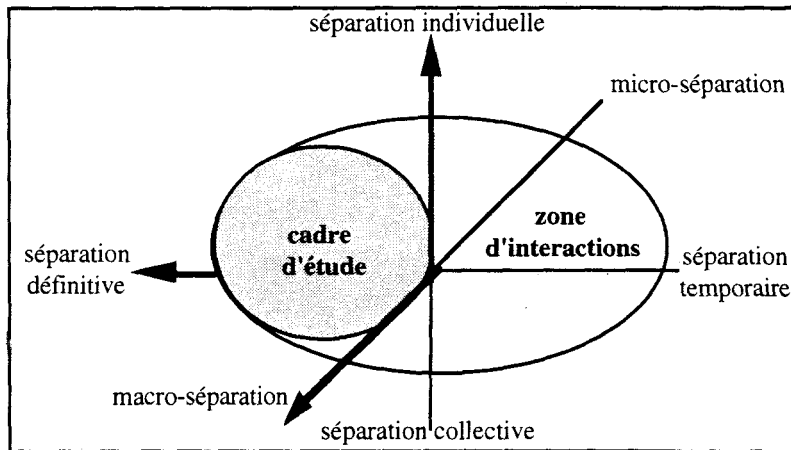
Dans ses contours, la séparation présente trois caractéristiques.

- **Elle est individuelle.** Nous étudions les sorties entre **un** individu et **une** organisation. Nous laissons de côté, compte tenu de la complexité sociologique et économique du sujet, les "séparations **collectives**" (licenciements). Cette distinction entre séparation individuelle et collective peut paraître arbitraire mais elle n'est pas naïve. Nous posons d'emblée les interactions entre les deux formes.¹

- **C'est une macro-séparation.** La séparation peut intervenir entre un individu et une fonction, entre un individu et un groupe, entre un individu et une organisation. C'est de cette dernière dont nous traitons ici. Nous n'analysons pas les **micro-séparations**, c'est-à-dire les changements de poste à l'intérieur de la même organisation. Cette distinction n'occulte pas les liens étroits qui existent parfois entre micro- et macro-séparations. Dans les faits, l'une peut se substituer à l'autre et vice versa.²

- **Elle est définitive.** Les séparations **temporaires** (les congés individuels de formation, les congés sabbatiques, de maternité, parentaux...) ne sont pas étudiées. De par leur nature, elles n'ont pas le même impact que la séparation définitive. Là encore, il peut y avoir des interactions : des séparations temporaires peuvent se transformer en séparations définitives.

Reprenons ces éléments dans le schéma ci-après :



1.1- Caractéristiques de la séparation étudiée

¹ Ainsi, à titre d'exemple, nous intégrons les départs en préretraite dans notre cadre d'étude et délaissions les licenciements pour motif économique. Pourtant, il existe des interactions et similitudes, voire une subsidiarité, entre ces deux formes de séparation.

² Nous évoquons plus loin l'outplacement : il est un des aspects de l'aide au reclassement qui peut aussi prendre la forme de l'inplacement. Nous n'intégrons pas l'inplacement sans pour autant occulter la subsidiarité de ces deux formules.

Ces caractéristiques de la séparation montrent un premier niveau de complexité. Si nous posons la séparation étudiée comme une séparation définitive entre individu et organisation, nous prenons en compte les interactions possibles avec des séparations collectives, temporaires et/ou à l'intérieur de l'organisation.

L'objet de recherche ainsi défini, présentons les intérêts que recouvre son étude. Pour ce faire, regardons son positionnement par rapport à des niveaux d'analyse et des questionnements plus larges.

1.2- Positionnement et enjeux de la séparation

Le concept de séparation entre l'individu et l'organisation s'intègre dans trois champs de questionnement : la GRH, les trajectoires professionnelles et le chômage.

La séparation concerne l'organisation en ce qu'elle agit sur ses ressources humaines. Elle questionne **la GRH** sur les mesures prises pour l'éviter ou la gérer. Elle renvoie à la gestion individuelle et à la gestion collective des hommes. Elle s'intègre dans une réflexion sur **la gestion de carrière**. Par exemple, en est-elle un défaut ou un aboutissement ? De même, elle s'intègre dans un questionnement sur **la gestion de l'emploi**. Par exemple, comment l'analyser afin d'établir des prévisions ou comment la susciter afin de maintenir un flux de ressources humaines ?

La GRH est aussi questionnée par la séparation lorsqu'on la considère comme un ensemble de mesures d'accompagnement de l'individu dans son **itinéraire au sein de l'organisation**. Si elle a pour mission d'acquérir, de développer et de **conserver**¹ les ressources humaines, la séparation la met en cause. Est-ce que le recrutement, la formation, la rémunération ont failli à leur mission ? En outre, la séparation interroge la GRH sur sa capacité à gérer le construit social. Pourquoi la cohésion sociale n'a-t-elle pas été maintenue ? Comment la préserver (ou rétablir) après une séparation ? Enfin, la séparation relève de la GRH dans sa gestion-même. Comment procède-t-on concrètement à une séparation ? De quels outils les responsables des ressources humaines disposent-ils ?

La séparation concerne aussi l'individu en ce qu'elle intervient dans sa trajectoire professionnelle. Elle peut permettre de saisir son trajet socio-biographique. En

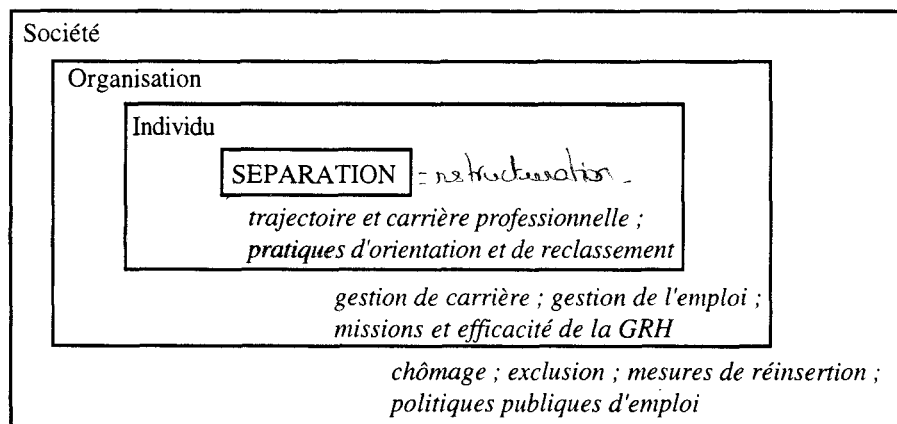
¹ Il s'agit là de la définition "instrumentale" de la GRH (voir Julienne Brabet, p. 71, 1993 - à noter que dans la description du modèle instrumental que donne l'auteur, la gestion de la séparation n'apparaît pas).

outre, elle interroge la notion même de trajectoire. Est-elle développée pour conceptualiser les évolutions actuelles de l'emploi ? Est-ce parce que les séparations se multiplient (sous l'impact des Situations d'Emploi Particulières¹) que l'on parle de trajectoire professionnelle ? La séparation renvoie aussi à la notion de **carrière**. En est-elle une évolution ou un accident ? La carrière est-elle une succession de séparations ou une construction a posteriori ? Tous les salariés peuvent-ils penser et mettre en œuvre leur gestion de carrière ?

La séparation donne enfin à réfléchir sur **les pratiques** de reclassement, de reconversion, d'orientation, de bilan professionnel. Une réflexion sur ces pratiques ne peut se dispenser d'une étude des séparations et de leurs effets sur l'individu.

Pour finir, la séparation concerne la société. Une analyse du **chômage** ne peut se passer de la mise en perspective qu'est l'étude de la séparation. La séparation intervient également dans la compréhension de **l'exclusion**, des processus de désocialisation et des possibilités d'y remédier. De même, une interrogation sur les **politiques publiques d'emploi**, sur leur efficacité et leurs effets pervers, demande à comprendre la séparation dans une perspective individuelle et organisationnelle.

Si notre cadre d'étude est relativement restreint, il peut participer, à des niveaux d'analyse différents, à la compréhension de problématiques particulières :



1.2- Niveaux d'analyse et problématiques concernés par l'étude de la séparation

Ce positionnement de la séparation montre un deuxième niveau de complexité. Les acteurs qui interviennent dans la séparation sont multiples, leurs marges de manœuvre et leurs intérêts peuvent être divergents.

Après avoir défini la séparation, examinons l'état des connaissances sur le sujet ; nous étudierons ensuite leurs apports pratiques.

¹ Voir 3.1.2.1 et 3.1.2.2

1.3- Modèles de gestion

in his

A l'examen de la littérature de gestion consacrée à la séparation, deux constats s'imposent :

- quantitativement, elle est relativement pauvre ;
- qualitativement, elle aborde certains aspects bien délimités.

Les ouvrages qui traitent de la séparation entre l'individu et l'organisation sont peu nombreux. La littérature de gestion se consacre davantage à l'entrée (recrutement) et au parcours de l'individu dans l'organisation (formation, rémunération, gestion de l'emploi, de carrière...). Nous avons recensé, sur ces dix dernières années, trois manuels consacrés uniquement à la séparation (Paula Michal-Johnson, 1987 ; Claude Vermot-Gaud, 1989 ; Jean-Luc Buridans, 1994) et quelques articles (Christiane Beuchet-Magnant, Janvier 1986 ; Cendra Vernaz, Octobre 1986 ; Buridans et alii., 1990).

Les ouvrages généraux de GRH font peu de place à la séparation. Dimitri Weiss (1988) lui consacre quelques pages dans la partie sur les mouvements de personnel. Jean-Marie Peretti (1990) ne l'aborde pas en tant que telle. Elle apparaît dans l'évolution des effectifs, les politiques de l'emploi et la gestion de carrière dans l'entreprise. Le recrutement, qui peut-être considéré comme son pendant, occupe un chapitre entier. Dans l'ouvrage de Pierre Louart (1991), si elle est citée dans les objectifs de la GRH (p. 10), elle est traitée à la marge. Elle apparaît succinctement dans la gestion prévisionnelle des personnels (p. 34) ou dans la gestion des trajets professionnels (p. 37). Lakdar Sekiou et alii. (1993) la traite également en quelques pages, dans le chapitre consacré à la gestion de carrière. Parmi les auteurs d'ouvrages généraux, seuls Laurent Bélanger et alii. (1988) lui accordent un chapitre entier (chapitre 10). Françoise Dany et Yves-Frédéric Livian (1995) la traitent dans une partie entière, mais il est à noter que leur ouvrage est uniquement consacré aux cadres. Dans ces deux ouvrages, elle n'est pas traitée uniquement dans ses interactions avec la gestion de l'emploi ou la gestion de carrière, mais en tant que telle.

Si la littérature de gestion s'attarde peu sur la séparation, les ouvrages et articles juridiques sont en revanche nombreux (Marie-France Mialon, 1990 ; Guy Lautier, 1991 ; Marie-Paule Descamps, 1992 ; Miriam Cohen, 1992). Compte tenu de la densité du droit et de la jurisprudence, ils constituent généralement de bons manuels d'aide pour les gestionnaires. Ils présentent, illustrés par de nombreux cas, les procédures à suivre, les précautions à prendre, les pièges à éviter.

De nombreux ouvrages et articles qui abordent le thème de la séparation sont destinés aux individus partants et non aux gestionnaires. Ce sont des guides qui les aident à gérer leur

carrière et leur sortie d'entreprise (Claude Daubercies, 1992 ; Sarah Famery, 1992 ; Flore Delapalme, 1993 ; Gérald Sturman, 1993 ; Georges de Sainte-Marie et alii., 1994). Dans la même veine, nombre de guides expliquent comment conserver son emploi (Enid Goldberg, 1987 ; B.A. Grosman, 1993) ou en retrouver un. Les manuels présentant les techniques de recherche d'emploi se sont multipliés ces dernières années. Finalement, les guides qui expliquent comment entrer dans une organisation sont plus nombreux que ceux qui donnent des clefs quand il faut en sortir.

En terme de contenu, les articles et manuels de gestion consacrés à la séparation traitent surtout des causes de la séparation et de ses aspects juridiques.

L'aspect juridique est prédominant. Les exposés sont généralement structurés selon les qualifications juridiques de la séparation (1-la démission, 2-le licenciement, 3-le départ en retraite... voir Dimitri Weiss, p. 308 à 312, 1988 ou Laurent Bélanger et alii, p. 317 à 347, 1988). Il existe parfois une confusion entre cause et qualification juridique (*"les causes de départ de l'entreprise sont multiples. La grille d'information retenue par le bilan social retient les catégories suivantes (décret du 8 décembre 1977) : démissions ; licenciements pour cause économique (...) ; fin de CDD (...)." Jean-Marie Peretti, p. 131, 1990*).

Lorsque les causes ne sont pas rattachées à un discours juridique, elles sont situées dans le champ **économique**. Ce type de discours s'attache essentiellement à justifier les suppressions de poste (*"La nécessité de ne pas être distancé par ces principaux concurrents dans la course à la productivité est une des conditions de la survie. Or la croissance de la productivité dans un contexte de faible croissance se traduit par des sureffectifs à résorber" Jean-Marie Peretti, p. 157, 1990*).

La gestion de la séparation est souvent traitée dans le registre juridique. Les auteurs indiquent les documents à préparer ou à consulter, les procédures à suivre, les indemnités à calculer... A titre d'exemple, les phases de la séparation que propose Dimitri Weiss ont un contenu juridique : *"1- La préparation pendant laquelle on recherche (...) les preuves (...) ; 2- La réalisation, phase de mises en œuvre de (...) la procédure formelle en appliquant des règles (...) ; 3- La séparation par l'accomplissement des actes formels de rupture du lien juridique (...) ; 4- L'après-départ : (...) complément de retraite ; (...) contentieux, application de clause de non-concurrence..."* (p. 307, 1988).

Un thème peu abordé est l'entretien de départ. On trouve quelques manuels qui fournissent des conseils aux gestionnaires (Paula Michal-Johnson, p. 42 à 44, 61 à 79, 1987). Ces conseils sont juridiques, matériels ou émotionnels. Ils indiquent les thèmes à aborder et les réactions possibles du salarié partant. Généralement, ils soulignent la tension de cette situation et conseillent au gestionnaire d'adopter une certaine distanciation.

L'amont et l'aval de la séparation sont les points les plus développés par la

littérature de gestion. En ce qui concerne l'amont, plusieurs thèmes sont traités : la gestion de carrière (Claude Vermot-Gaud, 1991 ; Jean-Marie Peretti, Été 1993), la gestion prévisionnelle des emplois, les techniques de fidélisation du personnel (Paul-Henri Mousseron, Décembre 1989 ; Olivier Rioux, Décembre 1989).

Des **mesures préventives pour éviter les séparations** sont souvent décrites. Pour les licenciements, les solutions proposées sont généralement le reclassement interne, la préretraite, le temps partiel ou encore la constitution d'un volant de personnel intérimaire ou en CDD. Pour éviter les démissions, des listes complètes d'action en GRH sont données (*"Une organisation ne peut mener des projets à long terme avec des auto-stoppeurs."* Lakdar Sekiou et alii., p. 864, 1993). Ainsi, la gestion de carrière doit limiter, à un niveau individuel, les risques de séparation.

La gestion de l'emploi se positionne inversement. Elle a pour objet de favoriser, à un niveau collectif, les séparations nécessaires (*"Une politique dynamique de l'emploi n'est concevable que si un flux régulier de départ permet une adaptation permanente (...) des effectifs aux besoins de l'entreprise."* Jean-Marie Peretti, p. 242, 1990). Dans ce cadre, **la séparation est abordée de façon collective et statistique.** Il s'agit de calculer un taux de roulement du personnel et de l'intégrer dans des prévisions. Le gestionnaire constate alors des écarts entre les besoins et les ressources à terme. Il met en place des "stratégies et programmes d'adaptation" dont la séparation fait partie (Georges Egg, 1987). Elle est un moyen de **régulation des effectifs.**

En ce qui concerne l'aval de la séparation, nombre d'ouvrages et d'articles traitent de **l'outplacement** (François Descheemaekere, 1987 et 1988 ; Jean-Luc Buridans, 1990 et 1994 ; Christian Ménard, 1991), de l'essaimage (Bruno Sire, Juin 1988 ; Martine Pretet, Mai 1991), du **bilan de compétence** (Sandra Michel, 1990 et 1993 ; Michel Joras et Jean-Noël Ravier, 1993). Ces écrits soulignent l'impact positif de ces mesures sur les salariés restants et sur l'image de l'entreprise. Les consultants sont nombreux parmi les auteurs de ces ouvrages.

Les répercussions de la séparation sur l'organisation sont aussi abordées : le coût financier de la séparation, la perte de compétence (Christiane Beuchet-Magnant, Janvier 1986 ; Georges Mathey, Décembre 1989 ; Philippe Loiseau, Août-Septembre 1993...) ou encore la question du remplacement et de la transition. De façon plus marginale, l'impact sur la motivation des salariés restants est soulignée (Jean-Luc Buridans, 1994).

Quant aux impacts de la séparation sur l'individu, s'ils sont quelque fois décrits, ils sont rarement expliqués. Les auteurs évoquent le choc, la colère, le doute, la culpabilité que ressent le salarié partant (Laurent Bélanger et alii., p. 327, 1988). La gravité du licenciement est souvent posée : *"le licenciement est souvent vécue comme une catastrophe par le salarié concerné : c'est une mesure qui équivaut à la peine capitale pour lui"* (Lakdar Sekiou et alii., p. 831, 1993) ; *"le*

licenciement peut conduire la personne concernée vers une situation de désespoir, la rendant dans certains cas, agressive, voire dépressive" (Lakdar Sekiou et alii., p. 831, 1993).

La gestion des problèmes psychiques n'est intégrée que dans le cas particulier des départs en retraite. Les listes de services que l'on peut proposer aux retraités sont fréquentes (Laurent Bélanger et alii., p. 324, 1988 ; Dimitri Weiss, p. 311, 1988). Pour les autres types de séparation, il est conseillé au gestionnaire d'être attentif aux réactions du salarié, d'exercer une certaine éthique et d'être conscient de la responsabilité sociale de l'entreprise. **Aucun outil n'est proposé pour gérer les répercussions psychologiques de la séparation.**

Nous venons de voir que la séparation est relativement peu traitée dans la littérature de gestion. Elle apparaît dans les modèles de gestion de carrière (que celle-ci soit assumée par l'organisation ou par l'individu) ou de gestion prévisionnelle des emplois. Elle est rarement abordée en tant que fonction de la GRH à part entière. En outre, son approche est essentiellement juridique.

L'amont de la séparation est bien traité par les manuels de gestion. Les moyens de créer ou d'éviter des séparations sont fréquemment énumérés. De même, l'aval est bien décrit : les manuels donnent les mesures correctrices à appliquer dans une organisation après une séparation ou indiquent aux individus sortants les techniques de recherche d'emploi.

Si l'avant et l'après séparation sont développés, le cœur de la séparation est peu abordé. Le phénomène¹ en lui-même est peu décrit. Que se passe-t-il effectivement quand un individu et une organisation se séparent ? Quels outils peuvent aider à gérer la séparation ?

Enfin, la littérature de gestion présente la séparation de manière séquentielle et linéaire : il y a les causes, l'entretien de départ puis les effets sur l'organisation. La séparation est-elle aussi mécanique et simple ?

Nous examinons à présent la pertinence de ces modèles au regard des pratiques.

1.4- Limites des pratiques et des modèles de gestion de la séparation

Qu'en est-il de la gestion de la séparation dans les organisations ? Comment les gestionnaires et les individus partants ressentent-ils la séparation ? Trouvent-ils sa gestion appropriée ? Nous

¹ "Le phénomène est ce qui apparaît, émerge dans la réalité sociale, comme donnée (ou ensemble de données) relativement isolable." Edgar Morin, p. 209, 1994

allons tâcher de répondre à ces questions. Ce faisant, nous évaluerons la portée et l'efficacité des modèles de gestion¹. Nous découvrirons de la sorte les zones de la séparation non explorées et les connaissances à introduire dans sa gestion.

Selon deux enquêtes², les gestionnaires de la séparation sont les supérieurs hiérarchiques, les DRH ou les dirigeants. La hiérarchie a fréquemment un rôle d'initiateur et de décisionnaire. Les responsables du personnel se chargent plus généralement de l'annonce et de la négociation des conditions de départ.

La décision d'une séparation interroge les gestionnaires. **La responsabilité morale de l'entreprise est questionnée par 47 %** d'entre eux en raison de la contribution antérieure du salarié, de son ancienneté et de sa situation sociale. Ils sont aussi **20 % à s'interroger sur l'avenir du partant**, compte tenu de ses performances et de la situation du marché du travail.

En 1988, près de 30 % des gestionnaires qualifient l'entretien de séparation de "**moment difficile à vivre**" (27 % indiquent que le partant n'a pas compris, à l'issue de cet entretien, que la décision de séparation était inéluctable). **En 1994, ce pourcentage passe à 41 %** (et dans 18 % des cas le partant n'a pas saisi l'inéluctabilité de la séparation).

L'annonce de la séparation est difficile pour deux raisons principales : l'incertitude quant aux **réactions du salarié** (évoquée par 47 % des gestionnaires) et **l'insuffisance des raisons** de la séparation (soulignée par près de 30 %).

Retenons enfin, qu'en 1994, **pour 40 % des gestionnaires, la séparation ne constitue pas un "acte naturel et normal de gestion"**.

Annoncer la séparation est une épreuve. Les relations créées par le passé compliquent l'annonce. Le face à face avec le salarié est difficile, ses réactions inquiètent. En résumé, **la dimension relationnelle de la séparation est problématique**.

En revanche, les aspects juridiques ou purement techniques de la séparation ne créent pas de difficultés particulières :

- les incidences techniques et économiques posent question dans moins de 15 % des cas ;
- les difficultés juridiques, réglementaires ou administratives ne sont évoquées que par

¹ Les liens qui unissent modèles et pratiques ne sont pas unidirectionnels : "La GRH est à la fois un corps de « connaissances » et une activité exercée par des membres de l'entreprise, l'un et l'autre se structurant historiquement en étroite interdépendance." Franck Bournois et Julienne Brabet in Julienne Brabet, p. 16, 1993

² Ces constats sont formulés à partir des deux enquêtes présentées en Annexe 1.

2,7 % des gestionnaires.

En ce qui concerne les salariés partants, nous retranscrivons quelques discours que nous avons recueillis¹. Ils décrivent les vécus et les perceptions de la séparation.

"J'ai ressenti de l'amertume, du désarroi à l'annonce de mon départ. J'ai perdu mes repères. J'ai très mal accepté cette situation et sa brutalité. J'ai essayé d'accuser le coup et de masquer la situation à mes collaborateurs. Avec le temps, l'amertume n'est pas partie. J'ai gardé une sorte de haine de l'entreprise en moi ! Je me suis réjouie de ses difficultés ! En fait, les salariés sont des pions. Dans mon prochain travail, je penserai plus à moi. Je serai moins la tête dans le guidon et puis, je sacrifierai moins facilement que je ne l'ai fait ma vie personnelle."

"Le PDG, lors d'un entretien, m'a informé qu'il envisageait de me licencier pour faute grave. Je l'ai menacé de déposer plainte aux Prud'hommes. Nous nous sommes alors mis d'accord pour le licenciement économique. En fait, la raison réelle de mon départ était que j'étais en désaccord grave avec un de mes supérieurs. On a invoqué la suppression de l'activité dont j'avais la charge. Ça s'est mal passé. J'ai effectué mon préavis chez moi après avoir passé une semaine de brimades inacceptables !"

"J'ai été licencié pour insuffisance professionnelle. En fait, il y avait un conflit de personnes. Ils ont ressorti des dossiers juridiques scabreux pour pouvoir me licencier. Mon supérieur m'a convoqué dans son bureau. Il a court-circuité la procédure légale de licenciement. J'ai dû négocier mes indemnités de licenciement pour un motif que je contestais. J'étais indigné, mais je suis resté discret par crainte des représailles. J'ai très mal vécu tout ça. J'ai ressenti de l'abattement et une déception amère... C'était un malaise indescriptible ! Après s'être dépensé inutilement pour l'entreprise ! J'essaie actuellement de me reconstruire. Ça a été une expérience destructrice !"

"Ça a été une grande déception. J'étais très investie dans l'entreprise. J'admire toujours mon ancien PDG... Tout s'écroulait ! Mon mari, lui, était content parce que j'étais enfin à la maison. Ce n'est pas la réaction que j'attendais. Quand j'ai commencé à rechercher un emploi, je suis restée dans la recherche de ce que j'avais connu. Bien sûr je n'ai pas retrouvé ! ... En fait, il faudrait partir sans se retourner, sans y repenser."

"J'ai eu un pincement au cœur. En fait c'était une rupture sentimentale non voulue ! On ne passe pas vingt ans dans la même entreprise sans s'y attacher. Elle devient familière ! Tous ces petits trucs d'une vie quotidienne que l'on n'a jamais remarqués tant ils étaient devenus habituels... Petits trucs qui commencent vraiment à exister simplement parce qu'ils disparaissent, parce qu'on vous les vole ! Et puis le changement de mode de vie, la remise en question de soi... tout ça, c'est éprouvant ! Heureusement que ma famille m'a soutenu et encouragé... En fait, mon employeur était incompétent. Il n'a pas su se comporter en bon père de famille."

"Ça a été une pilule bien amère... Quand j'ai été licencié, j'ai ressenti un désœuvrement total... Ma femme a divorcé... Je me sens marginal... J'ai besoin de m'abrutir dans le travail... Le DRH était et reste un arriviste

¹ Ces discours sont extraits de nos entretiens "exploratoires" (voir chapitre 2).

incapable. Un peu plus d'humanité dans les rapport n'aurait pas été désagréable."

Ces discours montrent la difficulté qu'il peut y avoir à se séparer d'avec organisation. Les séparations ont un retentissement sur l'intériorité des individus. Beaucoup ressentent de la déception, de la colère, de l'amertume, de la tristesse. Ils tendent aussi à critiquer la gestion de la séparation. Il la perçoivent comme "brutale", "se passant mal", manquant "d'humanité".

A ce stade, nous pouvons faire quatre constats :

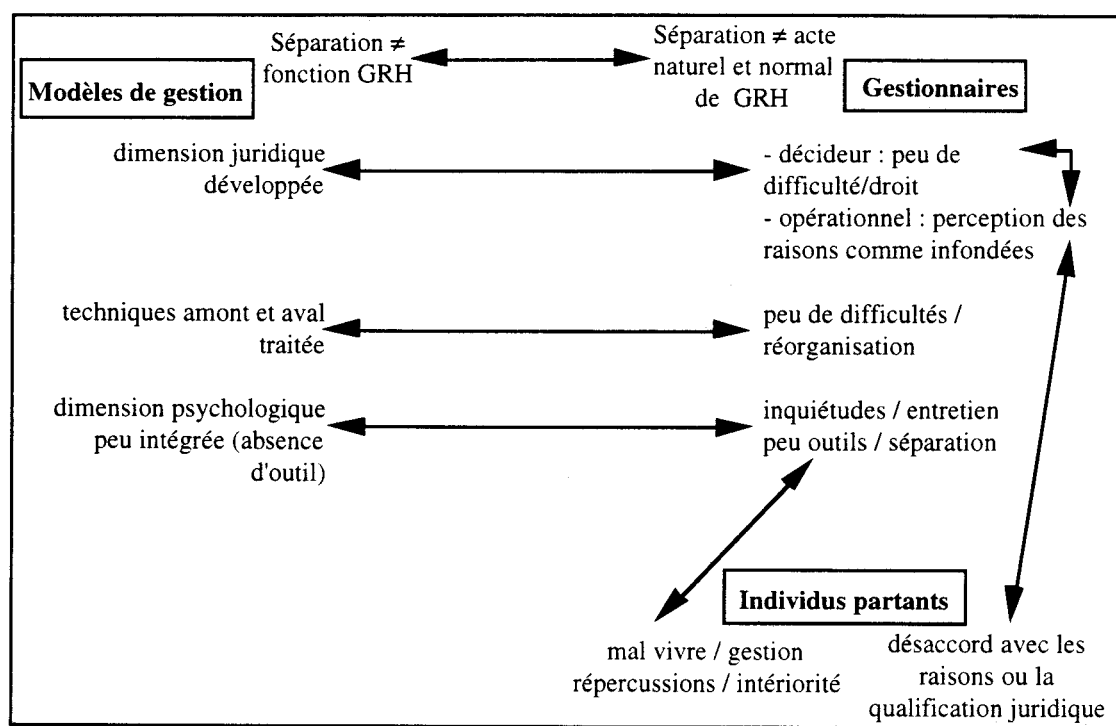
1- Les modèles de gestion **ne présentent pas la séparation comme une fonction de la GRH**. Parallèlement, les gestionnaires de la séparation sont 40 % à ne pas la considérer comme un acte normal et naturel de la GRH. Ces deux faits s'auto-alimentent probablement.

2- **Les aspects juridiques** de la séparation sont largement traités par la littérature. Pour les gestionnaires, ils ne sont pas problématiques. En revanche, les responsables ont parfois des difficultés à mener l'entretien compte tenu de l'insuffisance des raisons de la séparation. De leur côté, les salariés partants peuvent être en désaccord avec la qualification juridique de leur sortie et manifester des sentiments d'animosité, de déception ou de colère à l'égard de l'organisation.

3- Les modèles de gestion apportent des outils pour éviter les séparations ou pour en corriger les effets sur le fonctionnement de l'organisation. Ils fournissent **peu d'outils pour gérer l'acte même de séparation**. Parallèlement, 41 % des gestionnaires considèrent l'entretien comme "un moment difficile à vivre". Et les salariés trouvent parfois la gestion de la séparation comme brutale et manquant d'humanité.

4- **Les modèles de gestion décrivent peu les répercussions psychologiques** de la séparation. Les gestionnaires ressentent de l'inquiétude, voire de la peur, face aux réactions des salariés. Ils s'interrogent également sur l'avenir des salariés. Les relations antérieures qu'ils ont eues avec les partants compliquent aussi la gestion de la séparation. Quant aux individus partants, la séparation a des répercussions sur leur intériorité. Leur propos sont empreints d'affectivité.

Nous reprenons ces constats dans le schéma ci-après. Il montre les caractéristiques marquantes **de la gestion de la séparation dans ses formes actuelles. Elle présente des dimensions dominantes et des limites qui agissent entre elles.**

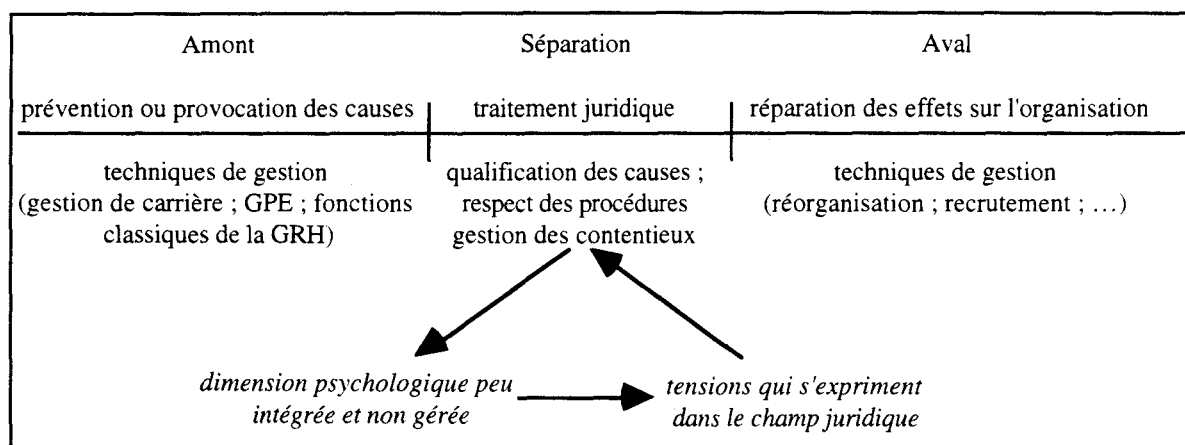


1.3- Constats sur la compréhension et la gestion de la séparation

Nous construisons quatre propositions à partir de ces constats.

1- La non-prise en compte de la séparation comme fonction de GRH a des répercussions sur sa connaissance et sa gestion. Et réciproquement. La séparation est développée par les auteurs surtout sous l'angle juridique. Il y a peu de techniques qu'ils puissent observer et modéliser. Les responsables d'entreprise manient bien le droit. Mais ils rencontrent des difficultés dans la gestion de la séparation pour laquelle ils disposent de peu d'outils.

2- Les dimensions juridiques, techniques et psychologiques de la séparation sont déconnectées. L'avant et l'après séparation sont abordés, par les auteurs de manuels et les gestionnaires, dans une optique technicienne. Il s'agit de mettre en œuvre les outils de gestion capables de prévenir une séparation, de la provoquer ou d'en réparer les effets sur l'organisation. Le cœur de la séparation est abordé surtout juridiquement. Le psychologique est absent des discours et des pratiques. Mais les ressentis rappellent son importance. **Son manque de prise en compte est problématique. La gestion de la séparation devient rapidement conflictuelle et cette conflictualité ne peut s'exprimer que sur le terrain juridique.**



1.4- Gestion de la séparation : une approche causale, technicienne et juridique

3- La séparation est abordée de manière linéaire et causale. Des causes la provoquent et elle a des effets. Les interactions et interpénétrations possibles entre ces phénomènes ne sont pas évoquées. A titre d'exemple, les interactions et rétroactions entre processus de décision, qualification juridique, entretiens de séparation, vécu du gestionnaire et capacité de retrouver un emploi pour le partant sont rarement traitées.

De même, les effets de la séparation "hors organisation" sont peu pris en compte. Ses incidences sur la trajectoire professionnelle des individus ou sur leur identité et leur intégration sociale sont rarement décrites.

4- La séparation est analysée et traitée de manière partielle. Les manuels de gestion abordent le point de vue organisationnel ou sociétal ou individuel. Ces trois niveaux d'analyse sont peu intégrés¹.

Or les enjeux de la séparation sont tout à la fois individuels (trajectoire professionnelle), organisationnels (efficacité de sa gestion par rapport au fonctionnement de l'organisation) et sociétaux (chômage et exclusion). En outre, ils peuvent diverger. Ne pas les traiter conjointement c'est s'exposer à des pratiques efficaces pour certains acteurs mais générant des effets pervers pour d'autres. C'est aussi créer de l'incompréhension entre les acteurs.

Le constat que nous venons de dresser nous conduit à formuler les objectifs de notre recherche.

¹ Ou s'ils le sont, leurs divergences ne sont pas soulignées : "le «modèle instrumental» postule la convergence des enjeux et soumet implicitement les enjeux individuels et sociétaux à l'enjeu économique de l'entreprise." (Julienne Brabet, p. 79, 1993). Dans ce cadre, répondre à des enjeux économiques, y compris en procédant à des licenciements, c'est répondre à des enjeux sociaux (voir Julienne Brabet, p. 84, 1993).

1.5- Objectifs de la recherche

Les gestionnaires se sentent souvent démunis devant une séparation. Les individus vivent parfois mal leur sortie d'entreprise. Quant à la société, elle tente d'endiguer les maux que sont le chômage et l'exclusion. Parallèlement, la séparation est appréhendée et gérée de façon partielle et linéaire.

Autrement dit, les connaissances relatives à la séparation sont insatisfaisantes en ce sens qu'elles ne permettent ni de comprendre totalement les multiples réalités de la séparation ni d'agir efficacement sur elles :

"Si la complexité lui échappe [l'acteur] a tendance à la réduire dans des visions égocentriques, il produit alors des effets pervers par des actions visant le court terme et mal contextualisées. Ou au contraire, il abandonne sa destinée aux autres, notamment à des pseudo-spécialistes qui prennent le pouvoir et l'aliènent. Faute d'emprise minimale sur le réel, il réactive une angoisse existentielle (perte de repères ou de sens) et se réfugie (...) dans des logiques de peurs, de phobies, de colères."¹

La question centrale autour de laquelle s'articule notre recherche est la suivante :

Comment apporter une connaissance globale et complexe de la séparation qui en permette une gestion plus appropriée sans pour autant devenir trop compliquée ?

Cela entraîne deux objectifs :

- introduire de la complexité² dans la lecture de la séparation ;
- proposer des outils plus appropriés à la gestion de la séparation.

Reprenons ces deux points.

¹ Pierre Louart, p. 171, in Julienne Brabet, 1993

² A propos du paradigme de complexité, voir Edgar Morin, 1990. En ce qui concerne l'application du concept de complexité au champ de la GRH, voir Julienne Brabet et Franck Bournois, Julienne Brabet -le modèle de "gestion des contradictions"- et Pierre Louart, in Julienne Brabet, 1993.

1.5.1- Introduire de la complexité : une approche systémique et processuelle de la séparation

Une connaissance plus globale exige de travailler sur le système de séparation, dans son entier.

Les approches actuelles de la séparation sont partielles. Elles proposent des angles de vues particuliers (juridique ou technique par exemples) et recensent des facteurs de la séparation. Ces démonstrations causales ne peuvent épuiser le sujet. Les facteurs, leurs modalités ainsi que leurs interactions et rétroactions sont excessivement nombreux : "*Décomposer tout le système de causalité qui détermine un phénomène peut sembler irréalisable et (...) on préfère une approche plus globale, qui prenne le système lui-même comme objet, dans son ensemble.*"¹

La démarche systémique évite les simplifications des analyses linéaires et causalistes. Elle renonce au principe de "séparabilité". Selon ce dernier, l'analyse d'un phénomène demande de le décomposer en éléments simples.

La systémique (et la cybernétique) étudie les propriétés des systèmes, à savoir :

- **les interactions** ; chaque élément d'un système possède une certaine autonomie mais interagit aussi avec les autres éléments ;
- **les propriétés émergentes** ; "*tout système peut être considéré à la fois comme quelque chose de «plus» et de «moins» que la «somme» de ses parties*"² ; le système ("la totalité") dispose de propriétés émergentes³ qui naissent de l'organisation des éléments et qui peuvent, en retour, agir sur eux ;
- **les rétroactions** ; les éléments rétro-agissent les uns sur les autres ; les boucles de rétroaction, qu'elles soient amplificatrices ou régulatrices, confèrent au système une certaine autonomie ;
- l'autonomie du système ne doit pas masquer sa dépendance avec l'environnement. Il est influencé par **l'environnement** et agit sur lui ; il peut aussi être lu comme un sous-système⁴.

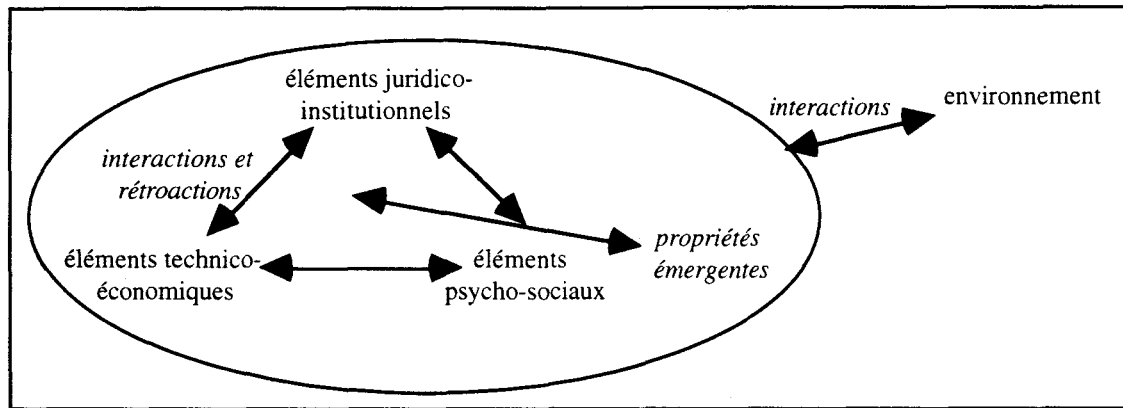
¹ Benjamin Matalon, "les sciences humaines dans le champ scientifique", p. 722, in Rodolphe Ghiglione et Jean-François Richard, 1993

² Edgar Morin, p. 94, 1994

³ "*La notion d'émergence exprime l'apparition des propriétés nouvelles qui apparaissent du fait de l'agrégation d'éléments au sein d'un ensemble*", Achille Weinberg, février 1995.

⁴ Voir Edgar Morin, p. 101 à 105, 1994. A titre d'exemple, nous avons souligné les interactions entre micro- et macro-séparations, entre séparations définitive et temporaire, individuelle et collective. La séparation que nous étudions peut être considérée comme un sous-système de l'ensemble des séparations.

Les trois éléments principaux du système de séparation sont juridico-institutionnel, technico-économique et psycho-social. Le système peut se schématiser de la sorte :



1.5- La séparation en tant que système

Notre premier objectif est d'étudier le système de séparation et ses interactions et non pas les éléments pris isolément. Leur connaissance, apportée par d'autres disciplines, nous est cependant indispensable : *"La pensée complexe ne remplace pas la séparabilité par l'inséparabilité, elle appelle à une dialogique¹ qui utilise le séparable mais l'insère dans l'inséparable."*²

L'introduction de la complexité nous conduit aussi à analyser le **processus de séparation**³. La prise en compte de la temporalité montre que le système évolue. A partir d'une réalité de séparation se produit une autre réalité, qui présente une continuité ou une rupture par rapport à l'état antérieur. Les éléments du système et leurs interactions interviennent dans ces évolutions : ils régulent ou amplifient certains phénomènes. Saisir les déroulements de la séparation est notre deuxième objectif.

L'analyse de la séparation, systémique et processuelle, a une finalité pratique. C'est une *"connaissance tournée vers l'action"*⁴. Nous exposons à présent cet objectif de notre recherche.

¹ *"Le principe dialogique unit deux principes ou notions antagonistes, qui apparemment devraient se repousser l'une l'autre, mais qui sont indissociables et indispensables pour comprendre une même réalité."* Edgar Morin, février 1995

² Edgar Morin, février 1995

³ "Se séparer" est, grammaticalement, **"inaccompli"**, à la différence d'être séparé. Cela signifie que la séparation est un devenir, un processus et non un état

⁴ Pierre Lassègue, p. 496, 1982

1.5.2- "Traduire" la recherche : proposer des outils de gestion de la séparation

L'objectif de notre recherche est de proposer un savoir utile¹, c'est-à-dire qui aboutisse à la production d'outils appropriés. Nous entendons par-là des outils qui tiennent compte simultanément des enjeux de l'individu, de l'organisation et de la société.

Nous construirons **des grilles d'analyse de la séparation à partir desquelles les gestionnaires puissent élucider les situations et bâtir leurs propres outils**. Ces outils, adaptés aux situations de séparation, sont provisoires².

De telles grilles doivent permettre *"l'appropriation-production d'une connaissance par les acteurs"*³ à partir de laquelle ils puissent agir.

Il leur faut prendre en compte les diverses réalités qui composent la séparation. Le gestionnaire pourra lire les multiples logiques d'acteur à l'œuvre dans une séparation et les interactions dynamiques entre les éléments du système. Dès lors, il pourra intervenir sur la séparation : *"Le savoir et la recherche (...) s'appuient sur l'ensemble des sciences humaines et, intégrant le paradigme de complexité, visent à fournir un cadre de lecture, de négociation, d'expérimentation aux acteurs -et non des solutions immédiates."*⁴

Nous allons maintenant montrer la pertinence de notre recherche, c'est-à-dire l'intérêt d'une meilleure connaissance de la séparation et de l'intégration de cette connaissance dans les procédures de gestion.

¹ *"Il ne faut pas refuser le détour productif par la recherche fondamentale, mais il ne faut pas se perdre en chemin, s'égarer dans ce détour et oublier que le but ultime est la pratique, l'application."* Pierre Lassègue, p. 496, 1982.

² Il s'agit de proposer des *"dispositifs négociables dans un univers complexe et conflictuel (et non pas) des outils universellement efficaces dans un contexte consensuel"* (Franck Bournois, Yves-Frédéric Livian et Jean Thomas, p. 231, in Julienne Brabet, 1993).

³ Julienne Brabet, p. 119, 1993 ; *"l'action s'appuie sur l'élucidation toujours partielle des modes de fonctionnements complexes, sur la prise en compte des contradictions et des conflits. Elle se traduit par des orientations provisoires, volontaristes, générales et négociées, laissant une large marge de manœuvre aux acteurs dans leur espace."* (p. 97, 1993)

⁴ Julienne Brabet, p. 76, 1993 (à propos des connaissances produites dans le "modèle de la gestion des contradictions").

1.6- Pertinences de la recherche

Nous avons défini et positionné la séparation. Nous avons ensuite indiqué les limites des modèles et des pratiques. A partir de celles-ci, nous avons élaboré les objectifs de notre recherche : introduire de la complexité dans la compréhension de la séparation et en proposer des grilles de lecture. Montrons maintenant que ces objectifs ont une pertinence scientifique et opérationnelle.

1.6.1- Pertinence scientifique

Les phénomènes aux "frontières" des organisations sont peu abordés par les recherches "classiques" en GRH. Pourtant, ils peuvent être riches en enseignement :

*"[une] recherche [en GRH] peut recueillir et traiter de l'information extérieure à l'entreprise et néanmoins pertinente pour elle (...). Ce type de travaux fréquents en sciences humaines et sociales a été considéré jusqu'à présent comme hors du champ de la gestion stricto sensu, mais les frontières tendent à être remises en question. (...) L'interrogation hors du contexte de l'entreprise peut même être une option méthodologique délibérée ; on est bien là dans une problématique en lisière du champ de la gestion, mais qui nécessite d'être développée."*¹

Le peu de travaux sur la séparation peut s'expliquer par son caractère "marginal". L'individu qui sort de l'organisation n'est plus un "objet" de la GRH. La séparation ne fait pas partie de son champ "normé". D'autre part, ses origines organisationnelles l'excluent des études sociologiques, psychologiques ou macro-économiques : *"Il peut arriver (...) qu'une question, quelle que soit son importance objective, soit rejetée par tous les groupes, et qu'elle demeure intacte et non étudiée"*².

Il en résulte une situation paradoxale. La séparation est très présente dans la réalité des entreprises et des salariés (chaque salarié est appelé à vivre au moins la séparation qu'est la retraite) et relativement absente des recherches en GRH³ : *"Il y a encore beaucoup de pratiques courantes, tenues pour acquises, pour lesquelles on n'a pas vraiment d'informations systématiques concernant les personnes qui les vivent."*⁴.

¹ Franck Bournois, Yves-Frédéric Livian et Jean Thomas, p. 218, in Julienne Brabet, 1993

² Pierre Lassègue, p. 498, 1982

³ La recherche en GRH est définie par le GRHEP comme *"discipline des sciences sociales visant à créer et mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations."* (in Julienne Brabet, p. 325, 1993) Nous nous interrogeons sur l'intérêt d'y adjoindre les savoirs relatifs aux répercussions des actes de GRH **au-delà de l'organisation.**

⁴ Jacques Chevrier, "la spécification de la problématique", p. 68, in Benoît Gauthier, 1993

La séparation est un de ces événements habituels et cependant peu documenté. Pourtant, les sciences humaines disposent de théories et de modèles qui peuvent servir à sa compréhension. Un des intérêts de notre recherche est de faire **le lien entre le connu (les modèles sociologiques, psychologiques ou économiques) et le moins connu (la séparation)**¹.

Son second intérêt est de contribuer à un élargissement du champ des recherches en GRH. Elle pourrait participer d'un courant d'étude s'attachant aux implications de la GRH dans un cadre extra-organisationnel. Ces études tenteraient de répondre à la question : que produit la GRH à l'échelle de la société ou de l'individu hors de l'organisation ?

1.6.2- Pertinences opérationnelles

Nous avons montré que les enjeux de la séparation sont à la fois individuels et organisationnels. Les pertinences opérationnelles de notre recherche présentent les mêmes caractéristiques.

Aspects individuels

L'analyse des séparations peut aider à comprendre la trajectoire professionnelle de l'individu. En effet, sa carrière est jalonnée (ou s'achève) par des séparations. Il est encouragé, dans les discours, à gérer lui-même sa carrière. Ces mêmes discours prônent des carrières qui ne soient plus "mono-entreprise". De fait, les Situations d'Emplois Particulières (CDD, intérim,...) se répandent et les séparations avec elles. Cet accroissement des séparations nous semble devoir s'accompagner d'un développement de leurs outils de gestion.

Notre recherche fait le point sur les implications individuelles de la séparation. Elle examine sa charge émotionnelle et ses répercussions sur l'intériorité. En ce sens, elle peut aider les individus à mieux la vivre. Nous donnons à cet effet des conseils concrets.

En outre, nous tâchons de saisir les circonstances dans lesquelles **la séparation est constructive** ou crée le moins de dommages pour l'individu. Nous repérons les cas où elle est davantage :

¹ Cette connaissance peut contribuer à faire de la séparation une fonction à part entière de la GRH. Cette "fonctionnalisation" peut influencer son enseignement. La séparation est en effet souvent absente des formations en GRH.

- une étape dans le développement de l'individu qu'une rupture ;
- une source d'apprentissage qu'un renfermement sur soi-même ;
- une phase de la construction de l'identité qu'une atteinte à cette identité.

D'un point de vue sociétal, la séparation se rattache aux problématiques de chômage et d'exclusion. A cet égard, nous souscrivons aux propos de Franck Bournois :

*"Nous vivons une période de crise ; notre société peut évoluer vers la normalisation autoritaire et l'exclusion ou, au contraire, vers plus d'autonomie et de solidarité. Les chercheurs doivent contribuer à la clarification des enjeux, à l'explicitation des modèles, à l'analyse des pratiques..."*¹

Les recherches sur le chômage, les problèmes d'emploi et l'exclusion sont nombreuses. Mais, dans leur grande majorité, elles ne prennent pas en compte la séparation qui a précédé la phase de chômage. **On analyse "l'état de séparé" sans aborder ce qu'il peut contenir de séquelles ou de stigmates liés à la séparation.** Peut-on comprendre les mécanismes d'exclusion, l'incapacité à réintégrer le système productif sans prendre en compte les effets cognitifs, conatifs et affectifs de la séparation ? Notre recherche montre ces effets et appelle à leur prise en considération. La compréhension de la séparation aide à saisir les difficultés des individus à reconstruire une relation avec une organisation. L'intérêt de notre recherche est, à ce stade, de donner des pistes pour surmonter ces difficultés. Ces propositions d'action sont adressées aux individus partants et aux responsables de cellules de reconversion, de cabinet d'outplacement, de centre de bilan professionnel ou d'agences publiques pour l'emploi.

Aspects organisationnels

Du point de vue organisationnel, l'intérêt opérationnel peut paraître moins évident. Nous avons évoqué le positionnement de notre recherche à la frontière du champ des recherches "classiques" en GRH. En ce qui concerne sa pertinence pratique, la même question se pose. Un des paradoxes de la gestion de la séparation est de s'occuper d'individus qui sont en voie de ne plus faire partie du personnel. Cela peut être considéré comme une intervention hors de l'organisation. **Quel intérêt peuvent trouver les gestionnaires à disposer d'outils plus appropriés de gestion de la séparation ?**

Pour Pierre Louart, la pertinence des techniques et actions en GRH est tridimensionnelle : *"En GRH, la pertinence peut être analysée selon trois points de vue (...):*

- du point de vue des règles (aspects juridico-institutionnels), la pertinence est une position

¹ in Julienne Brabet, p. 326, 1993

d'équilibre entre conformisme (...) et saisie d'opportunités (...);

- du point de vue des fonctionnements pratiques (aspects opérationnels et gestionnaires), elle se situe dans l'efficacité relative des objectifs (...) ainsi que dans la qualité des techniques ou procédures mises en œuvre pour y parvenir ;

*- du point de vue des personnes (aspects psycho-sociaux), la pertinence correspond à un compromis pratique entre les valeurs ou les cultures de l'organisation et ce qu'on sait nécessaire à l'être humain (...). Elle se traduit par des utilités individuelles (...), des possibilités d'expression collective (...), un minimum d'équité entre les personnes."*¹

Gérer plus subtilement la séparation peut avoir un intérêt **juridique et immédiat**. En comprenant mieux les situations de séparation, le gestionnaire peut prévenir les conflits et négocier des solutions qui satisfassent des intérêts divergents. Le nombre de contentieux et de recours en justice peut être réduit. Le coût économique des séparations peut s'en trouver diminué. En outre, éviter les actions en justice peut préserver l'image extérieure de l'entreprise.

La deuxième pertinence concerne les "**fonctionnements pratiques**". Les modèles opérationnels gagnent en efficacité lorsqu'ils intègrent la complexité du réel : *"L'analyse des situations peut donner lieu à une meilleure compréhension du vécu des acteurs dans ces situations et de là, contribuer à l'amélioration des situations ou des interventions"*².

La gestion de la séparation peut éviter certains dysfonctionnements. A titre d'exemples :

- la séparation peut signifier pour l'organisation une perte de compétences. Une gestion plus fine de la séparation permet un transfert de compétences entre partant et remplaçant ;
- le recrutement d'un salarié qui a vécu difficilement une séparation antérieure peut aboutir à des complications. En connaissant les effets de la séparation sur la reconstruction d'une relation, le gestionnaire peut aider le nouvel embauché à s'intégrer ;
- les salariés peuvent mal vivre le départ de l'un de leur collègue. Des dysfonctionnements peuvent traduire une incertitude sur l'avenir, une peur de la perte d'emploi, un mécontentement par rapport à la gestion de la séparation. Une gestion plus fine est un signal envoyé aux salariés, un élément du "contrat implicite" qui les lie à l'organisation. On leur signifie que leurs propres départs de l'entreprise seront gérés

¹ Pierre Louart, p. 118 et 119, 1994 [2]

² Jacques Chevrier, "la spécification de la problématique", p. 68, in Benoît Gauthier, 1993

en tenant compte de leurs intérêts et en les respectant¹ ;

- des supérieurs hiérarchiques peuvent répugner à décider d'une séparation compte tenu de la situation du marché de l'emploi². Une meilleure gestion de la séparation peut apaiser leurs inquiétudes vis-à-vis de la capacité du salarié à retrouver un emploi ;
- il peut aussi être intéressant, dans un contexte concurrentiel, de conserver de bonnes relations avec un salarié partant. Une séparation qui se déroule relativement bien peut favoriser ce maintien de relation.

La troisième pertinence de la gestion de la séparation est davantage **éthique**. Elle renvoie au respect des valeurs collectives et des besoins individuels : *"Du point de vue de la GRH, on peut vouloir insister sur la justice, face à tant d'autres raisonnements qui prônent l'efficacité."*³

Disposer d'outils de gestion de la séparation peut aider **l'entreprise à assumer la responsabilité** morale qu'elle se donne⁴. Elle peut considérer, par exemple, que sa responsabilité est engagée lorsqu'elle licencie un individu dont l'ancienneté est importante ou dont le recrutement a été une erreur de sa part. Elle peut aussi vouloir renoncer à des pratiques de séparation qui lui apparaissent comme moins acceptées socialement⁵.

La norme à établir est une construction locale et provisoire. On ne peut établir a priori "une éthique de la séparation". Le gestionnaire apprécie sa conduite et oriente ses actes en fonction de sa conscience et des réactions de son environnement. Ceci dit, **une réflexion éthique ne peut se dispenser d'une connaissance**. Pour saisir les préjugés, les intérêts ou les habitudes qui interviennent dans ses actes, le gestionnaire a besoin de mieux comprendre les situations, les individus, les réalités vécues et sa propre expérience. Les éléments théoriques et les grilles de lecture de la séparation peuvent servir de cadre de réflexion.

¹ L'utilité des outils de gestion de la séparation peut se définir alors comme socio-politique.

² Voir à cet égard l'Annexe 1 ainsi que l'article de Gérard Haguenoer qui montre que l'encadrement accepte de moins en moins l'utilisation de l'emploi comme variable d'ajustement (hiver 1993).

³ Pierre Louart, p. 25, 1994 [2]

⁴ Cette conception de la responsabilité peut être associée à des considérations plus mercantiles ; le coût des séparations ou du "traitement social" du chômage qui pèsent sur elles peuvent conduire les entreprises à se sentir "citoyennes".

⁵ Dans la même veine, les discours qui incitent les entreprises, sous couvert de responsabilité sociale, à ne plus détruire d'emplois ou à favoriser l'insertion, se multiplient (voir par exemple Antoine Martin, hiver 1993 ou le dossier de Liaisons Sociales, janvier 1994).

Pour synthétiser la pertinence opérationnelle (ou tout au moins la visée) de notre recherche, reprenons les propos d'Ehrard Friedberg : "[il s'agit de] *stimuler la réflexion sur la réalité sociale et [de] renouveler le regard que d'autres, et notamment les intéressés eux-mêmes, peuvent porter sur cette réalité, élargissant ainsi leur possibilités et leurs capacités à prendre du recul par rapport à leurs pratiques pour éventuellement les améliorer.*"¹

Exposons enfin les implications de nos objectifs de recherche. L'introduction de complexité dans la lecture de la séparation a des incidences sur nos choix méthodologiques et théoriques ainsi que sur les définitions que nous retenons des deux "acteurs-titres".

1.7- Moyens de la recherche

Introduire de la complexité dans la compréhension de la séparation signifie :

- enrichir les définitions de l'individu et de l'organisation ;
- **articuler entre eux des savoirs spécialisés** qui éclairent des aspects particuliers de la séparation ; l'approche multi-disciplinaire permet de comprendre des phénomènes qui pourraient apparaître paradoxaux dans une approche mono-disciplinaire ;
- **adopter certains principes méthodologiques** telle la multiplicité des méthodes.

1.7.1- Une conception complexe de l'individu et de l'organisation

Le paradigme de complexité influence **les définitions que nous retenons de l'individu et de l'organisation.**

L'individu

Penser l'individu comme complexe, ce n'est ni lui nier sa liberté, comme peuvent le faire la psychanalyse ou les théories utilitaristes en psychologie, ni l'affranchir de la société, comme est tenté de le faire l'individualisme méthodologique. L'individu est à la fois acteur et produit de son environnement : *"L'individu est un acteur de sa biographie : il possède une marge de manœuvre croissante lui permettant d'exercer des choix le concernant, mais il est un acteur partiel et un acteur lui-même produit. Partiel parce qu'il n'est que l'un des protagonistes de sa propre vie (...). On est plus ou moins acteurs des bifurcations majeures de sa biographie. Produit, il l'est bien sûr par des acteurs multiples, individus et collectifs, mais aussi par la société toute entière, qui crée un contexte où ce que l'on peut*

¹ p. 315, 1993

faire et ce que l'on ne peut pas faire est déterminé... et déterminant."¹

L'individu est complexe. Il est un acteur intentionnel, doué de capacités d'arbitrage et stratégique, qui évolue dans des logiques supra-individuelles et des réseaux d'intérêts. *"La marge de liberté que la société produit en le produisant fait de l'individu (...) un concentré, singulier et global à la fois, de la totalité sociale, (...) une «particule élémentaire» des organisations.*"²

L'analyse de la séparation doit tenir compte des lignes de force qui agissent sur l'individu mais aussi des libertés qu'il exerce et des influences qu'il produit. **Par conséquent, nous plaçons l'acteur au cœur de notre travail.** Notre titre marque cette volonté. **"Se séparer d'une organisation" signifie que l'individu est sujet et acteur** ("se séparer" est un verbe pronominal que nous utilisons à la voix active³).

En outre, les discours de l'individu sont pris en considération. **Les significations qu'il construit sont des «faits» ayant la même force explicative que les réalités qu'ils «représentent».** Nous verrons ultérieurement les incidences de cette conception de l'individu sur nos choix méthodologiques.

L'organisation

Nous définissons **l'organisation**⁴ comme **un système humain et social** (c'est-à-dire constitué de sous-systèmes qui inter- et rétro-agissent) dans lequel les dimensions **économique, historique, politique, affective, culturelle et symbolique se mêlent**⁵. Il en résulte qu' *"un objet complexe comme l'organisation ne peut être appréhendé à partir d'un cadre mono-théorique. Il nécessite au contraire la construction d'un modèle complexe à partir de plusieurs disciplines."*⁶

¹ Jacques Lévy, février 1995. La sociologie compréhensive tout comme la psychologie clinique s'accordent sur cette "bi-dimensionnalité" de l'individu.

² Jacques Lévy, février 1995

³ A l'inverse, la voix passive "sont séparés" signifierait l'impuissance des acteurs de la séparation (passif, du grec "pati" qui veut dire subir). De plus, c'est un pronominal "réciproque" : l'organisation est aussi acteur.

⁴ *"Le terme organisation désigne à la fois un état et une dynamique. L'état renvoie à un objet social (...). La dynamique renvoie aux processus par lesquels les individus ajustent leurs comportements et coordonnent leurs conduites dans la poursuite d'une action collective."* Ehrard Friedberg, juillet 1993 (à propos de ces interactions entre l'individu et l'organisation, voir Erhard Friedberg, octobre 1981).

⁵ Voir Gareth Morgan, 1989 et Jean-François Chanlat, 1990

⁶ Nicole Aubert et Vincent de Gaujelac cités par Julienne Brabet, p. 130, 1993

Les liens entre individu et organisation sont eux-mêmes complexes. Les individus sont à la fois objet et sujet de l'action collective. La psychologie, la psychanalyse et la sociologie ont montré que les individus, groupes et organisations s'interstructurent.

Enfin, l'organisation est, comme l'individu, en interaction forte avec la société : *"A travers les organisations et au-delà de leurs frontières, des champs d'influence, de formes et de durées variables, se rencontrent et s'affrontent. Ils pénètrent les entreprises (...) introduisant des rapports de pouvoir et des idéologies qui proviennent des modes de régulation de la société."*¹

La complexité de la séparation réside dans ces interactions entre individu, organisation et société. Nous présentons ci-après les choix théoriques que nous effectuons pour rendre compte de ces interactions.

1.7.2- Implications théoriques de la complexité

Nous adoptons une approche pluri-disciplinaire. Elle permet de rendre compte de la complexité de la séparation pour trois raisons.

1- Elle permet de **multiplier les angles de vue** et de mettre en lumière des aspects variés -et oubliés pour reprendre les termes de Jean-François Chanlat²- de la séparation. Ces aspects sont économiques, sociologiques, psychologiques ou psychanalytiques. Nous avons montré au paragraphe 1.4. que les approches de la séparation sont essentiellement économiques et juridiques. Les sens psychologique, sociologique ou psychanalytique sont peu décrits. **La séparation est pourtant polysémique.**

Par exemple, elle correspond :

- à la perte d'un rôle au sein d'un groupe, à une phase du processus d'exclusion ou à l'action de rejet réalisée par le groupe ; ces lectures de la séparation renvoient au champ sociologique ;
- à un **mécanisme** de régulation du marché du travail en ce qu'elle participe aux flux de main d'œuvre ; ce sens de la séparation est économique ;
- à la résultante de la conception de la gestion de l'emploi ; cette analyse fait appelle à une étude psychosociologique des idéologies ;
- à l'aboutissement d'un processus de décision ; ce sens est issu des analyses organisationnelles ;
- à un travail de détachement ; le corps de connaissance mobilisé est la psychanalyse ;
- à un processus de déconstruction de l'identité ; il convient dans ce cas de recourir aux analyses psychologiques.

¹ Pierre Louart, p. 166, in Julienne Brabet, 1993

² 1990

Aucune de ces lectures de la séparation n'annihile les autres¹. Elles sont complémentaires : "à l'intersection de ces influences [les différentes théories] se construisent des théories intermédiaires et partielles qui permettent de rendre compte de processus particuliers."²

Le recours à diverses disciplines comporte un risque : "Nous sommes amenés à construire des notions qui cherchent à articuler des systèmes théoriques conçus par notre Epistémé comme séparés. Ces tentatives d'articulation comportent un risque, celui du placage, risque inhérent à une discipline carrefour."³

2- Ces détours théoriques permettent **d'articuler quatre niveaux d'analyse** : l'individu, le groupe, l'organisation et la société. Nous avons montré (1.7.1) l'interstructuration entre ces niveaux. Comme le souligne Edgar Morin, il est nécessaire d'articuler "le singulier concret et la totalité où il s'intègre."⁴ A titre d'exemples :

- les réticences de certains hiérarchiques à procéder à des séparations ne peuvent se comprendre sans une analyse du marché de l'emploi et des opinions qui se développent dans la société⁵ ;
- les impacts de la séparation sur l'identité de la personne ne peuvent être saisis sans une lecture du sens du travail dans notre société ;
- ces mêmes impacts renvoient à une analyse des pratiques d'entreprise en matière de séparation ;
- les retentissements émotionnels que vit l'individu renvoient à l'analyse de ses appartenances sociales.

3- Ces détours théoriques permettent **d'utiliser des mécanismes, des notions et des concepts** construits par ailleurs. Nous "importons" les concepts d'exclusion, de deuil ou d'employabilité. L'association de ces concepts permet "d'attaquer des problèmes à l'égard desquels aucune discipline ne donne un ensemble de clefs suffisantes"⁶ alors que "la catégorisation disciplinaire découpe un angle de vue, un secteur dans le phénomène et, pour ainsi dire, le désintègre."⁷

¹ Les diverses approches théoriques ne sont pas incompatibles ; elles tendent plutôt à souligner les contradictions, les incohérences apparentes, les ambivalences qui existent dans les phénomènes sociaux (voir Jean Maisonneuve, in Jean-Claude Filloux et Jean Maisonneuve, p. 157-158, 1993).

² Nicole Aubert et Vincent de Gaujelac cités par Julienne Brabet, p. 130, 1993

³ M. Plaza, à propos de la psychologie clinique, cité in Jean-Claude Filloux et Jean Maisonneuve, p. 313, 1993.

⁴ Edgar Morin, p. 215, 1994 ; cette nécessité oriente nos choix théoriques vers la multi-disciplinarité mais aussi le choix des techniques de recueil de données (voir le chapitre 2).

⁵ Nous posons la société comme un système produisant des idéologies, des croyances, des normes, des représentations.

⁶ J. Lautman, mai-juin 1990

⁷ Edgar Morin, p. 210, 1994

1.7.3- Implications méthodologiques de la complexité

Selon le paradigme de complexité, il est improbable de maîtriser tous les facteurs susceptibles d'affecter la séparation : "à l'idée d'une causalité simple s'ajoute celle d'une causalité complexe centrée sur l'interdépendance et l'interstructuration dynamiques, qui interdit souvent l'isolement de variables."¹

Notre méthodologie vise à saisir la séparation globalement et non à vérifier des causalités préétablies. Il n'empêche qu'à l'issue de notre travail, nous pourrions suggérer quelques pistes pour des recherches hypothético-déductives.

Les situations de séparation sont infiniment diverses et variées compte tenu :

- de la complexité de l'individu et de l'organisation ;
- des interactions intra-système et entre le système et son environnement,
- et des interaction intra-processus et entre le processus et les relations individu-organisation qui lui sont antérieures et ultérieures.

Elles sont difficilement reproductibles, isolables et comparables. Il ne s'agit pas, par conséquent, de dégager des lois générales qui gouvernent la séparation. Il s'agit plutôt de repérer des spécificités individuelles ou organisationnelles et de rendre compte des multiples réalités observables. **Notre objectif est plus la compréhension que la généralisation.**

Afin de montrer la diversité des situations de séparation **nous multiplions les observations ainsi que les méthodes** de recueil de données. Cette approche mutli-méthodes répond à l'approche multi-théorique².

Pour autant, nous ne renonçons pas à proposer **un cadre général de lecture de la séparation**. Il est possible de dépasser la diversité des situations de séparation et de trouver des régularités. Notre objectif est d'**articuler le global et le particulier**.

Nous reviendrons sur le détail de nos méthodes au chapitre 2. Retenons, pour conclure, qu'introduire de la complexité dans la compréhension de la séparation passe par des "détours théoriques" et une approche multi-méthodes. Mais l'essentiel n'est peut-être pas là. Comme le souligne Friedberg, "la difficulté est qu'il faut apprendre à penser les interdépendances floues, les structures provisoires et fluctuantes, l'absence de limites claires et univoques."³

¹ Julienne Brabet et Franck Bournois, p. 28, in Julienne Brabet, 1993.

² "Il faut se souvenir que les phénomènes sociaux ne se réduisent que rarement à ce qu'on peut tirer d'une enquête seule : d'autres approches complémentaires sont souvent indispensables." Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon, p. 10, 1985 ; voir aussi Julienne Brabet, p. 131, 1993.

³ p. 316, 1993

1.8- Plan de travail

Pour clore ce chapitre, nous présentons le plan de notre travail. Nous nous attacherons à décrire la séparation en tant que système et processus avant d'en déduire des possibilités d'action.

Compte tenu de nos objectifs et des caractéristiques supposées de la séparation, nous structurons notre travail comme suit :

- étude de la séparation comme système (partie I) ;
- approche de la séparation comme processus (partie II) ;
- recherche des possibilités d'intervention sur la séparation (partie III).

Présentons succinctement le contenu et les objectifs de ces trois parties.

1.8.1- La séparation comme système

Le système de la séparation comporte trois dimensions principales (juridico-institutionnelle, technico-économique et psychosociale) en interaction

Les dimensions juridiques et économiques sont généralement plus faciles à intégrer, dans les discours et dans l'action, que la dimension psychosociale. **Il s'opère alors des déconnexions entre cette dernière et le cadre juridico-opératoire.** La réintroduction du psycho-social dans le système de séparation est une des possibilités d'intervention sur la séparation.

1.8.2- La séparation comme processus

La séparation doit s'étudier dans une perspective temporelle. Nous la posons comme **un processus** dont les phases sont :

- la genèse ou le temps d'émergence des "causes" ;
- le déclenchement ou la "décision et l'action" ;
- le déroulement où des effets apparaissent et s'auto-gènèrent.

Les deux premières phases du processus font généralement l'objet d'une gestion. En revanche, il apparaît que **la dernière phase soit moins sujette à des efforts de maîtrise. Elle est parfois escamotée donc mal vécue.**

Nous analysons aussi les interactions entre le processus de séparation et les relations individu-organisation qui le précèdent ou lui succèdent.

1.8.3- Propositions d'interventions sur la séparation

Les individus construisent des représentations du système et du processus de séparation. Dès lors, il peut exister **des décalages de représentations entre les individus sur ce qui est à dénouer au cours de la séparation.**

Un premier type d'intervention consiste à étudier et articuler les représentations de l'ensemble des acteurs de la séparation (partant, collègues, gestionnaire). Cela permet une prise en compte de l'ensemble des liens à dénouer et par conséquent une séparation acceptable.

Si cette intervention préventive n'est pas réalisée, des actions réparatrices doivent être accomplies. Elles concernent l'individu partant et les salariés restants.

Conclusion

Synthétisons les éléments que nous venons de présenter.

1- Nous étudions la séparation entre l'individu et l'organisation. **Elle exprime la fin d'une relation antérieure.** Il s'agit d'une macro-séparation, individuelle et définitive.

2- **Les connaissances actuelles** de la séparation sont partielles et partiales. Elles abordent surtout la dimension juridique. La gestion de l'acte même de séparation et sa dimension psychosociale sont peu développées. Les points de vue individuel, organisationnel et sociétal sont rarement intégrés.

3- **Les vécus de séparation** apparaissent fréquemment comme insatisfaisants. Les gestionnaires rencontrent des difficultés dans sa gestion. Les individus peuvent la vivre mal.

4- **L'objectif de notre travail est de contribuer :**

- à la construction d'une connaissance plus complexe de la séparation ;
- à l'élaboration d'outils de gestion plus appropriés.

5- **L'intérêt scientifique** est de proposer un élargissement du champ de recherche de la GRH, en particulier à ce qui se passe aux frontières de l'organisation. C'est aussi de faire le lien entre des théories, des concepts connus et un phénomène peu abordé par les recherches.

6- Les **intérêts pratiques** sont triples. En ce qui concerne l'individu, cette recherche peut aider à une meilleure compréhension des trajectoires professionnelles. Elle peut aussi contribuer à rendre moins traumatiques les vécus de séparation.

D'un point de vue sociétal, elle propose une mise en perspective des situations de chômage et d'exclusion. Il s'agit d'intégrer dans leur analyse, la séparation et les séquelles qu'elle peut laisser chez l'individu. Cela peut élargir les possibles d'action en matière de réemploi.

Pour l'organisation, une gestion plus appropriée de la séparation peut permettre d'en réduire les coûts (juridiques par exemple) ou d'en limiter les dysfonctionnements (effets sur les salariés restants, perte de compétences). Nos grilles de lecture peuvent aider les responsables à gérer plus facilement les séparations tout en étant stimulés par une réflexion sur leurs pratiques.

7- La construction d'une connaissance plus globale demande :

- **de poser l'individu et l'organisation** comme complexes ;
- **de passer par des "détours théoriques"** qui permettent une lecture de la séparation à plusieurs niveaux (individu, groupe, organisation, société) et selon plusieurs angles de vue (psychologie, sociologie, psychanalyse). Ces détours permettent "l'importation" de concepts utiles ;
- **d'utiliser une approche multi-méthodes en multipliant les observations.**

7- Notre travail se structure en trois parties : analyse du système (partie I) puis du processus de séparation (partie II) et étude des possibilités d'intervention ("dynamisation" de la séparation, partie III).

CHAPITRE 2- METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Exposons les principes et outils méthodologiques de la thèse.

L'enjeu de notre recherche est d'apporter une connaissance plus globale de la séparation. Elle doit ouvrir à une gestion appropriée, qui tienne compte des réalités multiples sans pour autant devenir trop compliquée

Examinons en les implications méthodologiques, puis nous présenterons les techniques¹ que nous avons jugées opportunes d'utiliser.

2.1- Principes méthodologiques

La question à laquelle nous répondons est : **quelles sont les options méthodologiques que nous devons adopter pour pouvoir rendre compte de la complexité de la séparation ?**

Nous avons situé **cette complexité à deux niveaux²** :

- la séparation est un système dont les dimensions juridique, technico-économique et psycho-sociale interagissent ; ce système possède des "propriétés émergentes" ; il est en interaction avec son environnement et évolue dans le temps ;
- l'individu, le groupe, l'organisation et la société sont des instances intervenant dans le système de séparation ; ces instances sont elles-mêmes des systèmes complexes.

Nous avons déjà évoqué quelques-uns de nos choix méthodologiques³. Reprenons ces éléments dans le détail.

¹ "Une méthode désigne un plan concerté de démarches destinées à atteindre un certain objectif ; cela suppose donc l'usage combiné de plusieurs techniques (...). Les techniques désignent des procédés codifiés et transmissibles en vue de résultats déterminés" (Jean Maisonneuve, p. 130 et 131, in Jean-Claude Filloux et Jean Maisonneuve, 1993).

² Voir 1.5.1 et 1.7.1

³ Voir 1.7.3

Principe 1- Une approche exploratoire

Notre méthodologie doit permettre de **saisir la séparation globalement**. Cette dernière ayant été **peu étudiée**, nous ne vérifions pas des hypothèses ni ne construisons des généralisations¹. Les techniques que nous choisissons ont une visée **compréhensive** et non démonstrative. **Nous adoptons une démarche exploratoire**, avec l'objectif de construire progressivement une compréhension globale².

Cette volonté nous amène à rechercher de **situations "extrêmes"**. Ce sont des cas qui ne s'inscrivent pas dans une loi générale, que nous voudrions a priori démontrer, mais dans une spécificité de la séparation. Nous procédons à une *"observation directe de l'événementiel ou accidentel, du cas extrême ou pathologique (...). Ce qui était rejeté comme insignifiant, impondérable ou statistiquement minoritaire, ce qui perturbe la structure ou le système, tout cela (...) est extrêmement signifiant comme révélateur, déclencheur, enzyme, ferment, virus, accélérateur, modificateur (...). Une théorie peut être élaborée, non seulement à partir de régularités statistiques, mais à partir de phénomènes et situations extrêmes, paroxystiques, «pathologiques», qui jouent un rôle révélateur."*³

Plutôt que de tenter de dégager une homogénéité des situations de séparation, nous voulons en montrer l'hétérogénéité. Nous procédons à un "balayage" le plus large possible : il s'agit de *"tenter de cerner le phénomène, plutôt que de vouloir l'épuiser"*⁴.

Ce critère de "spécificité des situations et des vécus de séparation" est appliqué à la sélection des données. Quant à la volonté de réaliser un balayage large des situations de séparation, elle nous pousse à recueillir de nombreux cas.

¹ Comme le soulignent Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon, la généralisation renvoie aux difficultés de l'agrégation, c'est-à-dire de la construction de typologie, et soulève la question de la causalité (voir p. 7, 1985).

² Certains auteurs opposent ces deux types de recherche : *"Deux modes d'accès au réel s'opposent : une démarche objective, systématique et démonstrative, qui vise à l'administration de la preuve. (...) une démarche plus subjective, qui correspond à un regard global et intuitif sur la réalité, proche du diagnostic"* (Achille Weinberg, Janvier 1994). Nous les concevons davantage comme complémentaires et séquentielles. Notre recherche peut être affinée par des recherches "hypothético-déductives" (voir les pistes de recherche que nous proposons en conclusion de ce travail).

³ Edgar Morin, p. 212 et 75, 1994

⁴ Jacques Girin, 1981

Principe 2- Une approche multi-méthodes

L'approche multi-méthodes permet de rendre compte des interactions dont la séparation est le siège et de restituer les différents niveaux d'analyse (individuel, groupal, organisationnel ou sociétal) : *"Les phénomènes sociaux ne se réduisent que rarement à ce qu'on peut tirer d'une enquête seule : d'autres approches, complémentaires, sont souvent indispensables."*¹

En outre, **elle étaye notre approche multi-disciplinaire**². Enfin, l'utilisation de plusieurs techniques permet de pallier leurs inconvénients intrinsèques en jouant de leur complémentarité.

Principe 3- Une approche multi-acteurs

Les acteurs de la séparation sont l'individu partant, les décideurs, les responsables de sa mise en œuvre, des consultants, les pouvoirs publics, ses collègues, ses proches... Ils vivent et appréhendent différemment la séparation. Ces différences de représentations et de comportements participent de la complexité du problème.

La signification de la séparation n'est pas réductible à un seul point de vue. Les acteurs ne sont pas substituables : leur mode de représentation et d'action sont singuliers. Dans la mesure du possible, il est donc important de prendre en compte un maximum d'acteurs.

A titre d'exemple, la seule restitution des discours des gestionnaires ne suffit pas à élucider la quintessence, la pleine signification de la séparation. Comme l'indiquent Franck Bournois, Yves-Frédéric Livian et Jean Thomas³, se centrer sur les DRH ou les dirigeants apporte une vision monolithique de l'entreprise et des pratiques de GRH : *"à force de vouloir élaborer et construire des « systèmes » qui répondent avant tout aux préoccupations des directions, on en vient à ignorer (...) les effets produits sur les « bénéficiaires » supposés (...) les représentations des salariés, leurs stratégies, leurs attentes sont largement ignorées, comme s'ils n'étaient jamais acteurs mais seulement objet."*⁴

En outre, lorsque l'on interroge les responsables *"on se situe au niveau d'un discours souvent légitimant, parfois en contradiction flagrante avec les pratiques réelles des entreprises"*⁵. Ce sont ces contradictions que nous avons voulu mettre à jour⁶. Pour ce faire, nous examinons les ressentis et représentations de l'ensemble des acteurs de

¹ Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon, p. 10, 1985

² Voir 1.7.2

³ Voir p. 214 à 217, 1994

⁴ p. 216, 1994

⁵ Franck Bournois et Julienne Brabet, p. 37, in Julienne Brabet, 1994

⁶ Nous pouvons aller plus loin en souscrivant aux propos de Noon : *"si le MRH est réellement une*

la séparation, **tout en nous focalisant sur les "destinataires" des pratiques de séparation.**

En conséquence, deux réserves peuvent être émises d'emblée par rapport à notre recherche :

- le niveau individuel est prédominant ; les niveaux groupaux, organisationnels et sociétaux sont certes abordés, mais plus comme des contextes¹ ; or *"les phénomènes sociaux ne peuvent pas être réduits à ce qu'on peut tirer de ce qu'en disent les individus"*² ;
- l'ensemble des réponses étudiées ne peut restituer la variété des logiques individuelles ; il convient alors de préciser que notre but n'est pas de rendre compte de l'ensemble de ces logiques mais de montrer leur variété en pointant les divergences d'intérêts, de représentations et de ressentis.

Ce deuxième principe nous amène à interviewer essentiellement des individus sortants. De même, nous retenons surtout des cas de personnes relatant leur expérience.

Principe 4- Une approche qui tend à saisir la "subjectivité"

Notre méthodologie *"tend à saisir la signification que le sujet donne à ses attitudes, réactions, comportements, ainsi qu'à ceux d'autrui et de son environnement, la façon dont il investit de sens ses expériences et son monde vécu"*.³

Ce choix est guidé par deux constats :

- **il est impossible d'accéder à la "réalité objective"**, tant pour des raisons méthodologiques⁴ qu'épistémologiques. On ne peut ni faire l'expérience de la "réalité objective", ni la modéliser : *"La connaissance ne saurait (...) refléter une réalité ontologique objective : elle concerne l'organisation de nos représentations d'un monde constitué par nos expériences. Ne postulant plus la réalité de la réalité, mais seulement la représentabilité de nos expériences, nous ne pourrions plus définir la vérité par la perfection de la superposition de ce réel et du modèle de ce réel. En revanche, nous saurons reconnaître l'adéquation*

réponse idéologique et un système de valeurs particulier, alors nous devons examiner le sens et la moralité du MRH autant que la validité de la théorie." (repris par Julienne Brabet, p. 129, 1994)

¹ Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon soulignent le risque de ce choix : *"une enquête peut apporter des résultats, mais on n'y retrouverait que ce qu'on y avait mis au départ : des réponses individuelles (...) ce choix, à première vue purement technique, peut, (...) se révéler idéologique : sous le simple aspect d'un choix de méthode, on peut être amené à privilégier un niveau d'analyse individuel, omettant ainsi de reconnaître que les «acteurs sociaux» peuvent être autres que des individus."* (p. 8, 1985)

² Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon, p. 10, 1985

³ Edmond Marc, in Achille Weinberg, Janvier 1994

⁴ Voir les implications méthodologiques liées à l'objet "séparation" (principe 6).

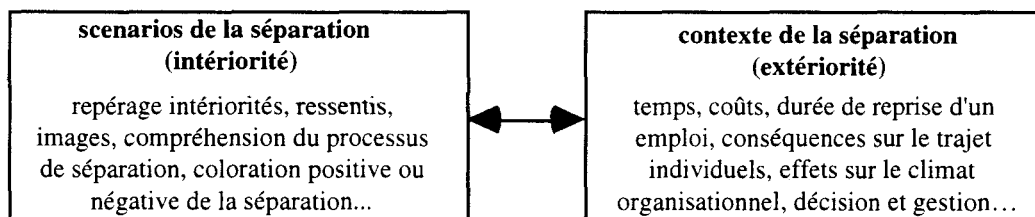
des modèles de notre expérience du monde avec cette expérience."¹ La recherche en GRH est un "construit social sur un construit social"² ;

- la séparation est constituée de conduites, de représentations et d'émotions. Les représentations sont des systèmes d'interprétation (ou d'élaboration) de la réalité qui régissent les relations aux autres et orientent les comportements. Leur prise en compte aide à compréhension des situations : elle permet de saisir la significations des conduites, des réactions ou des émotions.

Nous nous intéressons aux discours et aux représentations des acteurs : "ce sont les points de vue subjectifs qui sont sollicités et recherchés par le chercheur. C'est à ce prix seulement qu'il pourra reconstruire et comprendre de l'intérieur la logique propre des situations telle qu'elle est perçue et vécue par les intéressés eux-mêmes, avec toutes les données implicites que ceux-ci intègrent dans leurs conduites"³.

Pour repérer le vécu des acteurs et les significations particulières qu'ils accordent aux faits, nous utilisons **l'entretien semi-directif** : "Ce voyage dans l'intériorité des acteurs et cette priorité accordée à la découverte ne peuvent que difficilement s'accommoder de techniques quantitatives et standardisées (...), il repose pour l'essentiel sur des méthodes cliniques et qualitatives dans lesquelles l'entretien semi-structuré détient une place privilégiée."⁴

D'autre part, afin de montrer les possibilités d'intervention sur la séparation, nous rattachons les représentations des acteurs à des contextes de gestion. Nous tentons de **dresser un parallèle entre l'intériorité (représentations et émotions) des individus et l'extériorité (contexte de gestion) :**



Ce rapprochement des contextes et des intériorités se fait à partir de nos entretiens semi-directifs : ils ont été bâtis de façon à recueillir ces deux types d'information.

¹ Jean-Louis Lemoigne, p. 106, in Alain-Charles Martinet, 1990

² Julienne Brabet et Franck Bournois, p. 33, in Julienne Brabet, 1993 ; voir aussi Paul Watzlawick (1988) et Gérard Fourez (1992)

³ Erhard Friedberg, p. 296, 1993

⁴ op. cité, p. 300

Principe 5- Une approche évolutive¹

Nos techniques d'investigation, tout comme nos constructions théoriques, se sont modifiées et adaptées au cours de la recherche. Nous avons construit notre modèle de lecture de séparation dans un mouvement itératif : *"une recherche doit être une interfécondation réciproque entre la pensée et le réel, et non la vérification d'une pensée a priori"*².

Nous résumons chronologiquement notre cheminement méthodologique :

- nous avons mené **10 entretiens ouverts** sur la "sortie d'entreprise" ; le concept de séparation n'avaient pas encore été retenu ; ces entretiens ont mis en évidence sa dimension psychologique ;
- parallèlement nous avons disposé de **résultats de questionnaires** administrés auprès de gestionnaires ; ils montraient les difficultés des responsables à gérer la séparation ;
- examinant alors la littérature de gestion sur la séparation, nous avons élaboré notre objectif : apporter une connaissance plus complexe de la séparation ;
- pour rendre compte de cette complexité, nous avons recherché des **cas nombreux et variés** ;
- à partir de cette multitude de cas et de l'avancement de nos recherches théoriques, nous avons structuré notre compréhension de la séparation ; les artefacts de système et de processus ont été construits ;
- à partir de cette structuration, nous avons bâti une grille d'entretien ; ces **entretiens** devaient nous permettre d'étayer nos connaissances du système et du processus de séparation ;
- enfin, nous avons également conservé certaines données, recueillies au cours de notre recherche, qui pouvaient éclairer des aspects précis de la séparation.

Principe 6- Une approche adaptée à l'objet de recherche

Notre objet de recherche, la séparation, a influencé notre méthodologie en lui apportant notamment des limites :

1- comme l'indique Michel Hanus, *"il n'est pas possible de provoquer des séparations expérimentales chez l'être humain"*³ ; constatation méthodologique -et éthique- qui exprime la difficulté de recueillir des informations décontextualisées.

Plus largement, il est pratiquement **impossible de suivre la séparation sur toute sa durée**. Comme nous le montrerons, le processus de séparation est en germe dans la relation naissante entre l'individu et l'organisation et se prolonge bien après la sortie physique de l'organisation. De fait, à moins de suivre toute la trajectoire d'un individu dans une organisation et hors de l'organisation⁴, nous n'avons

¹ L'adjectif évolutif signifie à la fois qui peut évoluer ou produire l'évolution.

² Edgar Morin, p. 227, 1990

³ p. 37, 1994

⁴ Ce type de monographie n'a pu être réalisé pour de simples contraintes de temps.

pu que reconstruire a posteriori des séparations, à partir de discours d'individus et en rassemblant des informations sur une multitude de séparations observées à des moments différents de leur déroulement. Enfin, si les éléments techniques (pratiques de gestion) et juridiques des séparations sont tangibles, leur dimension psychosociologique n'est pas directement saisissable. Les discours des individus constituent le matériau le plus adapté.

2- Plus les vécus des individus ont été difficiles, plus la séparation a eu des effets traumatisants, plus la retenue ou l'émotivité tend à marquer leur propos. La séparation est un sujet très impliquant. En parler, évoquer ses impacts sur la vie professionnelle et privée demande l'instauration d'un climat de confiance et de respect.

3- Il est difficile d'aborder ce sujet en entreprise ; c'est un sujet "sensible" : on ne parle pas, ou à demi-ton des licenciements que l'on a menés, des démissions qui ont surpris ou des décès qui ont touché. Il y a quelque chose de tabou dans l'évocation des séparations. Le chercheur peut se heurter, par-delà les discours génériques, à des conduites d'évitement et de rejet, comme si le silence sur la séparation protégeait l'organisation de ses conséquences sur les ressentis personnels ou les fonctions de l'organisation. Une des grandes illusions du psychisme est de se protéger par le pseudo-oubli ou le silence alors qu'il faut réélaborer les matériaux de souffrance pour la réintégrer en soi.

Une des difficultés de notre travail a donc été de concilier d'une part proximité, ouverture, voire empathie, avec les personnes écoutées et d'autre part réserve et distance, alors que bien souvent la recherche d'un soutien affectif était aussi une des motivations des individus à témoigner.

Ces considérations nous ont conduit à utiliser comme matériaux de recherche à la fois des observations directes et des informations documentaires.

2.2- Techniques utilisées

Les principes qui ont guidé l'élaboration de notre méthodologie évoqués, nous détaillons les techniques utilisées. Elles s'attachent principalement à examiner les dimensions du système et les phases du processus de séparation et à identifier les ressentis, émotions, représentations des individus. En outre, en palliant mutuellement les limites des unes et des autres, elles se complètent et explorent des "zones" différentes de la séparation.

Les cas d'origine documentaire et les entretiens que nous avons menés constituent les deux techniques centrales de notre travail ; nous avons eu recours à d'autres outils pour compléter nos investigations (autobiographie, résultats d'enquêtes,...).

2.2.1- Les cas¹

"Si l'on accepte que l'un des objectifs de la recherche en GRH est la meilleure compréhension des événements et des processus concernant les salariés (...), l'étude de cas peut apparaître comme l'une des démarches de recherche qui permet de mieux approcher la complexité."²

Nous utilisons des cas pour montrer la complexité de la séparation. A ce stade, **il ne s'agit pas d'expliquer mais de faire apparaître, d'explorer.**

Le recours à de nombreux cas nous permet de mettre en évidence **la multitude des situations et la variété des aspects de la séparation.** Ce caractère exploratoire est nécessaire, rappelons-le, dans la mesure où la séparation n'est pas l'objet d'un modèle ni d'une théorie bien établis³. Notre recherche est empirico-inductive. En outre, ces cas répondent à notre souci d'insister sur un niveau d'analyse peu pris en compte dans les présentations actuelles de la séparation : **l'individu.** Que signifie la séparation pour tel ou tel individu ?

Concrètement, tout notre travail est ponctué de cas⁴. Ces cas, généralement de dix-quinze lignes, présentent (de façon complémentaire ou spécifique) :

- une situation de séparation ;
- les ressentis d'un individu dans une situation de séparation ;
- les pratiques d'une entreprise en la matière ;
- les discours de gestionnaires.

Chaque cas est utilisé :

- pour illustrer un aspect théorique ;
- pour nuancer, voire corriger, telle ou telle interprétation ou démonstration de recherche.

Le recours à un grand nombre de cas (160) nous apporte :

- une grande diversité des situations de séparation (donc une multitude de contextes) ;
- une hétérogénéité dans les représentations, émotions et comportements des individus ;
- la mise en lumière d'aspects marginaux de la séparation ;
- une accumulation d'informations permettant d'identifier les phases du processus, les dimensions du système et leurs interactions.

¹ Nous présentons un synoptique des cas utilisés en Annexe 9

² Franck Bournois, Yves-Frédéric Livian et Jean Thomas, p. 232 et 233, in Julienne Brabet, 1993

³ Dans ce cas, notre recherche s'orienterait vers la validation de cette théorie dans des situations particulières ou sur des terrains précis.

⁴ Ils sont numérotés (ex. 6-VIII): le chiffre arabe renvoie au chapitre dans lequel ils sont utilisés ; le chiffre romain est leur rang d'apparition dans le chapitre.

L'utilisation de multiples cas permet "au chercheur d'accroître non seulement sa compréhension mais aussi sa capacité à suggérer des solutions valides aux problèmes complexes."¹

Les cas sont extraits, dans leur grande majorité, de revues². Elles ont une approche pratique et présentent des faits sans apporter d'analyse théorique. Quant aux commentaires journalistiques, lorsqu'ils existaient, nous ne les avons pas conservés.

Cette origine documentaire pallie la difficulté de recueillir de l'information en matière de séparation. Nous avons souligné les réticences que l'on peut rencontrer dans les organisations et les limites à l'expression des individus concernés. En outre, un tel apport "extérieur" évite les biais liés à la relation observateur/observé³. La collecte de cas constitue "un recueil de traces". C'est "une des méthodes (...) non réactives : puisque le chercheur n'intervient qu'après que le phénomène se soit produit, il ne peut évidemment pas le perturber."⁴ Le cadre de référence du chercheur n'interférant pas, cette technique permet de découvrir des aspects de la séparation non envisagés a priori.⁵

Ceci étant, la sélection des cas par ces revues répond à des intentions qui peuvent orienter leur contenu : "les processus de production et de conservation des traces peuvent être complexes, et leur lien avec le phénomène étudié peut donc être faussé. De plus, certaines traces (...) sont elles-mêmes des produits sociaux, dont la validité peut être questionnée".⁶ C'est pour éviter cet écueil que nous avons multiplié les revues dans lesquelles nous avons puisé.

Nous avons sélectionné ces cas en fonction de leur pertinence et de leur "différenciation" (c'est-à-dire leur spécificité à mettre à jour un aspect particulier de la séparation). Ceci étant, leur qualité heuristique réside dans "la plausibilité, l'intérêt et la pertinence qui leur sont reconnus par les lecteurs utilisateurs."⁷

Leur intérêt constitue aussi **leur limite**. Outre le traitement journalistique qui a pu leur être apporté, ils se

¹ Franck Bournois, Yves-Frédéric Livian et Jean Thomas, citant Francescato et Tancredi, p. 235, in Julienne Brabet, 1993

² Nous avons utilisé : Capital, Courrier Cadres, Entreprendre, Entreprise et Carrière, L'Expansion, Le Nouvel Economiste, Les Echos Management, Liaisons Sociales, Panorama, Rebondir, Stratégie Ressources Humaines. Marginalement, nous avons aussi utilisé des récits proposés dans des ouvrages de praticiens ou qui nous ont été faits directement.

³ Voir ci-après nos propos sur l'entretien.

⁴ Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon, p. 11, 1985

⁵ Voir Frédéric Wacheux, p. 5, Mars 1994

⁶ Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon, p. 11, 1985

⁷ Franck Bournois, Yves-Frédéric Livian et Jean Thomas reprenant Friedberg, p. 234, in Julienne Brabet, 1993

focalisent sur des détails, des points particuliers, des aspects "mineurs" de la séparation. Le risque est d'apporter une vision morcelée du problème : ils ne restituent jamais entièrement le système ou le processus de séparation. C'est pourquoi nous avons complété notre collecte par des entretiens¹.

2.2.2- Les Entretiens²

Les entretiens que nous avons menés ont pour finalités³ :

- de donner une vision plus large et plus complète de la séparation que ne le font les cas ;
- de recueillir les représentations (aspect cognitif) et ressentis (aspect affectif) d'individus ayant vécu une séparation, au travers des constructions verbales qu'ils font sur leur expérience ;
- d'associer les conduites, ressentis et représentations à des contextes.

Leur objet est d'approfondir la connaissance de la séparation que nous construisons à partir des cas. En outre, structurés par les éléments théoriques, les entretiens servent également, dans un mouvement itératif, à les mettre en ordre.

Parmi les différents types d'entretien, nous utilisons **l'entretien semi-directif parce que notre connaissance est en construction** : *"L'entretien semi-directif (...) intervient à mi-chemin entre une connaissance complète et antérieure de la situation par le chercheur, ce qui renvoie à l'entretien directif ou au questionnaire (...) et une absence de connaissance qui renvoie à l'entretien non-directif. (...) On peut expliciter la différence existant entre l'entretien libre et l'entretien semi-directif en disant que, dans le premier cas, le chercheur n'a aucun cadre de référence antérieur ou l'oublie volontairement ; dans le second cas, le chercheur a un cadre de référence antérieur, mais ne l'utilise que si le sujet oublie une partie de celui-ci. L'entretien semi-directif est donc approprié pour approfondir un domaine donné."*⁴

L'entretien est un outil puissant **de collecte de représentations, de significations, de ressentis**, à condition qu'il soit fait d'écoute, d'attention, d'ouverture. Il est nécessaire d'adopter une *"disposition accueillante, qui incline à faire siens les problèmes de l'enquêté, l'aptitude à le prendre et à la comprendre tel qu'il est, dans sa nécessité singulière"*⁵.

¹ L'autobiographie présente aussi une vision plus globale de la séparation (Annexe 3).

² Voir la restitution et l'analyse des entretiens en Annexe 4.

³ *"L'entretien de recherche vise à travers la construction du discours la connaissance objectivante d'un problème, fut-il subjectif : c'est une des opérations de l'élaboration d'un savoir communicable et discutable."* (Marie Rose Moro -citant A. Blanchet, 1987-, p. 432, in Rodolphe Ghiglione et Jean-François Richard, 1993).

⁴ Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon, p. 79, 1985

⁵ Pierre Bourdieu, p. 914, 1993

Cet accueil est fait de compréhension. Or cette celle-ci naît aussi de la recherche théorique. En ce sens théories et entretiens s'enrichissent mutuellement : *"C'est seulement lorsqu'elle s'appuie sur une connaissance préalable des réalités que la recherche peut faire surgir les réalités qu'elle entend enregistrer"*¹.

Présentons la démarche suivie pour réaliser nos 22 entretiens.

La pré-enquête

Avant de bâtir notre grille d'entretien, nous avons mené 10 entretiens ouverts². Comme le précise Julienne Brabet : *"on ne saurait dans le cas d'une enquête portant sur des représentations construire un instrument permettant de standardiser a priori (...) ou a posteriori (...) le contenu des réponses sans avoir exploré de manière intuitive une partie, la plus importante possible, du champ de ces représentations"*.³

Nous voulions saisir **l'expression spontanée des individus** sur la séparation.

La consigne était *"J'aimerais que vous me racontiez le départ de votre entreprise"*. Le terme "départ" a été préféré à celui de séparation. Nous n'avions pas encore retenu explicitement ce concept. En outre, ce terme n'est pas suffisamment significatif pour les interviewés. Cette consigne était relativement impliquante. Nous demandions aux interviewés de parler d'eux et de revenir sur des événements plus ou moins douloureux. Ces difficultés d'expression nous ont conduite à structurer les entretiens semi-directifs des thèmes les moins impliquants vers les plus impliquants.

Deux questions nous animaient : quels termes utilisent les individus pour décrire la séparation et quels sont les points sur lesquels ils insistent ? Il s'agissait de comprendre comment leurs représentations de la séparation s'organisent. Pour ce faire, nous avons tenté de ne pas intervenir dans ces premiers entretiens.

Les individus interrogés **distinguaient spontanément et clairement le juridique, le technique et le psychologique**. La qualification juridique de la séparation est souvent le premier aspect énoncé. Suivent ensuite les actes du supérieur hiérarchique ou du chef du personnel (lettre avec accusé de réception, entretien de départ) et les réactions et ressentis de la personne elle-même et de son entourage professionnel et familial. **Ce point nous a permis de construire l'artefact de système.**

Il est rapidement apparu que les personnes **décrivaient un "avant", un "pendant" et un "après"**. L'"avant" comportait l'énoncé des causes et du contexte de la séparation ; le "pendant" s'attardait sur l'entretien ou

¹ Pierre Bourdieu, p. 916, 1993

² Quelques extraits sont retranscrits au paragraphe 1.4

³ Julienne Brabet, p.77, 1988

tout autre acte de gestion intervenant entre la prise de décision et la sortie effective du salarié. L'"après" décrivait les réactions personnels et celles des proches ou la recherche d'emploi. **Ce constat a abouti à la construction de l'artefact de processus.**

Nous reprenons des extraits de ces entretiens :

"J'étais directeur de production. Il y a eu des restructurations dans les usines dont j'étais responsable. Mon poste a été supprimé... Le directeur industriel du groupe est venu me voir. C'était un vendredi matin. Moi, je m'y attendais, il n'y a que la date que je ne connaissais pas. Le directeur m'a donné des noms de personnes à contacter, ça devait être des fournisseurs du groupe, pour retrouver un emploi... Il semblait avoir quelques regrets, il m'a même dit qu'il était en désaccord avec les mesures prises... En fait, on voit que quand il y a de gros enjeux financiers, le respect de l'individu et du travail accompli ne pèsent rien. Il n'y a pas de sentiment... Ce n'était pas mon premier licenciement, j'ai mieux supporté le choc... Ça ne sert à rien de se croire à l'abri parce qu'on a toujours fait son travail... Maintenant, je vais faire plus attention à l'équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie privée, parce que quand un chef d'entreprise a décidé de se séparer d'un cadre..."

"J'ai été licenciée pour motif économique. J'avais des fonctions commerciales. En fait, c'est la directrice du centre qui a pris la décision. Ses activités et les miennes devaient être réunies... Au lieu de travailler sur le terrain, elle s'est contentée de prendre mon fichier pendant mes congés ! Elle a eu beau jeu ensuite de critiquer mon soi-disant manque de résultats... en plus elle n'a concrétisée aucune des "touches" que j'avais faites... Bref, elle en a parlé au président. C'est son mari... Il m'a convoquée. Il m'a dit qu'il avait l'intention de me licencier et il m'a donnée tous les détails de la procédure, il m'a même assurée qu'il respecterait la légalité ! C'est vrai, en ce qui concerne le purement formel, il s'est correctement comporté. Il a été très courtois. Sa femme, la directrice, elle a arrêté de me saluer ! En attendant mon départ, j'ai arrêté de travailler, j'ai fait des lettres de motivation, j'ai lu de la documentation... un peu par bravade ! Le président m'a fait un jour une remarque et j'ai réagi très vivement, ensuite j'ai eu la paix... Je suis partie sept semaines après. J'avais déjà vécu ça un an et demi avant, et là, tout s'était écroulé autour de moi. Là, j'ai ressenti beaucoup d'abattement. Je trouvais ça injuste. Mais j'étais moins désarmée que la première fois. Je me suis jetée à fond dans la recherche d'emploi."

"J'étais attachée commerciale dans une entreprise de service en hygiène. J'ai été licenciée parce que je n'atteignais pas mon chiffre d'affaires. C'est vrai que je ne remplissais pas mes objectifs de vente, mais les trois quarts des commerciaux ne les atteignaient pas non plus. Les objectifs étaient trop élevés et ils n'étaient pas revus en fonction des zones géographiques. En fait, c'est à cause d'un conflit avec ma directrice d'agence que j'ai été licenciée. Elle a détournée une affaire qui devait me revenir. Après que j'ai fait appel à la directrice commerciale, elle m'a convoquée pour un entretien officieux. Après j'ai reçu la lettre de convocation à l'entretien puis ma lettre

de licenciement. La directrice est devenue mielleuse car elle savait qu'elle avait des torts et elle ne voulait pas que je fasse de vagues. Je n'ai pas fait d'histoires parce que je voulais partir. J'étais démotivée. L'ambiance de travail était pesante. J'ai été soulagée de partir. En fait, j'ai été déçue que mon travail ne soit pas reconnu par la directrice commerciale. La directrice d'agence filtrait... Je n'étais pas assez endurcie, j'aurais dû me battre pour faire reconnaître mon travail."

"Il y a eu un dépôt de bilan fin octobre 93. Comme j'étais gérant, j'ai travaillé alors sur un projet de reprise. Ce projet a été rejeté par les repreneurs, les anciens propriétaires de l'entreprise, qui souhaitaient limiter l'effectif à 8-10 personnes, avec un gérant qu'ils imposaient. J'ai eu une convention de conversion. La reprise a eu lieu en Mai 94, je suis parti le 15 Juin... Le lendemain j'ai pris conscience que j'avais été licencié, que les choses ne seraient plus jamais comme avant et qu'il allait falloir prendre de nouvelles habitudes... Heureusement que ma famille a été là dans les premiers jours. Ça a été un échec. C'était mon quatrième plan de licenciement. Je n'ai encore une fois pas su ou pas pu conserver mon emploi... Je n'ai pas pu mener le plan de reprise, et ça, c'est un gaspillage humain et économique. Le pouvoir appartient surtout aux actionnaires. Si l'entreprise connaît des difficultés et si les actionnaires refusent de la soutenir, la direction n'a aucun moyen d'agir... J'aurais dû aussi anticiper. Dès les premiers signes, j'aurais dû avoir un entretien avec la direction et demander un bilan de carrière, un plan de formation ou un départ négocié."

Ces entretiens ouverts nous ont permis de mettre en évidence les dimensions prédominantes du système de séparation (juridique, technico-économique et psycho-sociale) et les phases du processus (émergence, déclenchement et déroulement). A partir de ces éléments, nous avons construit la grille d'entretien.

Grille d'entretien

La grille d'entretien a été élaborée à partir de l'avancement théorique de notre recherche et des dix entretiens préliminaires.

Elle comporte des thèmes qui se rapportent à la fois :

- au système (dimensions juridique, technico-économique et psycho-sociale) ;
- et au processus (phases d'émergence, de déclenchement et de déroulement).

Nous la présentons ci-après ; les items en gras reprennent les thèmes abordés ; en italique, nous mentionnons les informations que nous souhaitons obtenir et qui ont pu servir de questions de relance, si elles n'étaient pas abordées spontanément par l'interviewé.

Préambule : DONNEES GENERALES

forme juridique de la sortie de l'entreprise ; fonction dans l'entreprise ; ancienneté au moment du départ ; secteur d'activité de l'entreprise ; nombre de salariés de l'entreprise

**1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE
AINSI QUE DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

1.1- La prise de décision

- *la prise de décision*
- *les motif(s) invoqué(s) (et réels)*

1.2- La gestion de la séparation

- *l'annonce du départ*
- *les mesures mises en œuvre et le responsable de ces mesures*
- *le temps écoulé entre l'annonce du départ et la sortie*

2- DIMENSION PSYCHO-SOCIALE ET DEROULEMENT DE LA SÉPARATION

2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques

- *réactions des collègues*
- *réactions des supérieurs hiérarchiques*
- *maintien de relation avec des personnes de l'entreprise*

2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé

- *ressentis à l'annonce du départ*
- *réactions et comportements à l'annonce du départ*
- *ressentis et réactions le premier jour où le salarié n'est pas retourné dans l'entreprise*
- *évolution dans le temps de ces réactions et ressentis*
- *rôle joué par les proches dans cette phase*
- *état d'esprit au moment de la recherche d'un nouvel emploi ou d'une formation*
- *modification des opinions sur l'entreprise, le responsable du personnel, le supérieur hiérarchique*
- *décision de modifier l'implication dans la prochaine entreprise ou les relations de travail*

2.3- Représentation de la séparation

- *que pensez-vous avoir appris de cette expérience de sortie de l'entreprise ?*
- *si vous aviez à conseiller un ami devant quitter la même entreprise, que lui diriez-vous ? ¹*
- *si vous deviez revivre demain une sortie que changeriez-vous dans votre façon d'agir et de réagir ?*
- *avec le recul, trouvez-vous cette expérience de sortie plutôt positive ou négative ? pourquoi ?*

Données complémentaires : *âge ; sexe ; formation ; nombre d'expériences professionnelles ; date de la sortie.*

2.1- Grille d'entretien

¹ Nous utilisons fréquemment cette question. Son caractère projectif permet de détourner le système de défense de l'interviewé. Quant à la question suivante, elle permet que l'interviewé s'exprime sur la situation telle qu'il la perçoit et telle qu'il souhaiterait qu'elle soit.

L'échantillonnage

La population qui nous intéresse est celle des **salariés s'étant séparés (ou ayant été "séparés") d'une ou plusieurs organisations** quelque soient les formes juridiques de ces séparations¹.

Notre critère de choix des personnes interviewées n'a pas été la représentativité moyenne. Nous avons **sélectionné des personnes a priori ou des entretiens a posteriori en fonction de la "signification maxima"**² de leur discours. Nous avons retenu les cas qui nous apparaissaient "extrêmes", les personnes qui nous semblaient vivre le plus intensément la séparation, les discours les plus chargés émotionnellement.

La variété des personnes et des situations de séparation a aussi été un de nos critères de sélection : il répond à notre objectif de rendre compte le plus globalement possible de la séparation. Cette sélection s'est opérée sur des possibilités qui s'offraient à nous au hasard ou selon les circonstances. Ceci explique en partie le rejet d'une dizaine d'entretiens. La sélection a été faite ex post.

Nous n'avons pas fixé non plus le nombre d'entretiens que nous avons retenus in fine. Au fur et à mesure de leur réalisation, nous avons recensé les éléments qu'ils nous apportaient. Lorsque des redondances ont commencé à apparaître, lorsque les éléments soulignés dans les entretiens étaient déjà intégrés dans notre travail, "*lorsque leur utilité [décroissait] visiblement*"³ nous avons cessé notre collecte. En définitive, nous avons conservé 22 entretiens.

Déroulement des entretiens

Les entretiens se sont déroulés entre Septembre 1993 et Juillet 1995. Leur étalement dans le temps est lié au traitement que nous réalisons parallèlement. Nous les avons menés dans les locaux de l'IAE de Lille, répondant ainsi au besoin de "neutralité" du lieu d'administration.

Lors des entretiens, les thèmes n'ont pas forcément été abordés dans l'ordre dans lesquels nous les présentons. Si les interviewés n'abordaient pas spontanément un des thèmes, nous posions une question relative à ce thème. Nous intervenions également pour relancer le discours de l'interviewé, par des reformulations, des synthèses partielles ou des interrogations.

Compte tenu des caractéristiques de la séparation, un travail de mise en confiance a été nécessaire pour faire tomber les défenses et les résistances. Nous avons utilisé les techniques classiques de l'entretien : marques d'intérêt pour le discours de l'interviewé, encouragements à poursuivre par des reformulations en "écho", positions non-verbales signifiant la compréhension, etc... Mais c'est, le plus souvent, une attitude de sympathie

¹ Hormis "la rupture pour force majeure en la personne du salarié" qui correspond généralement au décès du salarié (voir Annexe A).

² Voir Edgar Morin, p. 219, 1994

³ Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon, p. 51, 1985

ou de compréhension qui a débloqué la parole. La confiance établie, nous constatons une importante avidité des interviewés à décrire leur expérience et leur vécu. L'entretien revêtait alors un caractère libérateur, soulignant un fort besoin d'expression¹.

A ce stade, trois questions interrogent la technique de l'entretien : la question du langage, celle des interactions enquêteur-enquêté et celle des influences de l'entretien sur la séparation.

1- Regardons tout d'abord **la question du langage**² : "*Un acte de communication (...) transforme la conscience en parole. Cette étape est «incontournable» mais modifie le phénomène que l'on prétend saisir.*"³

Comme le soulignent Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon : "*Consciemment ou non, (l'individu) ne nous dit que ce qu'il peut et veut nous dire*"⁴. En outre, les entretiens ne sont qu'une construction de sens a posteriori : ils sont une façon "*de refaire son histoire et de la raconter selon sa propre perspective (l'observation par l'individu de ce qu'il est devenu) (...) les souvenirs peuvent être chargés après coup d'un sens dont furent dépourvus les événements auxquels ils se réfèrent*"⁵.

Cette construction a posteriori que fait l'individu a pour fonction non seulement la mise en sens mais aussi le maintien de l'image de soi : "*on peut expliquer le comportement de l'interviewé par la volonté de «sauver la face» (Goffman, 1955) devant ce qu'il (perçoit) comme dangereux pour sa perception et son image de soi. (...) le chômeur peut invoquer une infinité de raisons pour expliquer, comprendre et supporter sa situation.*"⁶ Cette dernière proposition s'applique tout particulièrement à notre travail : pour des raisons d'accessibilité au terrain, les personnes interviewées sont dans leur grande majorité des chômeurs.

2- La deuxième question est celle des **interactions entre l'interviewer et l'interviewé**. "*L'entretien est (...) une rencontre interpersonnelle se déroulant dans un cadre et dans une situation sociale donnés. (...) la situation d'interview [est] un processus social et l'interview (...) un produit social.*"⁷

¹ "Ce besoin est-il renforcé par l'individualisation croissante, qui à la fois isole chacun et lui donne envie de révéler son être (qu'il croit ou veut croire) authentique ? " Edgar Morin, p. 248, 1994.

² Voir aussi Jacques-Marie Jakobi, "le recueil de l'information verbale", p. 335 à 339, in Rodolphe Ghiglione et Jean-François Richard, 1993

³ Edmond Marc in Achille Weinberg, janvier 1994

⁴ p. 6, 1977

⁵ Paul Grell et Anne Wery, p. 45, 1993

⁶ John Hayes et Peter Nutman, p. 86, 1983

⁷ Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon, p. 58 et 61, 1985. Les auteurs recensent également l'ensemble des facteurs qui influent sur l'entretien : les facteurs liés à la situation, à l'interviewé, à l'enquêteur et au langage (p. 63 à 72).

Il se produit lors de l'entretien des phénomènes psycho-affectifs qui peuvent perturber ou modifier l'information¹. Le chercheur projette ce qu'il est dans cette relation. *"En tant qu'objet d'étude, la réalité de l'administration est socialement construite. Cette construction est mise en évidence par les valeurs que les chercheurs projettent sur le réel (...), par leurs «intérêts» qui les incitent à n'étudier que certaines facettes de la réalité de l'administration (...), par les cadres théoriques qui orientent la construction des données et leurs interprétations (...) et par le langage qui a son tour conditionne la saisie et l'interprétation du réel."*²

En outre, même si les entretiens ont l'intérêt de ne *"pas enfermer les personnes interrogées dans le cadre restreint de réponses préétablies"*³, il se produit bien **une canalisation et une structuration du discours de l'interviewé**. Si nous avons tenté d'être le plus neutre possible, il est plausible que nous ayons influencé nos interlocuteurs par notre cadre de références et nos attentes. Cette influence s'accroît lorsque les interviewés essayent d'être "coopératifs"⁴ et de satisfaire nos attentes implicites. Enfin, la structuration est d'autant plus forte que nous avons opté pour l'entretien semi-directif qui, par ses thèmes, prédispose aux catégorisations.

Pour pallier les biais cognitifs ou affectifs que nous pouvions produire, nous avons tout d'abord tenté d'intervenir -verbalement ou non-verbalement- le moins possible. Ensuite, nous nous sommes interrogée sur nos présupposés qui pouvaient nous conduire à insister sur tel aspect, à taire telle dimension, ou sur les incitations implicites que nous pouvions exercer. Un autre moyen de contrôle de nos influences était de soumettre nos résultats à notre communauté scientifique d'appartenance. Nous avons ainsi rendu compte régulièrement de nos observations au sein de notre laboratoire. Enfin, pour limiter les influences de notre subjectivité, nous avons multiplié les matériaux et les techniques de recueil des données (utilisant notamment des sources documentaires).

3- La troisième question est celle des **influences de l'entretien sur la séparation**. Il interfère dans le processus de séparation. **En effet, provoquer une mise en parole de la séparation c'est initier (ou accélérer, faciliter) un travail de deuil**⁵ (processus dont nous démontrons la centralité dans la séparation) bref, une construction de sens. **Ainsi l'étude peut-elle créer, générer son objet.**

Pierre Bourdieu évoque cet effet de l'entretien dans les termes suivants : *"certains enquêtés, surtout parmi les plus démunis, semblent saisir cette situation comme une occasion exceptionnelle qui leur est offerte de témoigner, de se faire entendre (...), de s'expliquer, au sens le plus complet du terme, c'est-à-dire de construire leur propre point de vue sur eux-mêmes et sur le monde"*⁶.

¹ Edgar Morin, p. 231, 1994

² Richard Déry, 1992

³ Julienne Brabet, reprenant Bon et Gregory, p. 80, 1988

⁴ Voir Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon, p. 145 à 151, 1985. Les auteurs montrent que les interviewés peuvent tenter de maintenir de bons rapports avec l'enquêteur ou de donner une image de soi favorable ou conforme et normale.

⁵ Voir 8.1.1

⁶ Pierre Bourdieu, p. 915, 1993

Ceci dit, des considérations éthiques nous font penser que, si ce travail a pu amorcer ou aider des processus de deuil, libérer d'un poids, provoquer un "soulagement", sa fonction sociale ne peut que s'en trouver renforcée, si ce n'est créée¹. C'est le "*principe d'utilité commune aux enquêteur et aux enquêtés, [la] déontologie de l'échange*"².

Le traitement des entretiens

Le traitement des entretiens est le point faible de la méthode : "*La question ouverte, la réponse spontanée permettent (...) la fabulation, la sensibilité véridique, une richesse de signification : (...) le risque maximal d'erreur se situe du côté de l'enquêteur, de son aptitude à déchiffrer le message de l'interviewé.*"³

L'enquêteur interfère tout d'abord dans la **retranscription** des enregistrements. Bourdieu utilise à son propos le terme de "*traduction*"⁴. Dans le cas présent, notons que :

- les éléments de communication non-verbale n'ont pas été repris ;
- les rythmes, hésitations, silences apparaissent par des "... " pauvres en sens ;
- le souci de lisibilité nous a conduit à épurer les discours de leurs digressions.

Le second temps est celui de l'**interprétation**. La méthode retenue est celle de l'**analyse de contenu**⁵. Pour les entretiens ouverts, nous n'avons pas de grille d'analyse et nous avons examiné les discours dans leurs similitudes et leurs différences de contenu. Pour les entretiens semi-directifs, l'analyse repose sur le cadre de lecture bâti. Elle consiste à examiner la séparation comme un système et un processus.

Nous avons défini des thèmes et des sous-thèmes à partir de l'avancement théorique de nos travaux et des données que nous avons déjà recueillies (cas et pré-enquête). Nous avons ensuite **restructuré les entretiens en**

¹ La méthodologie est alors plus proche des enjeux, utilités et limites de la recherche-action.

² Edgar Morin, p. 222, 1994. L'auteur souligne la complémentarité de l'investigation et de l'aide apportée aux groupes humains dans les interventions maïeutiques (p. 214).

³ Edgar Morin, p. 235, 1994

⁴ p. 920, 1993

⁵ Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon en reprennent plusieurs définitions qui soulignent les écueils théoriques et les débats sur les fondements : "*L'analyse de contenu est :*

- un ensemble disparate de techniques utilisées pour traiter des matériaux linguistiques ; (...)
- un instrument analytique sans ambition sinon sans fondements théoriques (...)
- résout empiriquement le problème de l'articulation de la langue à la situation, mais... elle résout ce problème par l'intermédiaire d'une situation théorique réellement intenable en tant qu'elle ne possède pas le concept de sa pratique."

Ils en concluent que la validité de l'analyse de contenu est extrinsèque à sa pratique et réside dans les objectifs auxquels elle répond (p. 156, 1985).

fonction de ces thèmes et sous-thèmes. La troisième étape a consisté à épurer les textes. Nous avons identifié les propositions synonymes et redondantes. Lorsque le cas se présentait, nous n'en conservions qu'une.

La dernière étape a été celle de l'analyse. Nous avons procédé en quatre temps¹ :

- identifier les contenus thématiques (à titre d'exemple, par rapport au sous-thème "réactions des proches" plusieurs modalités étaient possibles : soutien, désapprobation, indifférence) ;
- relever les traits communs et différences entre les personnes interviewées par rapport aux thèmes ;
- constituer des sous-ensembles d'individus à partir de ces différences et traits communs ;
- associer ces sous-ensembles aux caractéristiques et au contexte de la séparation.

Au terme de ce travail, nous proposons une vision du système et du processus de séparation. Cette connaissance construite à partir des entretiens étaye nos développements théoriques. Elle présente aussi des limites. Elle demande littéralement de transformer les textes en lisant des intentions et en faisant des interprétations ; la subjectivité du chercheur s'y exprime encore.

En conclusion, notons que les entretiens sont riches en informations mais biaisés : *"le problème essentiel est celui de la validité de l'interview, c'est-à-dire de son adéquation par rapport à la réalité que l'on a essayé de connaître."*² En outre, ils ne sont pas suffisants pour saisir la complexité de la séparation : *"les phénomènes sociaux ne peuvent être réduits à ce qu'on peut tirer de ce que disent les individus : d'autres informations sont nécessaires et peuvent être recueillies par (...) l'analyse de trace ou de documents divers"*³. Les cas documentaires permettent d'éviter le problème de l'interaction interviewé/interviewer mais ne rendent pas compte de l'ensemble de la séparation. C'est pourquoi nous avons recours, marginalement, à d'autres outils.

2.2.3- Autres matériaux utilisés

a)- Une autobiographie⁴

L'autobiographie que nous utilisons a l'intérêt de présenter le déroulement complet de la séparation. En outre, comme les cas d'origine documentaire, elle permet **d'éviter le biais des interactions interviewé/interviewer** : *"Les seules méthodes qui échappent à ces difficultés [interaction observateur/observé] sont celles qui ne portent pas directement sur les individus eux-mêmes et sur leurs comportements, mais sur les «traces» de ceux-ci : écrits et documents «spontanés»."*⁵

¹ Voir Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon, p. 185 à 193 et 199 à 202, 1985

² Edgar Morin, p. 235, 1994 ; voir sa description des limites de l'entretien, p. 231 à 249.

³ Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon, p. 10, 1985

⁴ Autobiographie présentée en Annexe 3

⁵ Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon, p. 14, 1985

L'écriture laisse l'acteur libre de la formulation des faits et de leur interprétation. Cela évite au chercheur de projeter massivement sur les interviewés¹. De plus, les possibilités et capacités d'expression de l'autobiographe sont plus développées que celles des individus que nous interrogeons. Il décrit plus clairement les implications affectives de la séparation².

Notons cependant que l'utilisation de cette autobiographie réintroduit la "subjectivité" du chercheur. Si les commentaires tendent à s'effacer derrière le discours, il n'en demeure pas moins que nous intervenons :

- dans le choix même de l'autobiographie ;
- dans la sélection de ses passages (nous ne la retranscrivons pas entièrement) ;
- dans les parallèles que nous effectuons entre l'autobiographie et certains éléments théoriques.

Ainsi, on ne saurait non plus évoquer la neutralité³. Si nous n'interférons pas dans le contenu du discours, son utilisation est en revanche empreinte de nos présupposés, de nos références et de nos intentions.

Un des intérêts de l'autobiographie, par rapport aux entretiens, est de constituer **un discours construit et réfléchi**. La chronologie est respectée, les faits sont exposés de façon précise et le récit, suffisamment structuré, distingue les faits des explications et des ressentis.

En revanche, nous n'avons pu ni orienter le discours sur certaines pistes apparues au cours de la recherche ni demander des approfondissements sur certains points. D'autre part, l'autobiographie peut apparaître comme une construction a posteriori, une "trace" des événements : *"le récit déterre des événements, il en relativise d'autres, et surtout il noue des liens, et par là éclaire l'événement sous un nouveau jour"*⁴.

Mais cette critique n'a plus lieu d'être si l'on considère que c'est justement cette construction qu'il convient de prendre en compte dans les significations et les représentations qu'elle traduit : *"La vie et son histoire sont indissociables de leur récit. Les hommes, en quelque sorte, ne cessent de raconter leur vie et l'histoire de leur vie, et par là de la constituer. Or n'y aurait-il pas dans la façon dont ils la racontent, dans leurs expressions spontanées, un trésor de notions qu'une approche biographique ne pourrait absolument pas ignorer ? (...) non seulement c'est ce que le sujet fait de l'événement qui compte, mais c'est lui qui fait l'événement"*⁵.

Nous appliquons au récit une lecture thématique. Les thèmes émergents sont :

- la représentation de l'organisation et de ses dirigeants ;
- le climat de séparation dans l'organisation ;
- le rôle des proches ;
- les émotions et leur évolution.

¹ Voir Julienne Brabet, p. 80, 1988

² Voir 5.2.1

³ Voir Jean Cuisenier, p. 99 à 101, in Jean-Claude Filloux et Jean Maisonneuve, 1993

⁴ Michel Legrand, p. 133, 1993

⁵ op. cité, p. 124 et 150

Ces éléments permettent d'approfondir la connaissance du système et du processus de séparation. Reste que nous travaillons sur **une seule autobiographie** ; ceci nous conduit à faire deux remarques :

- un seul récit est insuffisant pour jeter les bases d'une modélisation, d'une construction théorique, mais il peut suggérer des idées, ouvrir des pistes (comme ce fut le cas ici) ;
- mais son croisement avec les entretiens et les cas ainsi que sa confrontation avec les éléments théoriques développés montrent sa pertinence et sa représentativité.

b)- Synthèse des résultats d'enquêtes quantitatives¹

Nous utilisons la synthèse des résultats d'une enquête menée par un cabinet de consultants en 1988 et reconduite en 1994. Elle donne une description des pratiques et des ressentis des gestionnaires de la séparation.

Cette enquête fonctionne comme stimulateur de notre questionnement². Erhard Friedberg note cette possibilité d'utilisation des techniques quantitatives dans des recherches inductives *"comme des instruments heuristiques permettant de formuler des questions."*³

L'avantage d'une telle synthèse est de reprendre les mêmes questions à six ans d'intervalle et ainsi de pointer les évolutions des actes et des ressentis des gestionnaires. Son autre intérêt est qu'elle porte sur les gestionnaires de la séparation alors que les cas et les entretiens s'intéressent majoritairement aux "séparés".

Ceci dit, elle présente des limites :

- la construction et l'administration du questionnaire, l'échantillon, le traitement des données nous ont complètement échappés ; certes ceci évite toute projection du chercheur mais donne à repérer et à gérer les cadres de référence des consultants...
- un questionnaire fermé n'est pas a priori l'outil le plus adapté au repérage de représentations : *"se polariser sur un degré de satisfaction, c'est souvent gommer le fait que l'expression d'un même degré de satisfaction n'a pas nécessairement la même signification pour les différents groupes ou individus"*⁴.

Néanmoins, nous avons considéré l'enquête moins comme apport de mesures ayant du sens en elles-mêmes que comme une indication sur les perceptions des individus : *"On n'obtient pas une mesure directe d'une quantité d'énergie psychique orientée vers un objet, mais un indice permettant de reconstruire la configuration globale du vécu-représentation-signification d'un sujet"*⁵.

¹ Les résultats de ces enquêtes et les questions qu'ils ont suscitées sont retranscrits en Annexe 1.

² Voir 1.4

³ p. 300, 1993

⁴ Julienne Brabet, p. 83, 1988

⁵ op. cité, p. 83 et 84

c)- Autres matériaux

Certains matériaux ont été utilisés de façon très ponctuelle pour illustrer des aspects particuliers de la séparation.

Nous présentons, en Annexe 7, le cas "Tilapia". Il est extrait du compte rendu d'une intervention menée par Pierre Louart, Christel Beaucourt et nous-même. Ce cas montre¹ :

- des décalages entre les logiques d'action des individus (une logique gestionnaire et une logique politique s'affrontent) ;
- des décalages de perceptions sur la relation ;
- le processus de renforcement de ces déséquilibres.

Il constitue un exemple de **genèse du processus de séparation tout en montrant les dimensions du système**. On distingue en effet :

- la dimension juridico-institutionnelle : le dossier, préparé par le directeur, traduit sa volonté d'être inattaquable juridiquement ;
- la dimension technico-économique : l'envie de redressement organisationnel se heurte au manque de compétence du contrôleur de gestion ;
- la dimension psycho-sociale : la contradiction entre les logiques d'acteur, les processus de renforcement des comportements, le poids des relations inter-personnelles sont autant d'éléments qui contribuent à la séparation.

Nous utilisons encore :

- **Le discours d'un DRH sur la séparation (Annexe 2)**. Cet entretien libre met l'accent sur les ressentis d'un DRH qui a géré un grand nombre de séparations et sur les pistes qu'il propose pour les éviter. Ce discours intervient dans le paragraphe 8.2.2, sur les rétroactions du processus de séparation, et dans le paragraphe 10.2.1, sur les solutions limitant les répercussions de la séparation dans les fonctionnements organisationnels.

- Des résultats d'enquêtes quantitatives sur **la mobilité des cadres** (caractéristiques des cadres mobiles, intention de partir, préparation de la séparation...) et sur **la perception du chômage (Annexes 5 et 6)**. Ils nous permettent d'illustrer plusieurs points : les angoisses qui se développent par rapport au chômage (7.1.1.2 et 6.2.2.2), les facteurs qui influencent la séparation (7.2.2 et 9.1.1.1.c), les effets de la séparation sur l'individu (6.2.1) et les circonstances qui font de la séparation une expérience positive pour l'individu (6.2.2.5 et 10.2.2).

¹ Voir 7.1.3.3. Ce cas nous permet aussi de construire notre démonstration du chapitre 9 où nous montrons le poids des logiques d'acteur dans la séparation.

- **L'analyse des départs volontaires** dans une banque (Annexe 8). Elle montre que les individus donnent un sens personnel à la séparation qu'ils ont vécue. Celle-ci n'est pas une rupture mais une phase dans une continuité biographique. Cette étude est utilisée au chapitre 9 où nous mettons l'accent sur les logiques d'acteur. Ponctuellement, nous nous en servons pour montrer les incidences des primes de départ (4.2.3 et 11.1.1).

On le voit, les matériaux mis en œuvre sont hétéroclites. Cette diversité nous permet d'illustrer un grand nombre d'aspects de la séparation, et par là, de faire voir sa complexité. En outre, elle limite les risques inhérents à chaque type de données ou de techniques pris isolément.

Conclusion

L'analyse des matériaux a été concomitante à la recherche théorique. C'est par un mouvement de va-et-vient entre les deux que nous avons construit un cadre de lecture de la séparation.

Ce mouvement itératif s'est aussi produit entre les diverses techniques. Des cas faisaient apparaître de nouveaux thèmes que nous intégrions dans nos entretiens ; les entretiens soulignaient la prépondérance de tel ou tel aspect que nous approfondissions en cherchant des données plus précises... Ainsi les différents recueils se recourent, se complètent et se précisent mutuellement. En résumé, *"une interprétation ne peut être que probable et provisoire : toujours, de nouveaux détails peuvent modifier l'image de l'ensemble comme l'image de l'ensemble permet d'intégrer de nouveaux détails."*¹

Dans le tableau ci-après, nous reprenons les techniques utilisées en revenant sur leurs intérêts et limites :

¹ Daniel Lagache cité par Françoise Brelet-Foulard, p. 296, in Jean-Claude Filloux et Jean Maisonneuve, 1993.

Mais il y a une certaine saturation de l'interprétation, c'est-à-dire qu'après un temps (celui où nous nous sommes arrêtée), l'utilité marginale de l'information devient globalement faible.

		<u>Intérêts</u>	<u>Limites</u>
<u>Techniques centrales</u>	recueil de cas (Annexe 9)	- multiplication des situations, hétérogénéité des individus, - variabilité des environnements - mise en évidence d'aspects marginaux de la séparation	- morcellement de la représentation du processus et du système de séparation
	entretiens semi-directifs (Annexe 4)	- séparation abordée dans son entier - spontanéité - réponses précises - variété des perceptions et des expériences	- interactions interviewé/chercheur
<u>Techniques d'appoint</u>	autobiographie (Annexe 3)	- approche en profondeur - vision complète du processus - description du vécu, de l'intériorité - discours construit et réfléchi	- sélection des faits - pas de question possible - cas unique
	résultats d'enquêtes (Annexe 1)	- stimulation du questionnement - évolution dans le temps - approche extensive - matériau centré sur les gestionnaires	- non maîtrise de l'enquête (échantillon, questionnaire, traitement...)
	autres matériaux (Annexes 2,5,6,7,8)	- illustration de points précis de la recherche ; - multiplication et recoupement des sources d'information	- manque de représentativité ; - manque de maîtrise méthodologique

2.2- Techniques utilisées

PREMIERE PARTIE

Le système de séparation

INTRODUCTION

L'objet de cette première partie est d'étudier le système de séparation, ses dimensions et leurs interactions.

Nous posons **la séparation comme système** : *"Un système est un tout dynamique, qui possède en tant que tel des propriétés et des comportements déterminés. Il est composé de parties, reliées entre elles, de sorte qu'aucune partie n'est indépendante des autres et que le comportement du tout est influencé par l'action d'ensemble de toutes les parties."*¹

Les parties du système possèdent trois propriétés :

"- les propriétés (...) de chaque élément de l'ensemble ont un effet sur les propriétés (...) de l'ensemble ;

- aucun élément n'a un effet indépendant sur l'ensemble et chacun est affecté par au moins un autre élément ;

*- chaque sous-groupe d'éléments de l'ensemble possède les deux premières propriétés".*²

L'étude d'un système demande d'analyser ses parties mais aussi de l'envisager de façon globale : *"L'approche systémique complète évidemment, plus qu'elle ne remplace, la conception analytique antérieure. Elle constitue une réponse à la nécessité d'appréhender des totalités en tant que telles et, pour ce faire, d'entretenir une dialectique permanente de passage du tout à la partie et vice versa ou de tenter de concilier réductionnisme et globalisme."*³

Nous articulons le global et le particulier dans les chapitres qui suivent. Nous examinons les éléments du système, leurs interactions et les interactions du système de séparation avec son environnement.

Ces chapitres sont structurés comme suit :

¹ Gilbert J. B. Probst et Hans Ulrich, p. 32, 1989. A noter que "si le tout est plus que la somme des parties", le tout peut aussi être moins que la somme des parties dans la mesure où des qualités des parties peuvent être inhibées par l'organisation de l'ensemble. (voir Joël de Rosnay, 1975)

² Alain Desreumaux, p. 94, 1992 reprenant Ackoff (1974)

³ Alain Desreumaux, p. 95, 1992

Chapitre 3- La dimension juridico-institutionnelle :

3.1- le cadre juridique de la séparation et ses évolutions

3.2- les interventions des acteurs dans ce cadre

La dimension juridico-institutionnelle est l'ensemble des règles législatives, conventionnelles, jurisprudentielles qui régissent la séparation et la relation. Nous décrivons ce cadre normatif. Ensuite, nous examinons le jeu des acteurs à l'intérieur de ce cadre.

Chapitre 4- La dimension technico-économique :

4.1- les fondements de la gestion de la séparation

4.2- les logiques opératoires

Les "logiques opératoires" sont les pratiques de gestion de la séparation. Elles sont étayées par des fondements idéologiques. Nous montrons que ces fondements sont construits dans l'organisation ou importés de son environnement.

La séparation est fréquemment décrite dans ses aspects technico-économique et juridico-institutionnel¹. Au dernier chapitre de cette partie, nous montrons qu'elle comprend aussi une dimension psycho-sociale.

Chapitre 5- La dimension psycho-sociale

5.1- Les phénomènes psycho-sociaux émergents

5.2- Les déconnexions entre le juridico-opérationnel et le psycho-social

La dimension psycho-sociale est composée des phénomènes psychologiques et sociologiques qui émergent lors d'une séparation. Après les avoir décrits, nous nous penchons sur leurs interactions avec le cadre juridique et le cadre opératoire.

Nous montrons que la dimension psycho-sociale est peu ancrée dans l'action. La question est alors celle des effets de cette déconnexion entre les trois dimensions de la séparation.

L'analyse du système de séparation nous conduit aux premières conclusions opératoires de ce travail.

¹ Voir 1.3

CHAPITRE 3- LA DIMENSION JURIDICO-INSTITUTIONNELLE

La dimension juridico-institutionnelle est la plus vulgarisée et la mieux prise en compte dans la gestion de la séparation¹. Les entreprises considèrent souvent comme essentiel d'avoir "raison juridique". Le juridique renvoie en effet à des enjeux économiques, commerciaux et socio-politiques. Il prend une place importante dans la gestion de la séparation.

Nous exposons les règles qui régissent la séparation et la relation individu-organisation. Nous montrons leurs limites et leurs évolutions. Puis, nous étudions les "contournements" possibles de ces règles.

En effet, il existe un cadre juridique qui, globalement, tend à protéger² le salarié. Mais les interprétations et les lacunes du droit offrent à l'entreprise des marges de manœuvre.

Ces jeux à l'intérieur du cadre juridique ont des répercussions sur l'individu et sur le collectif de travail. Les vécus de séparation peuvent s'en trouver modifiés. La connaissance du droit devient dès lors un facteur important de la séparation. Il détermine les capacités d'action.

¹ Ce constat est établi à partir des cas, des entretiens et de la revue de littérature que nous avons menés (voir 1.3, 1.4 et Annexe 1).

² Voir Jacques Bartélémy (avocat et membre du conseil économique et social), janvier 1995

3.1- LE CADRE JURIDIQUE DE LA SEPARATION

Nous examinons les règles qui régissent la séparation et la relation entre l'individu et l'organisation.

3.1.1- Les règles relatives à la séparation

Le droit du travail présente des ambiguïtés. En outre, il est parfois en décalage par rapport à la "réalité" des entreprises. Ceci étant, il évolue pour résoudre ces contradictions internes ou pour s'adapter aux évolutions technico-économiques.

La jurisprudence révèle les ambiguïtés du droit. La première "zone d'incertitude" est la distinction entre "initiative" et "imputabilité"¹. L'initiative de la séparation influence la procédure. L'imputabilité détermine les indemnités et préavis. Ce sont donc deux notions juridiques importantes pour le déroulement de la séparation. Dans un licenciement, l'employeur a l'initiative et l'imputabilité de la séparation. Dans une démission, c'est le salarié qui est responsable et qui décide. La distinction est moins évidente dans d'autres cas : la démission "équivoque", certaines situations de retraite, la rupture pour cas de force majeure, les "départs volontaires", ... Les exemples ci-après constituent des illustrations de ces ambiguïtés² :

CAS 3-1

Un salarié est accusé de vols commis dans sa société. Il fait l'objet d'une perquisition de police à son domicile. Bien que celle-ci n'ait rien donné, il est convoqué pour un entretien préalable de licenciement. Son maintien dans l'entreprise est convenu «malgré ses fautes». Cependant, il cesse le travail quelques jours plus tard. La Chambre sociale approuve la Cour d'Appel d'avoir estimé que «malgré les apaisements qui lui ont été donnés, le salarié était fondé à apprécier qu'il ne pouvait plus poursuivre des relations normales avec son employeur, ce dont il résultait que s'il avait pris l'initiative de la rupture, l'imputabilité de celle-ci incombait à l'employeur».

¹ L'initiative détermine qui prend la décision de séparation ; l'imputabilité désigne qui en est responsable.

² Voir aussi les cas que nous présentons à l'Annexe A.

CAS 3-II

Une vendeuse démissionne de son premier emploi, un CDI, pour entrer, sous contrat à durée déterminée, au service d'une société créée par son ancien employeur, sa fille et son gendre.

Congédiée à l'issue de ce CDD, elle réclame des indemnités de préavis, de licenciement et de dommages-intérêts pour rupture abusive du premier contrat. La Cour d'Appel la déboute en se fondant sur l'absence de contrainte.

L'arrêt est cassé, les juges de fond ayant relevé que cette salariée ne s'était pas avisée de la durée déterminée de son nouveau contrat et que les conditions dans lesquelles elle avait -sur la suggestion de son employeur- accepté de quitter un emploi stable, sans indemnité, pour une situation provisoire, pouvaient paraître suspectes compte tenu des liens entre les employeurs.

Ici aussi, si l'initiative est prise par le salarié, l'imputabilité de la séparation revient à l'employeur.

La qualification juridique (la sortie sera-t-elle qualifiée de licenciement, de démission, de préretraite...) est la deuxième "zone d'incertitude". Sa détermination est sujette à interprétation :

CAS 3-III

- les juges n'ont pas retenu comme démission l'acte d'un salarié de 22 ans, qui, averti de son changement de poste, déclare qu'il préfère partir, signe une demande de règlement, puis deux heures plus tard revient sur sa décision ;

- à l'inverse, les juges ont admis la démission d'un salarié qui avait en vain demandé un changement de poste puis signé une lettre de démission, bien que ce salarié ait envoyé le jour même une lettre de rétractation et ait soutenu avoir apposé sa signature sur un document photocopie, en présence de trois responsables de l'entreprise.

La qualification juridique de la séparation est également lourde de conséquence dans le déroulement de la séparation. Elle influence les indemnités, le préavis, le vécu¹ ou le versement d'une retraite :

CAS 3-IV²

"La politique sociale actuelle de l'entreprise consiste à réduire fortement les effectifs en se repliant sur les meilleures exploitations. L'originalité de la démarche consiste à inciter les plus jeunes mineurs à changer de

¹ Voir Annexe 4

² Jean Ducat, février 1993

métier en quittant la mine et à conserver les moins jeunes afin de poursuivre l'extraction avec un personnel pouvant, à la fermeture des dernières exploitations, bénéficier d'une mesure d'âge.

La retraite de base des mineurs (...) est versée à 55 ans si l'intéressé justifie au moins de 15 ans d'ancienneté.

Un salarié qui n'a pas cette ancienneté de service ne perçoit aucune pension de la Caisse des Mines. (...)

Actuellement, la difficulté majeure est de convaincre les mineurs de quitter la mine avant d'atteindre 15 ans d'ancienneté. C'est en 1978 que pour la première fois nous avons posé le problème, il n'est pas totalement résolu mais cependant en voie de l'être :

- dans un premier temps, nous avons pu obtenir qu'un mineur puisse rester affilié au régime des mines chez un autre employeur ; la solution n'est pas totalement satisfaisante, c'est un frein à l'embauche, le nouvel employeur hésitant devant les complications administratives d'une telle solution,

- depuis 1978, nous réclamons que la retraite soit calculée au prorata du temps passé pour supprimer le seuil de 15 ans. Un décret est actuellement en préparation."

Le cadre juridique et ses interprétations pèsent sur le déroulement de la séparation. Ils en déterminent la durée (facteur, nous le verrons plus loin, essentiel) et les conditions matérielles. Ils influencent aussi le regard porté par les autres sur le salarié, le regard qu'il porte sur lui-même¹ et l'appréhension des futures relations professionnelles.

Les décalages vis-à-vis des réalités organisationnelles naissent de la structure du droit. Les règles catégorisent les causes de la séparation². Elles ne rendent compte ni de son processus ni de sa complexité. Or le discours juridique influence les pratiques organisationnelles³. Dès lors, la séparation est appréhendée dans les organisations de façon réductrice : elle a une cause unique ; elle est conçue comme négative (elle est la punition d'une faute). De plus, les procédures juridiques conduisent à la déshumanisation de sa gestion⁴. Les implications sont nombreuses et non conscientisées. Les gestionnaires et les salariés sortants ressentent des difficultés à vivre la séparation⁵.

Le droit imprègne les pratiques organisationnelles. Il évolue aussi sous leurs effets. Elles le légitiment ou le poussent à s'adapter :

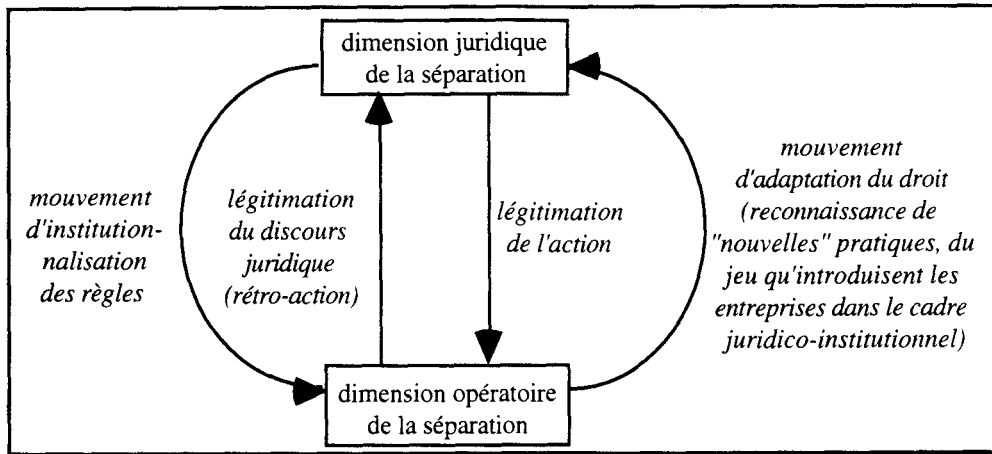
¹ Les préretraités disent souvent attendre la retraite pour passer du statut de chômeur à celui de retraité, moins difficile à assumer socialement.

² Nous présentons en Annexe A de ce travail un résumé du droit du travail en matière de séparation.

³ Voir 1.3 et 1.4

⁴ Voir Annexe 4

⁵ Voir 1.3, 1.4 et Annexe 4



3.1- Les interactions entre le juridique et l'opérationnel

Les cadres juridique et opératoire se construisent et se renforcent mutuellement. L'intégration de considérations psycho-sociales peut apparaître comme inutile, voire comme source de perturbation dans un mécanisme fermé.

Les politiques de l'emploi¹ influencent aussi l'évolution du droit en matière de séparation. L'Etat peut intervenir de diverses façon pour résoudre le problème du chômage. Schématiquement, il peut :

- crée directement des emplois ;
- inciter les entreprises à renoncer à des licenciements (ou les retarder) ;
- aider les entreprises à créer des emplois (suppression de l'autorisation administrative de licenciement², déréglementation de l'utilisation des CDD, aménagement du temps de travail, abaissement du coût du travail) ;
- réduire l'offre de travail (aide au retour pour les immigrés, préretraite, réduction du temps de travail) ;
- intervenir structurellement sur l'appareil productif (restauration de la compétitivité des entreprises).

Ces politiques s'accompagnent d'un **traitement social du chômage. Elles influencent la séparation³**, son cadre juridique, son utilisation par les entreprises et son vécu par les salariés.

L'examen des règles qui régissent la séparation ne suffit pas à comprendre son cadre juridique. Le droit relatif à la relation entreprise-salarié influence aussi le système de séparation. Nous allons l'examiner.

¹ Voir Eric Szij in Jean-Yves Capul, p. 43 à 55, mai-juin 1990. A noter que les politiques d'emploi sont aussi marquées par les analyses du chômage (chômage keynésien ou classique ; voir Dominique Plihon, p. 20 à 25, in Jean Yves Capul, op. cité).

² Le 3 Juillet 1986 pour le licenciement de moins de 10 salariés et le 10 Décembre 1986 suppression totale et mise en place le 20 Octobre 1986 de l'accord entre partenaires sociaux en la matière.

³ Voir à cet égard Anne-Lise Aucouturier, 1993 qui étudie l'efficacité de plusieurs mesures gouvernementales (Contrat de Qualification, CRE, CES...) en termes de retour à l'emploi (sous diverses formes). Voir aussi Dominique Gambier et Michel Vernières, 1991.

3.1.2- Les règles relatives à la relation individu-organisation

Pour comprendre la séparation, il est nécessaire d'étudier le cadre juridique de la relation. **Il est marqué par la multiplication des "SEP"¹** (situations d'emploi particulières). Nous examinons les contextes de développement de ces nouvelles formes d'emploi. Nous verrons ensuite que les SEP modifient les normes d'emploi et de travail affectant par là la séparation.

3.1.2.1- Les contextes de développement des Situations d'Emploi Particulières

a)- L'environnement économique

Une double tendance marque l'environnement économique : une pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui affecte essentiellement les entreprises moyennes (de 100 à 500 personnes)² et un taux de chômage élevé³. Une reprise de la croissance économique maintiendrait cette tendance. La demande des entreprises en main d'œuvre qualifiée laisserait sur le bord de la route **les "rebuts" du système de formation qui gonfleraient les cohortes de chômeurs**. D'autre part, **le taux de rotation des populations qualifiées, davantage**

¹ Les chiffres ci-après témoignent de ce développement, même si CDD et intérim connaissent un recul suivant en cela les emplois typiques :

	Janvier 90	Mars 91	Mars 92	Mars 93
Intérimaires	232	215	211	171
CDD	593	550	576	524
Apprentis	223	189	181	180
Stagiaires	276	277	321	399

(Effectifs en milliers -Courrier Cadre, n° 1030, 24 septembre 1993)

Nous renvoyons également à l'article de Jean-François Amadiou et Jacques Rojot, qui joignent à une étude quantitative une analyse quantitative en termes de pays, de secteurs, de taille d'entreprise (décembre 1992-janvier 1993) ; voir aussi les chiffres fournis pour la période 1982-1989 par Simon Wuhl, "*chômage d'exclusion et politique d'insertion*", p. 159, in Gilles Ferréol, 1992.

² Olivier Rioux, octobre 1989. Le vieillissement de la population accentue le recul du pourcentage de la population active et de la main d'œuvre qualifiée. L'accès au travail de la population féminine ne fait que retarder la pénurie d'actifs en France et seule l'immigration, selon les prévisions de certains démographes, pourra pallier ces insuffisances.

³ A cet égard deux modèles théoriques proposent des analyses antagonistes : le modèle néoclassique insistant sur le poids des comportements des agents (chômeurs, syndicats...) et le modèle d'inspiration marxiste dans lequel le collectif prime sur l'individu et où le marché n'est pas un lieu d'ajustement mais de rapports de force (Voir Simon Wuhl, "*chômage d'exclusion et politique d'insertion*", p. 159, in Gilles Ferréol, 1992).

sollicitées et mobiles, augmenterait. Le développement des outils de fidélisation -ou de débauchage d'une autre entreprise- des salariés qualifiés pourrait être, dans ce contexte, une priorité des services de GRH.

Cette situation pourrait conduire à une normalisation de l'acte de séparation et à un renoncement à l'emploi à vie et à plein temps. Lors d'une carrière, les phases de travail, de formation, d'inactivité, de reconversion alterneraient.

Mais la nouvelle répartition du travail et des emplois porte encore les stigmates de l'ancien mode d'appréhension de l'emploi. Alors qu'elle devrait s'inscrire dans une double logique de développement du temps libre et de lutte contre le chômage, elle participe d'un mouvement de précarisation et de perte de protection sociale.

A titre d'exemple, les employeurs envisagent "l'aménagement du temps de travail" essentiellement comme un outil de régulation économique. Ainsi si 2,8 millions d'actifs travaillent à temps partiel, ce sont dans 84% des cas des femmes. De plus, il s'agit souvent de temps partiel imposé et non choisi. **Socialement le temps partiel agit comme un facteur discriminatoire**¹. La norme sociale préfère que les femmes travaillent à temps partiel, quitte à effectuer des heures supplémentaires, et que les hommes travaillent à temps plein, au risque de vivre des périodes de chômage technique². **La logique d'emploi et de rupture d'emploi est différente pour les hommes et les femmes** (le temps partiel est pour la population féminine une mesure à caractère structurel tandis que le chômage partiel n'est lui "qu'une mesure conjoncturelle"). Le cas ci-après illustre ce partage "sexué" de l'emploi :

CAS 3-V³

Dans une entreprise de production de pièces de caoutchouc pour l'automobile, face à un problème de "sureffectif", la direction décide de mettre toutes les femmes de l'usine à mi-temps, évitant ainsi tout licenciement. Un accord est signé avec l'organisation syndicale hégémoniquement masculine. Dès l'entrée en vigueur de celui-ci, les femmes mises à temps partiel se voient contraintes d'effectuer en sus de leur 19h30 hebdomadaires, des heures supplémentaires. De leur côté les hommes voient leur plein temps grignoté par du chômage technique. De fait, les hommes et les femmes travaillent autant (...). Mais en introduisant le temps partiel, la direction a établi une double gestion de la main d'œuvre.

¹ Voir Dominique Schnaper qui montre que les statuts sociaux sont étroitement liés aux statuts que définit la législation sociale (1989).

² Le chômage partiel est opposé aux SEP : "Le chômage partiel se démarque radicalement de toutes les formules «dualisantes» divisant la main d'œuvre en catégories privilégiées d'un côté, infériorisées de l'autre, formules parmi lesquelles (...) des formes atypiques d'emploi. (...) Le chômage partiel se range résolument du côté d'une répartition plus équitable du chômage sinon du travail". (Mathieu Béraud et François Michon, août-septembre 1993)

³ Extrait de Margaret Maruani, 1989

Le temps partiel recrée de la sorte des clivages socio-professionnels entre hommes et femmes, entre jeunes et plus âgés, entre individus peu qualifiés et individus qualifiés, **sans que l'on sache avec précision s'il permet la création d'emploi ou s'il ne génère que des poches de sous-emploi et de précarité, c'est-à-dire de séparations à répétition**¹.

b)- L'environnement technologique²

Depuis les années 70, les "nouvelles technologies" se développent, dans un contexte de concurrence basée sur la différenciation et la qualité accrues des produits. L'ingénierie productive recherche l'intégration des séquences de production et la flexibilité organisationnelle (à travers la flexibilité de gamme, de produits, de volume). Le travail devient de plus en plus indirect, les relations avec les fournisseurs, clients et sous-traitants déterminantes. Ces évolutions rendraient caduques à la fois la division entre conception et exécution du travail et la division fonctionnelle.

Les nouveaux modes d'organisation du travail seraient basés sur la compétence et l'implication des salariés. Deux solutions sont possibles :

- la solution "libérale et duale" : l'innovation technologique prime sur l'innovation sociale. Dans ce scénario, l'implication nécessaire est recherchée chez les techniciens supérieurs ; les autres catégories de salariés (de l'entreprise ou de la sous-traitance) **sont faiblement intégrées. Cette dualisation qui naît dans l'entreprise se propage à toute la société** (ses effets sont plus ou moins atténués par l'action redistributrice de l'Etat, sous la pression de syndicats partisans d'un revenu minimum sans travail et qui, de la sorte, légitime malgré eux cette logique duale) ;

- la solution "coopérative et de démocratie salariale" : l'innovation organisationnelle prime sur l'innovation technologique ; des partenariats sont conclus avec la sous-traitance ; les ressources humaines sont des investissements ; l'implication des salariés est recherchée par la stabilisation des collectifs... L'apprentissage occupe une place essentielle dans la GRH. Il peut se faire de deux façons : ou l'entreprise déploie des efforts en matière de développement de salariés qu'elle tente de stabiliser, ou les personnels acquièrent leurs compétences hors de l'entreprise. Dans ce dernier cas, la séparation est à nouveau au cœur du système.

Par-delà ces conjectures, il est possible d'identifier les implications des évolutions technologiques sur la séparation :

- **les contenus des emplois sont de plus en plus complexes** et les comportements doivent évoluer vers plus d'implication ; la formation continue, la polyvalence, la mobilité sont nécessaires ; la multiplication des expériences et donc des séparations (ou des mouvements internes) est une solution ;
- se pose la question de l'avenir de certaines catégories de salariés : ainsi en est-il des ouvriers, les tâches d'exécution pure disparaissant, ou encore des techniciens (BTS et DUT) recrutés massivement ces dernières

¹ Voir Michel Gaspard, mars-avril 1980

² D'après Benjamin Coriat, 30 août 1989

années et dont le grand nombre va bloquer la progression vers des fonctions de cadre¹ ; ces deux catégories pourraient connaître un taux de séparation de plus en plus important ;
 - les nouvelles technologies de l'information pourraient permettre de stocker l'expérience des salariés par-delà leur appartenance à l'entreprise, enlevant de la sorte un des obstacles organisationnels à la séparation.

Les évolutions technologiques peuvent engendrer ou faciliter les séparations.

c)- L'environnement social

Il se caractérise par des mouvements propices au développement des Situations d'Emploi Particulières :

- l'exode rural et l'immigration ont provoqué un accroissement du salariat et par conséquent un développement de l'hétérogénéité de la population salariale ; en outre, l'urbanisation a modifié les modes de consommation et de production en suscitant le développement du tertiaire ;
- la tertiairisation est liée au développement des services publics (collectivités territoriales) et au mouvement d'externalisation des activités ; elle participe à la féminisation et à la précarisation du salariat ;
- la féminisation de l'emploi est en interaction avec la précarisation : les femmes sont beaucoup plus en Situation d'Emploi Particulière².

d)- Les accompagnements juridiques des évolutions environnementales

Les évolutions que nous venons de décrire provoquent des modifications du droit relatif à la relation individu-organisation. Ces modifications créent un effritement du travail à temps plein et des contrats à durée indéterminée.

L'environnement juridique de la séparation a été construit essentiellement depuis la fin de la seconde guerre mondiale³. Dans une première phase que l'on peut situer de 1945 à 1975, **l'emploi typique a été construit**

¹ Voir Gérard Donnadiou et Patrick Gilbert, janvier 1992

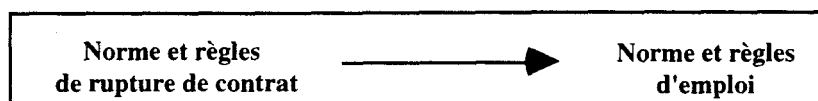
² Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne le travail à temps partiel :

	Janv. 90	Mars 91	Mars 92	Mars 93
Hommes	3,3	3,3	3,6	4,1
Femmes	23,6	23,5	24,5	26,3
Ensemble	11,9	11,9	12,5	13,7

Proportion d'actifs occupés à temps partiel (%) - Courrier Cadre, n°1030, 24 septembre 1993

³ Il est possible de dater la naissance de la séparation "juridique" au 18 juillet 1901, date de l'apparition du contrat de travail sous sa forme moderne. Jusqu'en 1791, le compagnon ne peut quitter son maître sous peine d'amende ou d'emprisonnement. La liberté du travail naît en 1791 : "il sera libre à toute personne de faire tel négoce ou d'exercer telle profession, art ou métier qu'elle trouvera

en référence à la rupture d'emploi.



Les règles juridiques relatives à la rupture de contrat ont permis d'élaborer le concept d'emploi typique. Ces règles sont¹ :

- la loi de 1928 instaurant le préavis précédant la rupture de contrat ;
- la loi de 1958 qui introduit une distinction entre démission et licenciement : le droit de rupture n'est plus réciproque, le licenciement devient un acte juridique ; l'assurance-chômage est créée en date du 31 Décembre 1958 ;
- l'ordonnance du 13 Juillet 1967 qui légalise la proportionnalité entre l'indemnité de licenciement et l'ancienneté ;
- la loi de 1973 qui instaure la "cause réelle et sérieuse" de licenciement ;
- la loi de 1975 qui crée le contrôle du licenciement pour motif économique.

Ce mouvement a continué après 1975 :

- la loi de 1983 instaure l'autorisation administrative de licenciement (supprimée en 1986) ;
- la loi de 1989 (2 Août) instaure la priorité de réembauche des licenciés économiques pendant un an ;
- la même loi de 1989 (2 Août) généralise l'obligation d'un plan social (limiter le nombre de licenciements et faciliter le reclassement) dans les entreprises d'au moins 50 salariés ;
- la loi du 27 Janvier 1993 oblige (quand plus de 10 salariés sont licenciés dans une entreprise de plus de 50 salariés) l'intégration d'un plan de reclassement² dans le plan social.

Ces lois sous-entendent le **droit du salarié à la durabilité de l'emploi**. La stabilité y est un élément central de l'emploi (par exemple, la loi du 16 Juillet 1982, art. L.122.1 définit le contrat à durée indéterminée comme **contrat de travail commun**). Elle correspond à la permanence de l'activité de l'entreprise.

La seconde phase démarre dans les années 75. Les nouvelles formes d'emplois (CDD, intérim, contrat d'apprentissage...) sont réglementées. Pour autant **ces emplois ne deviennent pas "normaux"**. Ils demeurent des "situations d'emplois particulières", des "emplois atypiques", **définis par rapport à l'emploi typique**. La législation reconnaît ces emplois et la demande de flexibilité des entreprises, sans se résoudre à

bon" et ce n'est que dans le code napoléonien qu'apparaît l'interdiction de l'engagement à vie.

¹ Voir Lamy Social, p. 993 à 1111, éditions 1994

² Celui-ci doit comporter, outre des conventions de conversion, des actions de reclassement interne ou externe à l'entreprise, des créations d'activités nouvelles, des actions de formation ou de conversion et des mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail.

abandonner stabilité et sécurité.

La troisième phase, dans laquelle le juridique n'est pas encore entré, est celle de **la légitimation d'une pluralité de normes d'emploi, voire celle de la remise en cause de la notion d'emploi dans son acception actuelle**. De 1945 à 1975, l'emploi typique s'est construit en référence aux normes de rupture. Dans les années à venir, la pluralité des normes d'emploi pourrait être reconnue juridiquement via la tolérance pour une pluralité de normes de séparation.

3.1.2.2- L'évolution des notions d'emploi et de travail

Cette double évolution est résumée par les propos de Serge Ter Ovanessian¹ : *"La relation d'emploi est un contrat par lequel un travailleur vend son temps à un employeur. Elle cède progressivement la place à la relation de travail par laquelle le travailleur vend sa compétence. Une évolution qui met en cause le lien social tissé autour de la production"*.

a)- L'évolution de la notion d'emploi²

Dans le contexte que nous venons de décrire, **le concept d'emploi évolue et avec lui les relations d'emploi et la séparation**. Depuis 1945, s'était construite une norme : l'emploi salarié stable. On assiste, depuis quelques années, **au développement d'une pluralité de normes et de situations d'emploi**. Nous reprenons cette évolution dans le détail.

- **L'emploi salarié stable** se caractérise par la durée indéterminée, l'unicité de l'employeur et le temps plein. Dans ce cadre où la stabilité est une norme, **la séparation entre l'individu et l'organisation ne constitue pas un acte social normal**. Synonyme de sécurité, l'emploi salarié stable répond toujours aux aspirations des salariés. Même si le salariat connaît un relatif ralentissement actuellement, il demeure un idéal pour les individus et une référence en matière d'emploi. La question est de savoir si cette tendance est conjoncturelle ou structurelle, si nous sommes ou non à un point de bifurcation.

- **De l'emploi typique aux emplois atypiques** : la construction d'une norme d'emploi de 1945 à la fin des années 1970-début des années 1980 conduit logiquement à l'apparition d'emplois hors norme. **Plus la norme s'affirme en tant que telle, plus les SEP sont visibles et plus ou moins bien acceptées**. Le développement du salariat est conjoint à la multiplication et à la perception des SEP.

- **Des emplois atypiques à la pluralité des normes** : les situations d'emploi particulières (SEP) se multiplient. Une SEP se caractérise par un écart, par rapport à la norme établie, sur un des trois points suivants :

¹ automne 1994

² Dominique Gambier et Michel Vernières, p. 88 à 123, 1991

- l'économique (revenu et durée du travail) ;
- le juridique (la durabilité de la relation d'emploi et l'unicité de l'employeur) ;
- le social (protection sociale, avantages sociaux et formation continue).

Les cas sont fréquents où la durée de l'emploi est limitée, où le revenu est peu élevé, où la protection sociale est altérée par des phases d'inactivité de plus en plus rapprochées et longues ou par une situation illégale.

L'étude des SEP ne permet pas de conclure si elles mènent à un emploi stable et durable, à un autre emploi atypique, au chômage ou à un retrait d'activité. **Il n'y a pas de trajectoire-type¹. Cependant, les observations tendent à montrer que les SEP se succèdent.** Un individu passe d'un contrat d'apprentissage à un CES, à un CDD, à un intérim.... Les séparations se succèdent. Les SEP s'accompagnent souvent de précarité.

¹ Voir Didier Gélot, *"quelles trajectoires pour les chômeurs de longue durée ? une analyse par panel"* (p. 157 à 167 in Patricia Bouillaget et Christophe Guitton, 1992).

Il n'y a pas de "trajectoire-type". En revanche, il est possible de repérer des "facteurs risque" (d'entrée dans le chômage de longue durée). Ces facteurs sont l'âge, le sexe, et l'antériorité professionnelle : *"il apparaît plus clairement aujourd'hui que le parcours professionnel antérieur des demandeurs d'emploi, jusqu'alors relativement absent de l'analyse du chômage (...) joue un rôle non négligeable dans la constitution des itinéraires d'insertion dans l'emploi ou, à l'inverse, d'enfermement dans le chômage de longue durée"* (p. 164).

Les chômeurs de longue durée se répartissent de la façon suivante (étude menée en avril 1991-p. 161):

- 48 % déclarent avoir travaillé régulièrement, puis avoir connu le chômage total ; les chômeurs âgés y sont particulièrement représentés ;
- 21 % déclarent avoir travaillé régulièrement puis avoir connu des alternances de périodes de chômage et de travail ; ce sont essentiellement des adultes de 25 à 49 ans ;
- 21 % n'ont pratiqué que l'alternance de périodes de travail et de chômage ; les jeunes et les femmes y sont fortement présents ;
- 10 % n'ont jamais travaillé avant de connaître le chômage ; il s'agit encore des femmes et des jeunes."

Voir aussi Louis-André Gérard-Valet et alii, *"chômage de longue durée et durée du chômage, réflexion autour d'une étude des trajectoires et mobilités vis-à-vis du marché du travail"* (p. 169 à 180) in Patricia Bouillaget et Christophe Guitton, 1992. Les auteurs recensent d'autres facteurs du chômage de longue durée : la nationalité (étrangère s'entend), l'absence de diplôme scolaire, de qualification professionnelle, la charge d'enfants (pour les femmes), l'expérience professionnelle. Ils reviennent en effet sur l'antériorité des individus : *"un lourd passé de chômage, décrit par les durées cumulées des épisodes passés de chômage, compromet le retour vers l'emploi"* (p. 173). Ils posent à cet égard une question somme toute pertinente : *"Mais l'effet doit-il se comprendre par les comportements du travailleur découragé ou par la politique d'embauche des employeurs ?"* (p. 174)

- **De la pluralité des normes à la précarité**¹ : la précarité est une probabilité élevée de rupture d'emploi. Toutes les SEP par lesquelles passe un individu sont autant de séparations à vivre.

- **De la précarité à la multiplication des ruptures** : les catégories de population en situation d'emploi particulière sont essentiellement les femmes, les jeunes et les bas niveaux de qualification. Les entreprises qui les embauchent appartiennent à tous les secteurs (l'accroissement des SEP n'est pas lié à une intensification de leur utilisation par les services et le commerce mais à une généralisation de leur emploi). Ce sont surtout des PME. Les grandes entreprises, en recourant à l'externalisation des activités et à la sous-traitance, reportent sur les autres entreprises l'utilisation des SEP.

Le développement des SEP montre que les entreprises ont les moyens d'une sélectivité. Comme pour le travail à temps partiel, la mobilité est subie bien plus que choisie. **Cela ne peut sans doute pas contribuer à une dédramatisation et une banalisation de la séparation.** En outre, les phases de chômage sont de plus en plus fréquentes et longues. Les SEP, dans leur utilisation actuelle, et le chômage s'alimentent réciproquement. Le cas 3-VI illustre les trajectoires individuelles qui en résulte :

CAS 3-VI²

"Je suis sortie de l'école en seconde, j'ai demandé à suivre une formation d'auxiliaire puéricultrice. Il n'y avait plus de place et j'ai échoué à un BEP de sténodactylo. J'ai trouvé une place d'employée de bureau, j'ai été licenciée, j'ai fait des petits boulots et j'ai été au chômage. Entre les Assedic et l'allocation logement, on touche presque la même chose, qu'on travaille ou non. Un peu plus de 3.000 francs. Je préfère travailler. On est toujours gagnant à travailler, ne serait-ce que par fierté personnelle. Les gens qu'on rencontre demandent «Qu'est-ce que tu fais, en ce moment ?» Je ne dis jamais que je suis en CES, je dis : «Je bosse». Quand on ne travaille pas, on ne fréquente que des gens qui sont en train de dérapier et vous entraînent petit à petit dans des histoires pas très nettes. Au bout d'un moment, les gens «bien» ne vous fréquentent plus, on n'est plus du même monde. Je picolais pas mal, j'ai descendu la pente. Mes parents désapprouvaient ma manière de vivre. Les gens me voyaient au café et se chargeaient de leur dire. La cité où je suis née, c'est pire qu'un village. De galère en galère, je suis descendue très bas. J'avais des entretiens pour trouver du travail, mais un patron ne va pas embaucher quelqu'un qui a des boutons sur la figure et l'air paumé. Il m'arrivait d'être presque soulagée quand ça ne marchait pas. Je ne voyais pas le bout du tunnel, je pensais : «Je vais finir sur le tapis». Puis, il y a deux ans, je suis tombée sur une personne qui s'occupait de réinsertion et qui m'a dit de contacter l'assistante sociale.

¹ Une étude de l'INSEE tend à accréditer cette hypothèse : en Janvier 1992, si le licenciement demeure la première cause d'entrée dans le chômage pour les hommes (36,5 %) la fin d'un emploi précaire arrive en seconde position (35,6 %). La situation est inverse pour les femmes : le licenciement représente 28,4 % des causes de chômage et la fin d'un emploi précaire 33,2 % (INSEE, 26 novembre 1993).

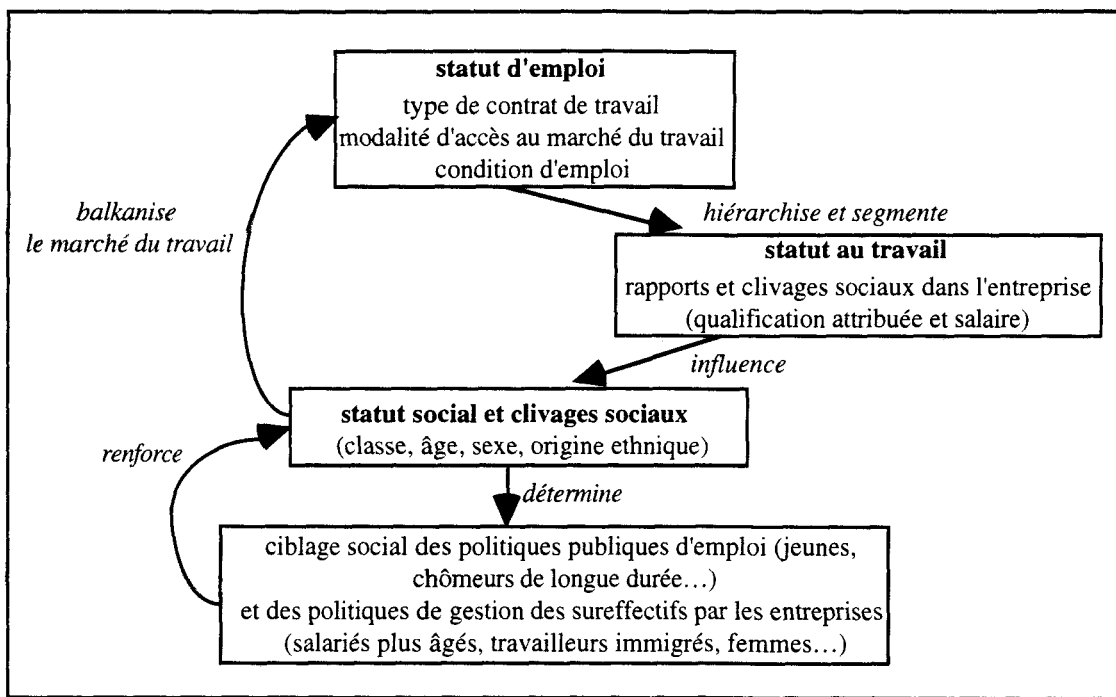
² Cas extrait de Télérama, n° 2295, 5 janvier 1994

Dans notre famille, aller voir l'assistante sociale, ça n'existe pas. J'avais honte, mais j'y suis allée. J'ai trouvé un CES de cuisine dans un centre de réinsertion. Je fréquentais des gens qui n'étaient sûrement pas la fine fleur, mais là je tombais encore sur un autre monde, le genre de mecs qui sortent de prison. On m'a lâchée là-dedans, j'étais la seule femme. C'était dur. Style, vous vous retournez et on vous a déjà fait les poches. Ou on vous drague d'une manière plus que lourde. J'étais en état de choc. On me demandait sans arrêt ce que je voulais faire, après. Je n'avais pas compris qu'on me donnait six mois pour m'en sortir. Un peu comme une fille divorcée, à qui on dirait : «Tu as six mois pour te remarier. Débrouille-toi». C'était si absurde que je ne comprenais pas l'enjeu. J'avais la tête comme ça. Tout le monde voulait me virer. J'étais perturbée. J'ai fini les six mois quand même : ce qui m'importait à moi, c'était d'avoir un petit boulot, du fric qui rentre. Travailler m'enlevait de ma cité, de mes mauvaises fréquentations, et ça c'était déjà bien. Il n'y a pas de logique. On s'occupe de vous pendant six mois et dégage, chacun son tour. On replonge, c'est idiot. J'ai fait des tas de petits boulots, un autre CES dans un hôpital en gériatrie. Hyper dur. Ce service, c'était le bataillon disciplinaire, le personnel détournait la nourriture des vieux en disant : «C'est trop bon pour eux», et tout le sale boulot était pour les CES. Quand vous êtes en Contrat emploi solidarité, vous ne pouvez même pas protester. C'est le régime de la peur. On a l'angoisse de se faire virer. J'en pouvais plus. Je suis allée voir un psychiatre. Je rentrais chez moi, je pleurais, je faisais des cauchemars. En ce moment, je finis un CES de secrétariat dans un collège. Ils n'ont pas grand chose à me donner à faire. Je suis au chaud et ça m'oblige à me lever le matin, ce qui n'est pas négligeable. A force d'être au chômage, on perd la volonté de faire quelque chose. On prend le sale rythme, on regarde la télé, on ne s'habille plus. Les gens qui travaillent pensent que c'est de ma faute si j'en suis là. Comme dit le proverbe : «Le cochon gras ne voit pas celui qui est maigre». Moi, je ne peux pas m'imaginer ce qui se passe en ex-Yougoslavie, il faudrait que j'y sois pour me rendre compte. En plus du CES, je suis des cours de remise à niveau en maths et en français. Ça m'apporte beaucoup. Ça s'arrête en Janvier. Et après ? On me dit : «Débrouillez-vous, on a déjà fait tellement pour vous». Je cherche un boulot. N'importe quoi. Je gagne 2.500 francs avec le CES et 1.000 francs du RMI en plus. Pour vivre, il reste 2.000 francs, à peine, je dirais plutôt 1.700 francs par mois. Je paie mon loyer, l'électricité, etc. Ma sœur me passe des vêtements. Pendant deux ou trois mois, au début d'un CES, on ne touche pas le salaire. Ils le bloquent. Ils sont censés payer une demi-carte orange, mais il faut attendre quatre ou cinq mois. On est obligé de compter à dix francs près et même à un franc. On est toujours en dette morale avec tout le monde. Tous les services sociaux ont l'œil sur vous. «Vous vivez seule ? », insiste l'assistante sociale. Je répond oui. Ça me fait penser que s'il y a un copain chez moi, il ne faut en aucun cas qu'il réponde au téléphone. On considérerait que je vis avec quelqu'un, même si c'est faux, et on me ferait sauter l'allocation logement. Mon CES se termine dans quelques jours. J'ai peur de retomber, parce que cette fois-ci j'ai plus droit à l'erreur. Il y a une pression qui se mêle à l'angoisse. J'ai perdu beaucoup de ma confiance en moi. Je ne vois plus d'issue, je suis comme une petite souris dans un labyrinthe, qui a exploré tous les chemins. Je suis comme Le Prisonnier, dans le film : il essaie de s'enfuir et à chaque fois, un truc pervers, au dernier moment, le fait retomber. Je me réveille le matin, j'ai peur. Par ironie du sort, tous les gens pas fréquentables, je les rencontre de nouveau. Je voudrais déménager, tirer un trait sur mon passé. J'ai le couteau sous la gorge. Il n'y a pas de travail. Quand j'ai vu Orange Mécanique, je me suis retrouvée dans cette ambiance de violence, de magouille, de désespoir dans une société pourrie."

b)- L'évolution de la notion de travail¹

Schématiquement le travail recouvre, au cours de l'histoire, divers sens : la punition et la peine, l'instrument d'une récompense et du bonheur humain, une vocation et une satisfaction. Ces significations successives ne se substituent pas, elles se juxtaposent et se complexifient.

L'industrialisation ouvre la voie à un travail conçu comme une force impersonnelle. Ce mouvement, qui se traduit par un lien contractuel, fait de l'emploi l'incarnation du travail. **L'emploi devient une finalité en soi.** La notion de travail n'est plus liée qu'à la seule relation contractuelle (phénomène accentué lorsque la situation du marché du travail se dégrade). **L'emploi est la forme moderne du statut social.** Nous résumons ce mécanisme :



3.2- Les interactions entre statut d'emploi et statut social²

En outre, le travail conditionne le rythme des journées, semaines, années, âges de la vie. Il devient le facteur déterminant du temps humain. On ne rémunère plus le travail accompli mais le temps consacré à l'organisation. Le marché du travail devient le marché du temps, fondé sur des offres individuelles de temps (développement des emplois à temps partiels, à durée déterminée).

En raison de cette assimilation du travail à l'emploi, l'extension du chômage mène à la **construction d'une**

¹ Gabriel Fragnière, novembre 1987

² D'après Margaret Maruani, 1989

société duale¹ (possesseurs d'emploi durable et chômeurs). Un moyen de résoudre cette dualité serait d'assimiler le travail à toute activité humaine ayant une utilité sociale. L'emploi durable n'est plus accessible, dans les structures actuelles de production de biens et de services, à l'ensemble de la population active. Or la richesse réside dans l'échange d'activités entre des individus et des groupes : ce ne sont ni l'emploi ni le statut qui créent de la richesse mais le travail². **L'accès au travail de tous dépend de l'extension de sa signification à toute activité humaine échangeable. Cette nouvelle signification du travail ferait éclater la notion actuelle d'emploi. Elle remettrait aussi en question le concept de séparation.**

Conclusion

L'évolution de la notion d'emploi crée une banalisation de la séparation. Les sorties d'organisation ne sont plus des exceptions. A certaines conditions, qui ne sont pas rassemblées, **cette banalisation pourrait dédramatiser la séparation**³. Elle pourrait devenir un acte "normal" de la GRH dans les entreprises et un "temps normal" dans les parcours professionnels individuels⁴. Dans ce scénario :

- elle serait une étape d'une trajectoire professionnelle riche en expériences. L'individu mène sa carrière avec une grande autonomie, quittant une organisation lorsque les perspectives d'évolution et d'apprentissage s'estompent. Il est le salarié "nomade" ;
- le manque d'emploi contribuerait à rendre la séparation moins dramatique. En raison du chômage, la séparation n'est plus une anomalie. Etre séparé ne constitue plus une maladie honteuse dont les porteurs coupables devraient être mis au ban de la société ;
- les chômeurs, après une phase de désocialisation, se resocialiseraient dans une nouvelle masse, qui construit d'autres représentations. L'anomie ne serait plus un vide social mais une recombinaison du lien social⁵.

Les évolutions économiques, juridiques et sociales aboutiraient à la banalisation et à la dédramatisation de la séparation :

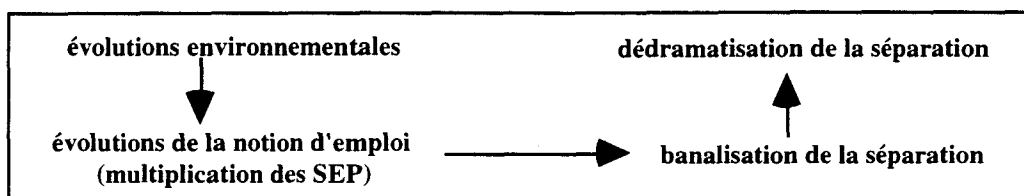
¹ Voir la Théorie du "marché dual" de Doeringer et Piore, in Jean-Yves Capul, mai-juin 1990.

² Le partage du travail ne peut en augmenter le volume. Seuls les emplois peuvent être calculés et partagés artificiellement.

³ Voir à cet égard le paragraphe 7.1.2.2 ; nous y présentons la théorie de Seligman et son concept "d'immunisation par la prévision contraire" qui réduit les effets psychologiques de la séparation.

⁴ Voir Mathieu Béraud et François Michon qui prônent une autre répartition des périodes de travail au cours de la vie active (août-septembre 1994).

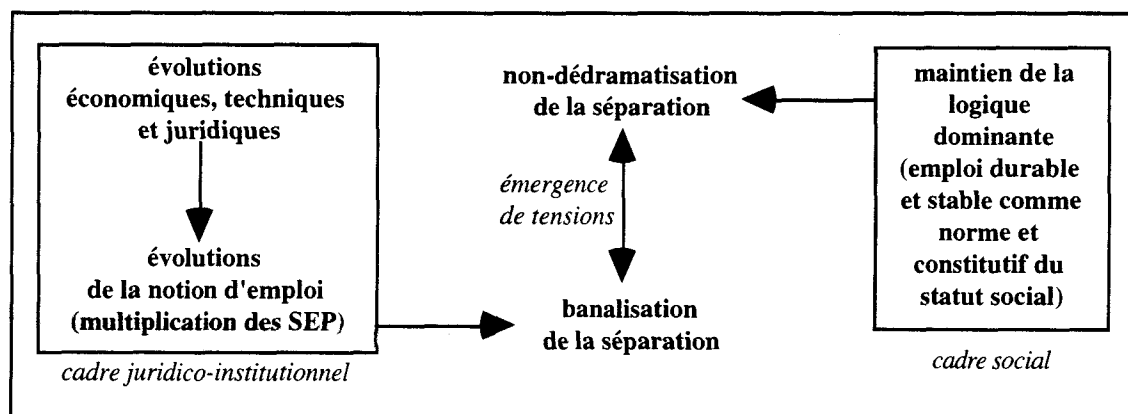
⁵ Voir Annexe D



3.3- Effet potentiel des SEP sur la séparation

Néanmoins, ce processus de banalisation est altéré par les difficultés à rompre avec l'ancienne conception de l'emploi. Par ailleurs, il n'est pas évident que l'être humain n'ait pas besoin d'une sécurité minimale d'appartenance communautaire (et donc de durée d'insertion dans un groupe, une institution). Tout cela mérite des débats que nous ne faisons qu'entrouvrir ici.

Disons simplement qu'il existe un décalage entre le cadre juridico-institutionnel (marqué par la multiplication des SEP et des séparations) et le cadre social (dont la logique dominante maintient la norme de l'emploi stable et durable). Ce décalage crée des tensions ; il entrave le mouvement de dé dramatisation de la séparation et lui conserve son étiquette de "problème" :



3.4- Effets divergents des SEP et de la norme sociale sur la séparation

Par ailleurs, le développement des SEP ne va pas sans poser de question pour l'analyse de la séparation. Le "maquis de situations de travail"¹ rend difficile la construction d'une grille de lecture des relations individu-organisation et par conséquent des séparations.

¹ Selon l'expression d'Antoine Martin, (président de l'ANPE à l'époque), août-septembre 1993

3.2- LES JEUX INTRODUCIS PAR LES ACTEURS DANS L'UTILISATION DU CADRE JURIDIQUE

Nous venons de voir que le cadre juridico-institutionnel présente des ambiguïtés ou des décalages par rapport aux "réalités" organisationnelles et sociales. Son utilisation est parfois aussi source de tensions. Les acteurs peuvent introduire du jeu dans l'application des règles ; nous examinons ces possibilités de "contournements"¹.

3.2.1- L'utilisation des licenciements pour sélectionner le personnel

Le licenciement économique peut être utilisé pour procéder à des séparations d'une autre nature. En théorie : *"Constitue un licenciement pour motif économique, le licenciement effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié"* (art. L. 321.1. du Code du Travail). Juridiquement, l'ordre des licenciements est fonction de critères comme : *"les charges de famille et en particulier celles de parents isolés ; l'ancienneté de service dans l'établissement ou l'entreprise ; la situation des salariés qui présentent des caractéristiques sociales rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile, notamment des personnes handicapées et des salariés âgés ; les qualités professionnelles appréciées par catégorie ; le fait que le salarié bénéficie déjà d'un avantage de retraite"* (art. L. 321.1.1 du Code du Travail).

Ceci dit, **d'autres critères sont acceptés tels la technicité, la qualification professionnelle, les désaccords, dont l'évaluation est unilatérale.** Surtout, **l'employeur est libre de fixer l'ordre des critères. Ceci revient à fixer l'ordre des départs de façon discrétionnaire**².

S'il n'est pas toujours possible au gestionnaire d'identifier clairement les postes à supprimer -c'est l'euphémisme qu'utilisent Louis Mallet et Francine Teyssier- le choix se fait sur les individus³. Plusieurs choix existent⁴ :

- licencier les individus qui coûtent cher ou à l'inverse ceux dont le licenciement est le moins cher ;
- licencier les individus volontaires (par exemple pour la préretraite ; souvent le nombre de "préretraitables" définit le nombre de licenciés) ; dans le même ordre d'idées, il peut s'agir de conserver les individus qui ont le moins de chance de retrouver un emploi, et ce pour des raisons éthiques ou d'image ;

¹ Nous présentons plus avant dans ce travail les liens entre les pratiques d'entreprise et la législation en matière de flexibilité (voir 4.2.1) ainsi que l'utilisation par les entreprises et leurs incidences sur les salariés des "mesures d'âge" (voir 6.2.2).

² Les tribunaux s'interrogent de plus en plus sur l'utilisation du critère d'aptitude professionnelle lorsqu'aucune procédure d'évaluation des salariés n'existe... (Sylvain Niel, août-septembre 1994)

³ Voir à cet égard le cas que nous présentons, *"autobiographie d'une licenciée"*, en Annexe 3.

⁴ Voir Louis Mallet et Francine Teyssier, janvier 1993

- licencier les "moins compétents" (se pose alors la question des critères) ; il est également possible d'opter pour le maintien des individus ayant rendu un grand service à l'entreprise ou ayant une place importante dans le tissu relationnel ; leur licenciement, jugé illégitime par le collectif de travail, aurait un impact négatif sur les restants ;
- pour des raisons économiques, éthiques et d'équilibre social, le principe du "*dernier arrivé, premier parti*" est aussi appliqué, comme dans le cas 3-VII :

CAS 3-VII¹

"En février 1994, nous avons appris qu'il fallait supprimer un poste de cadre. Etant le plus jeune et le plus récent dans le service, il était évident que ce serait pour moi. Même si on s'y attend, même si on essaie de le prendre de manière positive en se disant que ce sera l'occasion de se remettre en question, le chômage reste un choc pénible, un saut angoissant dans l'inconnu".

Les critères de licenciements peuvent permettre d'opérer une sélection implicite. Le droit peut être détourné plus radicalement :

CAS 3-VIII²

Madame C., ouvrière à la chaîne dans une usine de jouets, est une employée consciencieuse. L'entreprise en question fabrique essentiellement des jouets en peluche pour les tout-petits. En avril 1986, Madame C. attire l'attention de son contremaître sur le fait que les enfants risquent de se blesser avec les longues épingles métalliques sur lesquels sont montés les yeux des ours en peluche, car ceux-ci s'arrachent facilement. Son supérieur lui répond de "*s'occuper de ses affaires et de se contenter de faire son travail*". Soucieuse de prendre l'avantage sur la concurrence, la firme décide de lancer une campagne publicitaire dans laquelle elle déclare apporter un soin tout particulier à la fabrication de ses produits, de sorte que ces derniers sont d'un maniement parfaitement sûr pour les enfants. Madame C., elle-même mère d'enfants en bas âge, est scandalisée en découvrant ces annonces dans le journal local, car elle sait que tout cela est faux. Après en avoir discuté avec son mari, elle décide qu'il est de son devoir d'en avertir la presse. Le journal publie un article dénonçant le fabricant qui, malgré la connaissance de défaut de fabrication, n'en poursuit pas moins la campagne de promotion des ours en peluche. Peu après la parution de l'article, le président de l'entreprise, Monsieur R., convoque Madame C. dans son bureau et l'accuse de s'être montrée déloyale en allant raconter son histoire à la presse. Madame C. déclare pour sa défense qu'elle a mentionné le problème à son contremaître et qu'elle a été bouleversée de constater qu'aucune mesure n'avait été prise afin d'y remédier. Monsieur R. est hors de lui. Le

¹ Extrait de Laurent Weil, 17 juin 1994

² Extrait de B.A. Grosman, p. 123-125, 1993

fait qu'elle ait divulgué cette information à la presse, lui dit-il, constitue un véritable abus de confiance, par conséquent, il se voit dans l'obligation de lui signifier son congé. Apprenant la nouvelle de son licenciement, le journal prend la défense de Madame C. et déclare qu'elle a été renvoyée parce qu'elle se sentait concernée par la santé des enfants de la ville. En dépit de ses réticences, l'entreprise se voit contrainte et forcée de réintégrer l'ouvrière afin de calmer les esprits et d'éviter que le scandale ne prenne des proportions démesurées. Une fois tout rentré dans l'ordre, Madame C. est à nouveau licenciée, cette fois pour "insuffisance professionnelle". Lorsqu'elle se présente auprès d'autres entreprises, elle apprend que son ex-employeur refuse de fournir les renseignements qu'on lui demande à son sujet. Il lui est donc très difficile de retrouver un emploi. Bien que n'ignorant pas le véritable motif de son licenciement, Madame C. pense que si c'était à refaire, elle adopterait la même position : *"j'ai fait cela pour les gosses et aussi pour ma conscience personnelle"*. Si, lors de son second renvoi, Madame C. avait intenté un procès à son ex-patron pour licenciement abusif, les tribunaux se seraient sans doute prononcés en sa faveur. Mais elle ne l'a pas fait, car elle a retrouvé un emploi quelques semaines plus tard au centre hospitalier local et son travail lui convient parfaitement. Si l'entreprise s'est pliée à la volonté publique en la réintégrant à son poste, il est clair qu'elle n'avait aucunement l'intention de la garder une fois que les médias se seraient désintéressés de l'affaire. Dans ces circonstances, la loi aurait pu lui venir en aide soit en imposant sa réintégration au sein de l'entreprise, soit en lui accordant des dommages et intérêts.

CAS 3-IX¹

Une entreprise d'enlèvement de déchets industriels embauche Monsieur A. pour travailler au dépôt situé aux environs d'une grande ville. Son travail consiste à entasser les conteneurs de déchets et à organiser leur transport vers l'usine de retraitement. Monsieur A. remarque que les procédures suivies par l'entreprise manquent de rigueur et ne répondent pas aux exigences imposées par la loi sur la protection de l'environnement. Bien que n'étant pas directeur, il sait que la manipulation des déchets industriels comporte parfois des risques pour l'environnement. C'est pourquoi, il contacte les services compétents et dépose une plainte anonyme contre son employeur. Les mois passent, mais rien n'est fait pour rectifier la situation. Monsieur A. décide alors d'assister à une réunion d'un groupe local d'écologistes, à qui il soumet le problème. Quelques semaines plus tard encouragé par ce groupe, il contacte les médias et leur fait part de ses soupçons à l'égard de son patron, dont il pense qu'il viole les dispositions de la loi sur la protection de l'environnement, et, semble-t-il avec l'assentiment tacite de la municipalité. En apprenant que son employé a déposé une plainte contre lui, qu'il a rencontré les écologistes de la région et qu'il a parlé aux médias, le directeur de l'entreprise licencie Monsieur A.. Lorsqu'on lui demande les motifs de ce licenciement, il répond que le poste a été supprimé pour des raisons d'ordre économique et que c'est l'unique raison qui a motivé le renvoi de Monsieur A.. Pourtant son attitude contredit ses déclarations. En effet, il a adressé deux lettres à Monsieur A. dans lesquelles il lui reproche les critiques parues dans la presse. En raison de la publicité faite autour de la plainte de Monsieur A., les services de la protection de l'environnement se décident à prendre les choses en main et ouvrent une enquête. Les

¹ Extrait de B.A. Grosman, p. 125, 1993

médias attaquent l'entreprise et accusent le directeur de s'être débarrassé d'un témoin gênant en licenciant Monsieur A.. La plainte est finalement entendue, le juge reconnaît l'entreprise d'enlèvement d'ordures coupable d'infraction à la loi sur la protection de l'environnement et le directeur est condamné à verser des dommages et intérêts à Monsieur A. pour licenciement abusif. Suite à cette affaire, l'entreprise se verra fermer ses portes.

3.2.2- Les manœuvres autour de la démission

Des cas de jurisprudence montrent que certains employeurs cherchent à utiliser le cadre juridique pour se soustraire aux obligations afférentes au licenciement. Par exemple, ils peuvent pousser à la démission. Mais les cas suivants montrent que la jurisprudence n'est pas dupe :

CAS 3-X¹

Selon des arrêtés, ne constituent pas des démissions :

- celle donnée par un salarié victime d'un traumatisme crânien lors d'un accident du travail ; celui se trouve dans l'incapacité d'apprécier les conséquences de ses actes ou de mesurer la portée réelle de ses engagements ;
- la démission donnée par une lettre rédigée et dactylographiée par l'employeur, si la lettre est signée par un salarié ne sachant ni lire ni écrire le français ;
- un abandon de poste : après une altercation avec ses supérieurs parce qu'elle refuse de participer à un repas offert au personnel, une salariée quitte brusquement son poste de travail en laissant ses clefs à l'employeur. Mais ce geste, résulte d'un état dépressif caractérisé et d'une médication associée à cet état. Un autre facteur explique ce mouvement d'humeur : le fils de cette salariée, également salarié de l'entreprise, vient d'être inculpé de vol et incarcéré ;

De même, il n'y a pas démission au regard du droit lorsque :

- le salarié rédige sa lettre, immédiatement après un contrôle, dans le bureau du directeur ; ce salarié, responsable du rayon, avait vendu à un employé de l'établissement deux articles à des prix inférieurs aux prix réels ;
- à la suite d'injures et de menaces de renvoi proférées par l'employeur ;
- en raison de l'hostilité constante dont fait preuve le directeur d'une entreprise à l'égard d'une salariée, hostilité concrétisée par des propos humiliants, des injures grossières et des menaces de sévices corporels.²

¹ Extrait de Liaisons sociales, p. 10 à 28, 28 décembre 1989

² Ces tentatives ont échouées, mais on peut s'interroger sur le nombre qui réussissent et qui n'aboutissent pas devant les juges. Voir l'Annexe 4 où certains interviewés affirment ne pas avoir exercé leur droit par crainte de "représailles".

L'exemple ci-après illustre a contrario, une utilisation "réussie" de la démission. Une entreprise fait pression sur un salarié pour le pousser à démissionner :

CAS 3-XI¹

Monsieur T., trente-deux ans, est arrivé assez rapidement au poste de contrôleur financier d'une société de crédit. Mais depuis six mois, le vent semble avoir tourné. Son supérieur ne lui prête plus aucune attention, ses responsabilités ont été réduites, aucune augmentation ne lui a été accordée et ses fonctions d'encadrement ont été transférées à d'autres. Cette situation ne peut plus durer, tout cela lui est insupportable. Suite aux difficultés économiques de l'année précédente, la société a, en outre, déjà licencié de nombreux employés. Monsieur T. se dit que son tour ne tardera sans doute pas à venir et s'attend à ce que le couperet tombe à tout moment. Pensant être en mesure de retrouver rapidement une place équivalente dans une autre entreprise financière, il décide de faire accélérer les choses, tout en prenant garde de ne pas partir les mains vides. Après avoir attendu le moment propice, Monsieur T va trouver son supérieur. Il lui dit que puisque la société ne semble pas tout à fait satisfaite de ses services, elle devrait faciliter son départ et lui offrir une indemnisation qui lui permettrait de poursuivre sa carrière ailleurs.

"Etes-vous en train de nous menacer de votre démission ? " lui demande son supérieur. Pris au dépourvu, Monsieur T. répond naïvement : *"A dire vrai, puisque vous ne voulez plus de moi ici, de toutes façons... "*

Le chef réplique qu'il considère la "menace" de Jérôme comme une démission et lui demande de quitter les lieux immédiatement, en précisant qu'il ne lui donnerait pas un "centime". Monsieur T. se retrouve à la porte, sans travail ni argent.

A l'inverse, voici une situation du même genre qui se termine au profit du salarié :

CAS 3-XII²

Madame G., trente-six ans, directrice commerciale d'une petite entreprise de produits informatiques depuis huit ans, a le sentiment que ses efforts ne sont plus reconnus depuis que l'entreprise a changé de direction. Cela fait six mois qu'elle n'a pas été notée et le directeur général continue de faire des allusions désagréables à propos de ses performances devant les membres de son équipe. Elle craint que ses jours au sein de l'entreprise ne soient comptés. De l'avis de son avocat, le directeur général essaie sans doute de la faire partir de son propre chef - et si elle se soumet à la pression et démissionne, elle n'aura droit à aucune forme de compensation financière. Mais Madame G. ne pense pas pouvoir supporter la situation bien longtemps. L'avocat lui fait toutefois remarquer que si elle était licenciée, l'employeur serait dans l'obligation de lui verser des indemnités et qu'elle pourrait

¹ Extrait de B.A. Grosman, p. 71-72, 1993

² Extrait de B.A. Grosman, p. 69-70, 1993

bénéficier des allocations de chômage. Il lui suggère donc de se faire licencier plutôt que de démissionner d'elle-même. Madame G. pense que ces conseils sont assez étranges car il lui semble que si elle se fait licencier, il lui sera d'autant plus difficile de retrouver un emploi. D'un autre côté, elle a le sentiment de travailler dur et ne voit pas pourquoi elle devrait quitter une bonne situation pour se retrouver sur le marché du travail sans aucune compensation, ni aucune assurance de retrouver un emploi. Elle accepte donc que son avocat l'aide à rédiger une lettre à son employeur, dans laquelle elle se plaint de ne pas avoir été notée depuis déjà un certain temps et de ne pas comprendre son attitude déplaisante à son égard. La formulation de la lettre est soigneusement choisie, Madame G. expose clairement les raisons de son mécontentement, sans toutefois se mettre en état d'insubordination. Une semaine plus tard, le directeur général la convoque dans son bureau et l'informe qu'elle est licenciée. Elle recevra cinq mois de salaire à titre d'indemnités. L'avocat parvient à faire porter l'indemnisation à six mois, ce qui permet à Madame G. de rechercher tranquillement un nouvel emploi, qu'elle trouvera d'ailleurs trois mois plus tard.

Ces deux derniers cas montrent que la connaissance du droit constitue un pouvoir important dans le déroulement de la séparation.

3.2.3- Les manœuvres autour de la modification du contrat de travail

En droit civil, le principe de force obligatoire des conventions (Art. 1134 du Code Civil) interdit les modifications unilatérales d'un contrat. En droit du travail, le pouvoir de direction de l'employeur lui permet d'**aménager, unilatéralement, les conditions des contrats de travail en fonction de "l'évolution des données économiques" ou de "l'intérêt général de l'entreprise"**.

L'ambiguïté du droit et ses contournement possibles proviennent de **l'interprétation de ces deux notions**. Comment évaluer l'intérêt d'une réorganisation d'un service, d'une refonte de la grille de rémunération, d'un changement d'horaires ?

Pour résoudre cette ambiguïté, la jurisprudence n'autorise que les modifications "non essentielles"... définies comme n'ayant pas d'influence sur une caractéristique "déterminante" du contrat. La définition étant floue, les ambiguïtés sont utilisées par certains employeurs.

Comme l'indique Michel Moran : *"En l'absence de clause expresse du contrat, c'est donc par une recherche de l'intention des parties du contrat qu'il appartiendra au juge de déterminer si la modification peut être ou non substantielle, recherche qui peut dans certaines situations être quelque peu hasardeuse ou «divinatoire»"*.¹

¹ Michel Moran, p. 64, 1992

CAS 3-XIII¹

Par exemple, la Cour de Cassation n'a pas qualifié de modification essentielle du contrat de travail la mutation d'une employée de bureau à un poste de caissière, ce changement n'ayant entraîné -selon elle- ni diminution de salaire, ni déclassement, ni aggravation des sujétions professionnelles.

L'ambiguïté ne s'arrête pas à la définition du caractère "essentiel" d'une modification. **Elle concerne également la notion de "consentement" du salarié.**

L'absence de protestation ou de refus ne vaut pas consentement et il y a présomption de refus de la modification par les juges. Mais l'employeur peut obtenir l'acceptation du salarié par l'envoi d'une notification écrite stipulant qu'à l'issue d'un délai et faute de réaction, la modification serait réputée acquise. La connaissance du droit est ici aussi fondamentale. Le consentement peut être obtenu par des moyens plus brutaux (menace de licenciement, exigence d'une réponse immédiate, non explicitation des conséquences de la modification, dissimulation d'informations...). Le droit tente de protéger les salariés de telles pratiques. Mais leur peur ou leur ignorance peut les y exposer.

L'employeur peut ainsi utiliser la modification du contrat de travail pour provoquer une séparation. Il peut apporter une modification en sachant que le salarié la refusera. Ce refus équivaut à une démission ou aboutit à un licenciement².

3.2.4- L'utilisation des mesures institutionnelles

Les entreprises peuvent se servir des mesures mises en place par les pouvoirs publics³.

¹ Voir aussi les exemples présentés à l'Annexe A, "*dimension juridique de la séparation*".

² Selon que le contrat stipulait ou non la possibilité de modifications (voir à l'Annexe A, le paragraphe A.1.6).

³ Voir Marie-Claire Villeval, in Jean-Yves Capul, p. 70 à 72, mai-juin 1990. L'individu sortant peut aussi bénéficier des mesures publiques. Un rapport réalisé à l'attention du Ministère du Travail (Voir J. Bertherat et D. Thierry, p. 16 à 18, mars-avril 1990) conclut à propos de l'essaimage que "l'essaimé" a davantage intérêt à être licencié en recourant aux aides de chômeur-créateur qu'à utiliser le loi de 1984 sur le congé-crédation. Ce qui nous apparaît important dans l'essaimage est le droit au retour dans l'entreprise en cas d'échec (voir Martine Pretet, p. 50 à 53, mai 1991).

- **Les contrats précaires**¹ peuvent être utilisés pour faire face à un besoin temporaire de main d'œuvre, sans perspective de stabilisation pour les individus concernés² ; ils peuvent aussi servir d'outils de recrutement ou de maîtrise de la masse salariale. Dans ces cas, les séparations se succèdent :

CAS 3-XIV³

Discours d'une permanente syndicale : *"Dans les salons de coiffure, la formation fait fureur. Les employeurs embauchent une jeune fille en contrat de qualification pour occuper un vrai poste de travail avec formation sur le tas. Au bout de deux ans, la jeune stagiaire est remerciée... et remplacée dans la foulée par une autre. Et ainsi de suite."*

- **Les primes au départ** évitent les licenciements "secs". Ces mesures rencontrent un certain attrait chez les salariés. Elles permettent à l'employeur de réaliser une rupture immédiate du contrat de travail. Elles peuvent aussi *"remplacer la mise en œuvre de moyens d'accompagnement vers le nouvel emploi"*⁴. Le risque est que les salariés les plus employables partent⁵.

- **Les structures de reconversion**⁶, souvent extérieures à l'entreprise, permettent *"de couper plus rapidement les liens avec la communauté d'origine et d'individualiser au maximum le reclassement"*⁷.

- **Les actions de formation** participent des congés de conversion instaurés par l'Etat en Août 1985 ; elles sont pour la plupart orientées vers l'emploi : stages courts, ateliers de recherche d'emploi, détachements en entreprise. C'est encore un moyen pour favoriser des départs.

- Les entreprises peuvent utiliser **l'action de l'Etat sur la recomposition des structures locales** (aide aux nouvelles entreprises par des prêts proportionnels au nombre d'emplois créés, aides logistiques) ; cela dit, le nombre d'anciens salariés reclassés dans ces structures reste faible (généralement inférieur à 20 % des emplois créés).

¹ Voir Cécile Baron, Marie-Christine Bureau et Patrick Nivolle, 1993

² Voir à cet égard les prévisions de maintien dans l'emploi que font les employeurs (Carole Tuchsirer, 1993) et l'analyse des réussites d'intégration des salariés en CRE (P. Paquet et P. Porcher-Stouvenel, 1993).

³ Delphine Girard et Perrine Cherchève, 12 janvier 1994

⁴ Marie-Claire Villeval, in Jean-Yves Capul, p. 70, mai-juin 1990

⁵ Voir Annexe 8

⁶ Ce sont les "équipe emploi", "cellule de reconversion", "antennes-emplois"... Elles sont nées de la loi du 27 Janvier 1993 sur les plans de reclassement. Ces structures peuvent verser, aux nouveaux employeurs, des primes ou des promesses de commande, subordonnées à une clause de stabilité du personnel recruté ; elles peuvent prendre en charge le coût de la période d'essai.

⁷ Marie-Claire Villeval, p. 71, mai-juin 1990

Conclusion

L'utilisation que font les entreprises du droit entraîne quatre types de questions.

1- Quelles sont les marges d'intervention du législateur dans la sphère privée ? "Dans quelle mesure et à quelles conditions la liberté d'entreprendre [peut-elle] être l'objet de réglementation (...) ? Pour être résolues, ces questions supposent que la loi soit apte à saisir la vie fonctionnelle de l'entreprise (...) ; qu'elle puisse rendre compte de l'ordre interne et des responsabilités engagées"¹ ;

2- Comment maintenir une norme d'évaluation de la légalité quand les situations d'emploi particulières se multiplient ? L'inspecteur du travail qui s'exprime ci-après emploie le terme de "déréglementation" pour qualifier la situation qu'il perçoit :

CAS 3-XV²

Discours d'un inspecteur du travail :

"En quinze ans, on a assisté à une modification complète du contrat de travail. Avant le CDI (...) était la règle, le CDD (...) l'exception. Aujourd'hui, le cas général est devenu le contrat par petits morceaux sur lequel on a peu de prise. Exemple : le travail à temps partiel qui devient un emploi intermittent occupé par un salarié trois heures par jours, six mois par an... Avec le développement des emplois «aidés» (...) l'employeur n'a qu'à chercher son module. Lorsqu'un salarié vient voir un contrôleur du travail, il faut déjà du temps pour que chacun se comprenne. Car chaque cas est un cas particulier. Pour que le corps de contrôle s'y retrouve il faudrait presque qu'il sorte une boussole. Lorsqu'on arrive dans une entreprise où l'on a pas mis les pieds depuis deux ou trois ans, il faut tout remettre à plat. (...) Les recours les plus fréquents aujourd'hui ? Le coup de téléphone d'un salarié à temps plein qui s'est vu imposer un temps partiel. En général, le chef d'entreprise justifie cette décision par des motifs économiques. En fait il veut bénéficier des allègements de charges sur les emplois à temps partiel. Tous les jours affluent les contrats assortis d'une exonération de charges. Quinze à vingt centimètres de dossiers à éponger par jour. De temps en temps, on décèle une anomalie, le plus souvent un chef d'entreprise qui embauche sous contrat aidé, alors qu'il vient de procéder à un licenciement. Mais on ne peut que sanctionner les anomalies les plus grossières. La fonction d'inspecteur du travail est-elle compatible avec une déréglementation poussée à l'extrême ? Le droit du travail est de plus en plus difficile à contrôler."

¹ Monique Coornaert, p. 69 et 70, in Renaud Sainsaulieu, 1990

² Delphine Girard et Perrine Cherchève, 12 janvier 1994

3- Comment concilier la protection des salariés, l'instauration d'un dialogue entre salariés et employeurs, le bon fonctionnement de l'entreprise et le droit des dirigeants à conduire leur entreprise ?¹

4- La question de la conciliation d'intérêts divergents semble devenir celle de **l'inégalité des acteurs devant le droit** : *"la vraie question aujourd'hui est de savoir si le retournement de la conjoncture et la montée du chômage permettent aux salariés de conserver les avantages acquis. Pour moi, la réponse est non"*. Et les auteurs de commenter : *"On assiste depuis ces derniers mois à un éclatement de la législation du travail, violée ou contournée, souvent avec l'accord tacite des salariés qui redoutent de perdre leur emploi"*.²

Plus globalement, quelle est la perception du droit par les employeurs ? Ceux-ci peuvent le concevoir comme outil de protection des salariés ou **comme source potentielle de conflit** :

CAS 3-XVI³

"A l'image de ce qui se passait encore jusqu'en 1975 en cas de divorce, le cadre juridique instauré entre l'employeur et le salarié constitue un rapport de force rendant quasi inéluctable le caractère pré-conflictuel, voire conflictuel, de toute séparation. (...) Une saine démarche pour juger de l'intérêt de proposer ou non un outplacement à un salarié est d'évaluer simultanément :

- son potentiel personnel de nuisances sur l'entreprise (PPN)
- son champ de nuisances potentiel interne et externe à l'entreprise (CNP)
- sa volonté potentielle de nuire à l'entreprise (VPN).

Cette évaluation peut se traduire par l'équation : risque de nuisance (PN) = PPN x CNP x VPN. L'objectif de l'entreprise est d'amener ce risque à un niveau proche de 0 en réduisant l'un des trois facteurs à 0. La séparation à l'amiable qu'induit ipso facto l'outplacement permet d'atteindre cet objectif (...) nous considérons (l'outplacement) comme un élément de négociation qui devient de plus en plus courant parce qu'il permet de réduire les tensions, de supprimer les situations conflictuelles et de se séparer à l'amiable, ce qui correspond mieux aux exigences d'un management moderne"

¹ "Le pendant de la liberté d'entreprendre s'est traduit par la liberté du travail pour les salariés, garantie par le contrat de travail, assortie de la sécurité et de la capacité de rupture d'engagement. Cependant la clause de subordination inhérente à ce contrat particulier conduit à forger pour le salarié une condition d'être soumis, aliéné. De plus les effets de la propriété et des règles de l'entreprise ont fait du salarié un étranger à l'entreprise, interdit d'entrée et de sortie sans autorisation". Monique Coornaert, p. 77, in Renaud Sainsaulieu, 1990.

² Delphine Girard et Perrine Cherchève, 12 janvier 1994

³ François Descheemaeker, octobre 1989

Dans l'exemple qui précède, le risque lié à la rupture contractuelle est tempéré par des procédures amiables qui éliminent les nuisances potentielles

Enfin, la connaissance du droit renforce le pouvoir des acteurs dans le processus de séparation. **Le cadre juridique est un champ d'expression des rapports de force** comme l'illustre le cas 3-XVII :

CAS 3-XVII¹

Depuis plus de dix ans, Madame B. dirige la publication d'un magazine spécialisé au sein d'un énorme groupe de presse qui possède des journaux, des stations de radio et des revues spécialisées en France, en Belgique et au Luxembourg. Le bruit court depuis au moins six mois -non seulement dans les couloirs mais aussi dans la presse spécialisée- qu'un concurrent affamé a des vues sur le groupe et envisage de lancer une OPA.

Ayant déjà eu plusieurs entrevues avec son patron au sujet des mesures de consolidation concernant son magazine et assisté à la réduction de ses responsabilités, Madame B. sent qu'il y a effectivement anguille sous roche. De peur de voir ses craintes se concrétiser, elle consulte immédiatement un avocat, à qui elle avoue que cela fait déjà bien des années qu'elle trouve que la définition de son poste n'est pas très précise et qu'en dépit des paroles rassurantes de son patron, elle pense qu'elle risque d'être bientôt licenciée pour des raisons économiques. A 57 ans, Madame B. en a assez des manigances de l'entreprise.

Pour négocier en position de force une préretraite FNE, elle exprime à son supérieur ses inquiétudes et insatisfactions et attend que le rachat de son entreprise se concrétise : la dernière chose que souhaite un repreneur est d'avoir affaire à un cadre supérieur mécontent et potentiellement gênant ; la dernière chose que souhaite un vendeur est de présenter au moment de la transaction un personnel désuni et mécontent. Madame B. et ses employeurs concluent donc un arrangement.

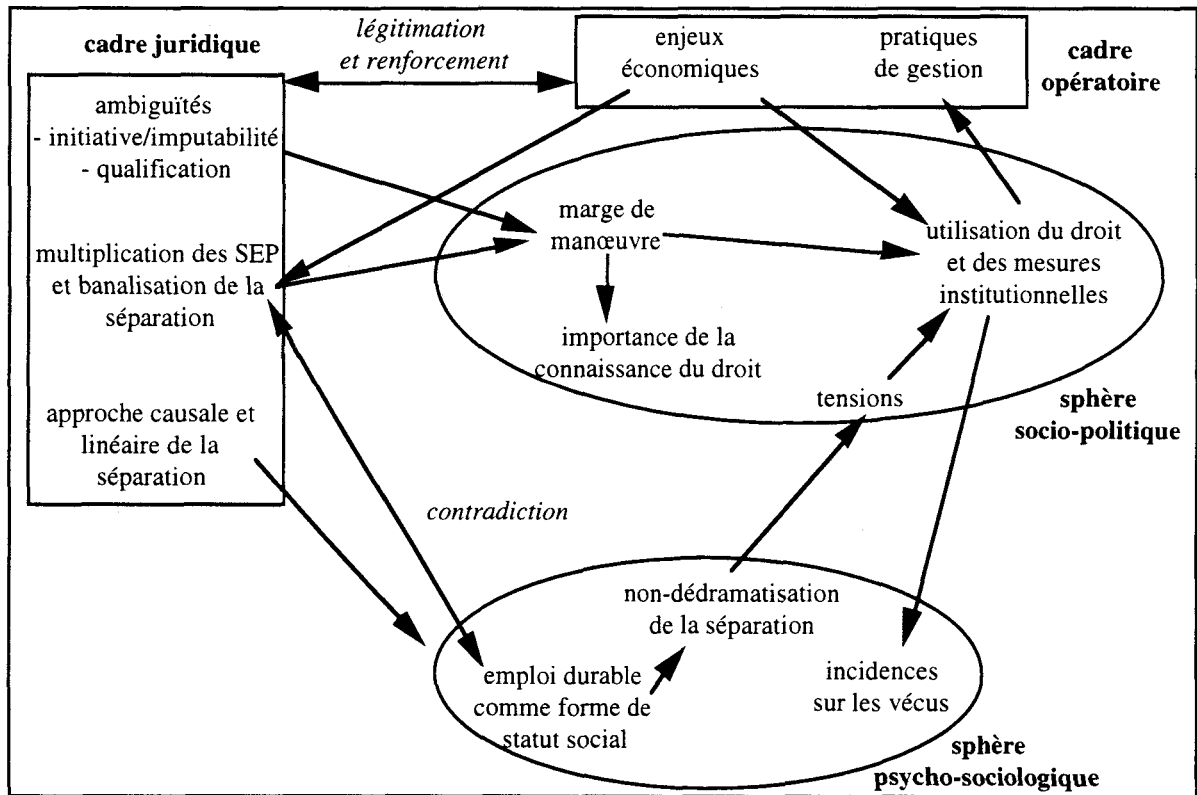
¹ Extrait de B.A. Grosman, p. 46-47

CONCLUSION 3

Nous avons entamé notre travail par l'étude **du cadre juridique parce qu'il est au centre des préoccupations de l'organisation et de l'individu** lorsque la séparation se profile. Dans les propos des acteurs, on ne trouve pas le terme de séparation. Ils parlent de démission, de licenciement, de préavis, d'indemnités : autant de termes juridiques.

Le droit conditionne les discours et aussi les pratiques. Ses ambiguïtés créent des possibilités d'actions pour les acteurs qui le maîtrisent. Les entreprises n'agissent pas qu'en aval de la séparation. Elles influencent, par leur pratiques, les règles relatives à la relation de travail. De la sorte, elles se créent de nouvelles marges de manœuvre en amont de la séparation.

Le juridique, par sa production discursive et sa prédominance, institutionnalise les pratiques de séparation. Réciproquement, ces dernières légitiment le droit et suscitent la production de nouvelles règles dans les rapports de travail. Nous schématisons ci-après ces influences :



3.5- Les influences du cadre juridique

Le cadre juridique a un grand poids dans la séparation. Les pratiques opératoires et les fondements idéologiques l'orientent aussi. Nous allons étudier ce cadre technico-économique.

CHAPITRE 4- LA DIMENSION TECHNICO-ECONOMIQUE

"L'entreprise idéale est souvent présentée comme sachant attirer et retenir ses collaborateurs. Elle est rarement décrite comme capable de se séparer de ses salariés dans les meilleures conditions possibles."¹

Examinons maintenant la dimension technico-économique du système de séparation.

Comprendre les pratiques organisationnelles de séparation passe tout d'abord par l'étude de leurs **fondements idéologiques**. Ce sont les représentations dominantes dans l'organisation et à l'extérieur de celle-ci. Les théories économiques ou les partenaires de l'entreprise influencent la gestion de la séparation. Celle-ci est aussi subordonnée aux paradigmes qui soutiennent les sciences de gestion dont la GRH.

Dans un deuxième temps, nous montrons que la séparation s'inscrit dans des **logiques opératoires** telle que la recherche de flexibilité ou la gestion de l'emploi.

Pour terminer ce chapitre, nous décrivons les pratiques de séparation orientées par les fondements idéologiques et les logiques opératoires décrits plus avant.

¹ Claude Vermot-Gaud, 1989

4.1- LES FONDEMENTS D'UNE GESTION DE LA SEPARATION

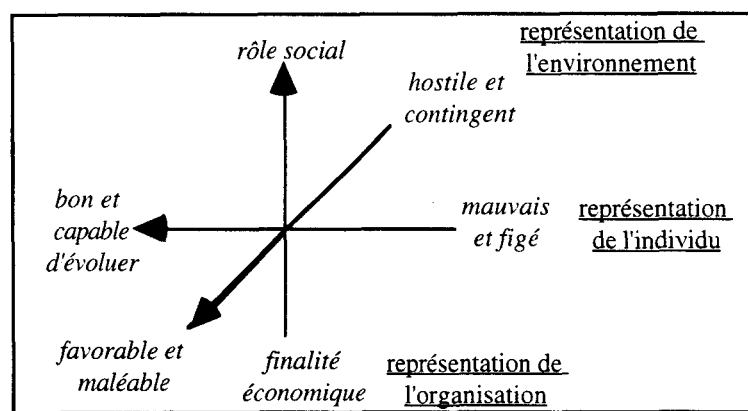
Les discours, modes de gestion et vécus de la séparation sont influencés par les représentations dominantes au sein et autour de l'organisation.

4.1.1- Représentations dominantes et métaphores organisationnelles

Il se construit dans les organisations des représentations de l'individu, du groupe, de l'organisation elle-même, de ses buts et des moyens qu'elle doit se donner. Ces idéologies s'expriment selon trois registres¹ :

- **l'individu** peut être perçu comme "naturellement bon" ou "déviant et intéressé", capable d'évolution ou hautement déterminé ; les relations que l'on établit avec lui résultent de ces représentations ;
- **les finalités de l'entreprise** peuvent être conçues comme exclusivement économiques ou teintées de préoccupations sociales ;
- **l'environnement** peut-être perçu comme hostile ou favorable, contingent ou malléable.

Reprenons ces éléments :



4.1- Registre des représentations

¹ "L'idéologie est présente dès qu'il y a acteurs et action collective, c'est-à-dire conflit potentiel soit sur les fins soit sur les moyens de cette action. (...) Le détenteur du pouvoir de choisir va justifier ces choix. Ce faisant il tiendra un discours idéologique." Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa, p. 11, 1985.

"(Les) représentations contiennent des images de l'organisation, des conceptions par rapport à l'homme et à son fonctionnement au travail, des présomptions sur ce que sont les relations entre l'organisation et ses environnements." Pierre Louart, p. 92, 1994 [2]

Ces représentations peuvent induire différents "comportements de séparation". Par exemples :

- un gestionnaire qui considère que tout salarié peut évoluer pourra repousser l'idée d'un licenciement pour inaptitude ;
- un gestionnaire s'attachant uniquement à la performance économique de l'entreprise, ou la concevant comme source de création d'emplois, aura recours à des séparations plus facilement qu'un gestionnaire qui se soucie de la responsabilité sociale "immédiate" de l'entreprise ;
- la représentation d'un environnement hostile amènera le gestionnaire à ne pas rejeter des individus sur le marché de l'emploi ; à l'inverse les séparations peuvent être jugées inévitables dans un environnement hostile et déterminant, dans une conjoncture contre laquelle on ne peut rien...

Les visions ne sont pas aussi manichéennes. Elles évoluent dans le temps, en fonction des situations ou du développement des individus. En outre, les contextes peuvent peser plus sur les comportements que les croyances profondes du gestionnaire. Enfin, l'expression de croyances peut intervenir a posteriori comme rationalisation d'une décision et non au moment du choix lui-même. Les deux récits qui suivent constituent des discours idéologiques¹ sur la séparation. Ils expriment des croyances sur l'homme, l'entreprise, ses finalités et l'environnement ; ils peuvent aussi être lus comme une construction de sens a posteriori :

CAS 4-I

"Notre entreprise a racheté une société hydraulique/pneumatique de Valenciennes. Dans cette société, il avait été convenu avec le chef d'atelier que personne ne serait licencié, et qu'en plus le chef d'atelier serait promu au rang de chef de production, responsable des chantiers pour l'ensemble de la société. Quelle ne fut pas ma surprise lors de mon arrivée en Mai 1991 d'apprendre que ce dernier ne savait pas écrire ; d'où le besoin d'une secrétaire à mi-temps, et plus gênant encore, qu'il ne maîtrisait pas toujours ses paroles, du fait de l'alcool. De ce fait, il lui est arrivé de parler de la société dans laquelle il était employé en des termes pas toujours chaleureux. Mon premier travail, dans cette affaire, était de persuader le dirigeant de l'entreprise que cette personne portait préjudice à notre société. De plus je lui ai prouvé que son poste faisait double emploi avec ceux des chefs de service. Enfin je lui ai démontrée que la personne en question, même si elle avait beaucoup de qualité, nous coûtait cher, non seulement par ce qu'elle ne faisait pas, mais aussi par ce qu'elle faisait mal. La décision fût prise en Juin de s'en séparer. Cela s'est fait un soir particulièrement arrosé, où se sentant acculé, car non soutenu, il nous donna sa démission. Pour ne pas le laisser sans rien, nous avons trouvé un terrain d'entente cordiale le lendemain. Il n'y eut ni remous social, ni injure personnelle. Cette personne, par la suite, venait nous voir régulièrement".

¹ "Les caractéristiques du discours idéologique : il a un contenu (il parle de choses fondamentales), il a un auteur, en l'occurrence le dirigeant, et il fonctionne selon des règles simples : l'affirmation, l'exclusion, la schématisation et l'occultation. Il apporte une façon de voir le monde ou, plus simplement, la vie de l'entreprise. Il constitue un savoir simple que, normalement, chacun peut comprendre" Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa, p. 11, 1985

CAS 4-II

"Nous avons effectué une restructuration géographique de notre entreprise. Nous avons rassemblé l'ensemble des activités des quatre sites sur un seul, à l'épicentre des quatre sites et de notre clientèle. Les personnes refusant cette nouvelle implantation pouvaient être considérées comme licenciés économiques, avec tous les avantages s'y référant. En effet le changement du lieu de travail est une modification substantielle du contrat de travail. Toute personne ayant accepté de percevoir sa fiche de paie adressée au nouveau site étant considérée comme d'accord pour faire les déplacements. Au bout de deux mois, le chef d'atelier électrique nous dit ne plus pouvoir suivre pour des raisons financières. Les déplacements de Maubeuge à Aniche lui revenaient trop chers. Il va même jusqu'à nous donner une lettre comme quoi il ne désire pas continuer avec l'entreprise, qu'il ne désire pas effectuer son préavis, qu'il renonce aux indemnités légales de licenciement, ainsi qu'au montant de son préavis. Oralement, il nous dit avoir trouvé un travail. Quinze jours après avoir reçu son solde de tout compte, il nous réclame deux mois de salaire, correspondant au préavis, soit à peu près 18.000 francs, plus les congés payés sur préavis. Bien entendu nous refusons. Il engage donc une action prud'homale, une procédure de conciliation. Cette procédure est assez complexe, si bien que j'oublie de produire la pièce principale dans les temps. Aux Prud'homme, je refuse de payer la somme qu'il nous réclame sachant que s'il n'y avait pas accord, nous pourrions avoir une seconde conciliation. Lors de la seconde présentation, je précise et justifie que la somme demandée est trop importante. Toutefois, je laisse la porte ouverte à la négociation. C'est le juge qui met la pression sur notre ancien salarié, afin qu'il baisse ses prétentions. Au bout de trois quarts d'heure de discussion de marchand de tapis, nous tombons d'accord sur la somme de 5.000 francs. Pourquoi avoir cédé ? S'il avait fallu aller plus loin dans la procédure, nous aurions gagné, car juridiquement nous avons raison. Mais économiquement et socialement, nous aurions eu tort de laisser pourrir l'affaire. Le coût de l'action à mener, l'avocat à engager et le temps à passer n'en valaient pas la chandelle. De plus, et pour se resituer dans le contexte, nous étions au bord d'un conflit social avec l'ensemble des salariés. En effet beaucoup croyaient qu'ils pourraient tirer de l'argent de la situation, de 50.000 à 100.000 francs s'ils ne nous suivaient pas. Le fait d'avoir résolu le problème rapidement sans laisser une somme trop importante a permis de remettre les pendules à l'heure pour l'ensemble du personnel. Il est très dur dans une PME où tout le monde se connaît de prendre une décision tranchée. Mais le chef d'entreprise doit savoir faire preuve d'autorité pour remettre les choses à leur place. Toutefois, il doit faire attention de bien en calculer les conséquences."

Comme on vient de le lire, les croyances organisationnelles sont complexes et pleines de **métaphores**¹ : "les organisations exploitent souvent l'analogie pour ses vertus stimulantes sur le plan de la compréhension du fonctionnement organisationnel"².

¹ Alain Desreumaux rappelle le rôle de la métaphore dans la construction de la réalité (p. 83, 1992)

² op. cité, p. 85. Nous n'abordons pas la question de la diffusion d'une métaphore dans les entreprises, mais comme le note Alain Desreumaux, "la sélection d'une métaphore parmi d'autres ne saurait se

Présentons quelques métaphores et montrons qu'elles véhiculent des images (conceptions) de la séparation.

Dans la métaphore mécaniste, les organisations¹ sont conçues comme des machines. On attend des salariés qu'ils se "conduisent" comme des rouages, efficaces et "programmables". Dans un tel schéma, ils peuvent être considérés comme des pièces normalisées et interchangeable. La séparation n'est pas problématique : les salariés ne coûtent pas chers et sont faciles à former. En outre, elle est entretenue par un travail ennuyeux et aliénant que des salariés "déviant" ne supportent plus.

Dans la métaphore biologique, l'organisation est assimilée à un organisme². Les descriptions et analyses se font en termes de molécules, cellules, organismes, espèces et écologie. Dans cette veine :

- les organisations ont un cycle de vie : la séparation est la résultante de la mort de l'entreprise ou d'une opération chirurgicale pour la maintenir en vie ;
- les entreprises sont en prise, en tant que système ouvert, avec leur environnement : la responsabilité de la séparation ne leur incombe pas entièrement ;
- les individus, comme les organismes, recherchent la satisfaction de leurs besoins : à défaut, ils peuvent quitter l'entreprise ;
- l'individu et le groupe auquel il appartient sont des systèmes ouverts et complexes : un groupe peut exclure un individu pour maintenir son équilibre menacé³ ; un individu peut quitter une entreprise pour la même raison ;
- l'organisation et l'individu connaissent un mouvement de balancier entre intégration et différenciation : la séparation participe de ce mouvement et donc de la capacité du système à évoluer.

Poussée à son paroxysme, la métaphore biologique conduit aux **théories évolutionnistes**. Selon Darwin, *"la nature des autres habitants auxquels chacun doit se mesurer est, en général, un élément (...) qui conditionne*

justifier si elle revient à exclure certaines des représentations sur la base desquelles les praticiens conçoivent eux-mêmes la gestion de leur entreprise. (...) Au-delà de la pertinence descriptive d'un modèle théorique, il reste alors à s'interroger sur les motifs et les circonstances qui déterminent l'efficacité opérationnelle d'une représentation donnée" (p. 93, 1992).

¹ Gareth Morgan souligne que la conception mécaniste "se reflète dans le mot même d'organisation, mot qui vient du grec organon, soit outil ou instrument", p. 13, 1989. Elle a été théorisée par Weber, Fayol, Mooney, Urwick, Taylor... et reprise dans les méthodes de gestion dites modernes.

² Dans cette représentation, l'organisation est un système ouvert et complexe (c'est la Théorie générale des systèmes de Von Bertalanffy avec l'introduction des concepts d'entropie, d'homéostasie...). Elle est le lieu d'interactions entre système technique et système humain. Ses théoriciens sont Parsons, Mayo, Maslow, Argyris, Herzberg, McGregor, -à nuancer dans la mesure où le schéma stimulus-réponse appartient davantage à la métaphore de la machine-, les théoriciens de la contingence (Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch, Mintzberg).

³ Voir 5.1.1

leur survie"¹. Dès lors, si l'on considère l'organisation comme une "communauté écologique"², **la séparation peut être assimilée à une "sélection naturelle"**. Si un individu ne possède pas un avantage unique pour obtenir des ressources dans l'environnement, il disparaît. Ou alors il s'adapte jusqu'à ce qu'un "plus fort", en partie aidé par le hasard et les "mutations" qu'il provoque, prenne sa place. L'individu doit développer -tester, adapter, adopter- des stratégies qui lui permettent de conserver cet "avantage concurrentiel".

Cette métaphore se retrouve dans des discours "écologiques" sur la séparation : l'entreprise lutte aujourd'hui contre la "pollution sociale" en refusant de "rejeter les hommes sans les recycler".³

Dans la métaphore cybernétique⁴, l'entreprise est assimilée à un cerveau. Elle est capable d'auto-organisation. Cette image de l'organisation introduit la question de la **mémoire**⁵ dans l'appréhension de la séparation.

Il s'agit d'une "vision de l'organisation selon laquelle les capacités requises par le tout sont contenues dans chaque partie, permettant au système d'apprendre et de s'auto-organiser, et de maintenir son fonctionnement complet même quand certaines parties fonctionnent mal ou sont supprimées"⁶.

Le maintien des fonctions est permis par la distribution de la mémoire en plusieurs endroits du cerveau. Certaines fonctions (commandement et exécution) ne sont pas aussi localisées qu'on a pu le croire. Le degré de "connectivité" est très élevé, et il existe **une redondance des fonctions**. Cela se traduit dans l'entreprise par la proposition suivante : "*les membres acquièrent des compétences multiples de sorte que chacun puisse faire le travail des autres et se substituer à eux si besoin est*"⁷.

Dans la métaphore de la culture, les significations partagées, les normes, les rituels, les croyances, le langage commun sont au centre du fonctionnement de l'organisation. La séparation peut résulter d'une déviance, d'un manque de loyauté. Elle est parfois interdite par la "culture organisationnelle" :

CAS 4-III

En témoigne l'exemple de Hewlett-Packard que donne Gareth Morgan (p. 135, 1989) : "*Dès le début, les dirigeants ont décidé de montrer l'importance de l'ethos d'équipe en adoptant une ligne de conduite qui refuserait l'idée de tout simplement «engager et renvoyer» les gens. (...) Alors que d'autres entreprises ont dû avoir*

¹ Bruce Hendersen, hiver 1990-1991

² op. cité

³ Antoine Martin, hiver 1993

⁴ Les théoriciens de ce domaine sont Simon, Galbraith, Wiener (pour la cybernétique), Ashby (la variété requise qui fait écho à la redondance des fonctions),...

⁵ Voir les questions posées par le DRH à propos de la transmission du savoir, Annexe 2

⁶ Gareth Morgan, p. 101, 1989

⁷ op. cité, p. 107

recours à des mises à pied, H-P a conservé tout son personnel, mettant ainsi en relief l'idée que tous les membres de l'équipe H-P partageaient le même sort et qu'une certaine sécurité d'emploi restait possible en dépit d'une conjoncture défavorable".

Les métaphores sont nombreuses¹. Nous en avons évoquées quelques unes pour montrer leur poids sur l'appréhension et la gestion de la séparation.

4.1.2- Influence des sciences économiques et de gestion

Les représentations dominantes ou les images internes à l'organisation sont alimentées par les théories économiques et gestionnaires. Etudions les conceptions et présupposés qu'elles véhiculent.

4.1.2.1- Les théories économiques

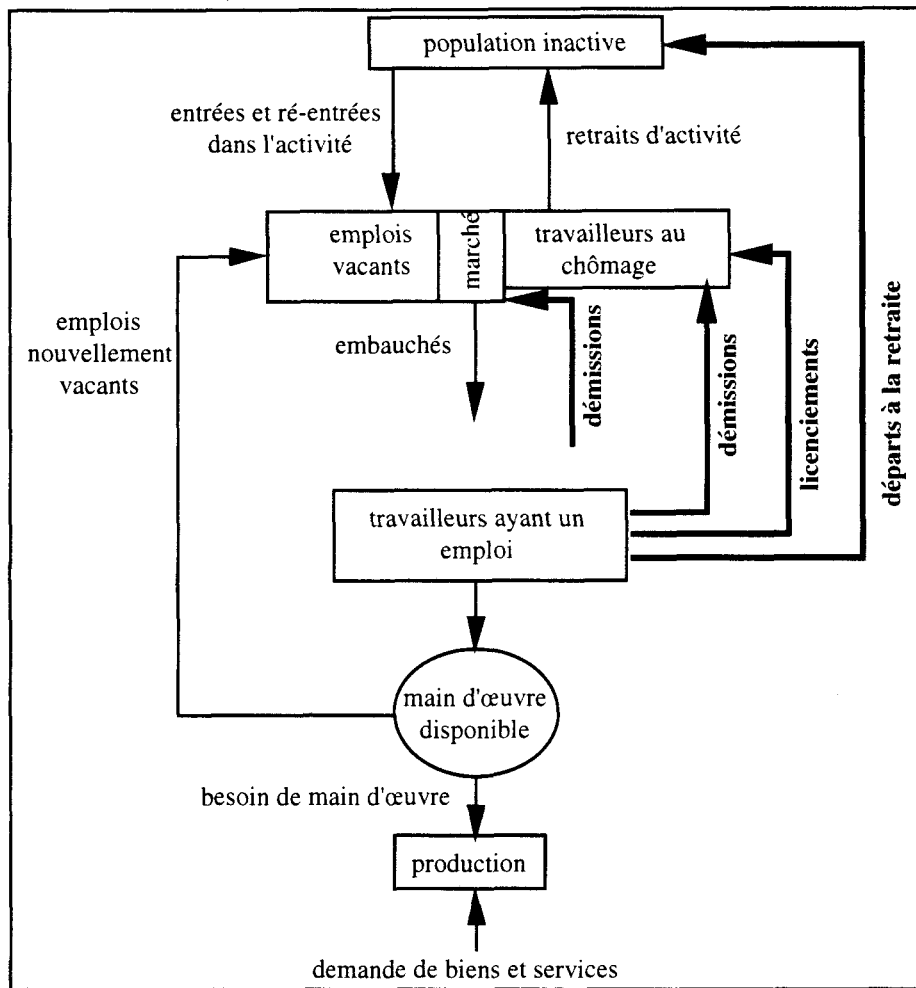
Les théories économiques diffusent des schémas cognitifs qui orientent la compréhension et la gestion de la séparation. L'approche néo-classique fait de la séparation un mécanisme de régulation sur le marché du travail, c'est-à-dire un phénomène a-problématique. Les analyses en termes de contrat, dans leur description de la relation d'emploi, banalisent la séparation.

L'approche néo-classique pose les hypothèses d'homogénéité du travail (qui permet de l'assimiler à une marchandise) et de perfection de l'information. Le marché du travail est régulé par la variable salaire. La concurrence parfaite est assurée par la mobilité des travailleurs : *"chaque travailleur étant supposé prêt à changer d'employeur pour profiter d'un éventuel écart de rémunération"*². **La séparation est un mécanisme de régulation, utile et normal.**

¹ Citons encore, par exemple, la métaphore de la prison psychanalytique qui reprend les travaux de Kets de Vries ou de Pagès (nous utilisons cette image au § 7.1.1.2), ou encore la métaphore politique dans laquelle la séparation peut être interprétée, vécue et gérée comme l'issue d'une lutte de pouvoir, l'expression de rapports de forces, de divergence d'intérêts... Les auteurs représentants de cette métaphore sont Cyert et March, Friedberg, Crozier, Pfeffer, Salancik.

² Charles-Henri d'Arcimoles, p.5, 1994

La rotation de la main d'œuvre est le concept qui permet aux économistes de modéliser la séparation. Elle décrit les mouvements de la main d'œuvre entre activité, inactivité et chômage, mouvements analysés en terme de flux :



4.2- Flux et stocks de travailleurs et d'emplois¹

Dans ce modèle, il existe une *"coexistence renouvelée quotidiennement d'un stock de vacances d'emploi et d'un «stock» de chômeurs."*² Le chômage est un état transitoire³.

¹ Bernard Gazier (d'après Holt, 1969), p. 63, 1991 (à noter que les "retraits d'activité" pour cause de décès n'apparaissent pas).

² Bernard Gazier, p. 64, 1991

³ "dans le cadre des hypothèses de la théorie néo-classique, ne peut-il exister que deux formes de chômage : d'une part, le chômage volontaire lorsque les demandeurs d'emploi n'acceptent pas de travailler au salaire qui se fixe sur le marché du travail ; d'autre part, un chômage transitoire résultant des délais d'adaptation de l'offre et de la demande". Dominique Plihon, p. 20 à 25, in Jean-Yves Capul, mai-juin 1990

Pour comprendre ces flux d'entrées et de sorties du chômage, les économistes utilisent deux indicateurs :

- la vulnérabilité : probabilité d'être frappé par le chômage¹ ;
- les difficultés (ou opportunités) de reclassement (ou encore "employabilité") c'est-à-dire la probabilité de sortir du chômage.

Les analyses ne sont pas individuelles mais catégorielles (par exemple, vulnérabilité des femmes de moins de 25 ans). Elles consistent à repérer des facteurs. **Les sciences économiques sont ainsi, en matière de séparation, les vecteurs d'une vision globalisante et linéaire.**

Deux tendances marquent actuellement la rotation de la main d'œuvre :

- les flux d'entrée dans le chômage sont constitués d'une part croissante de fin de CDD et d'intérim tandis que la part des démissions diminue ;
- le flux est moins rapide, les chômeurs sont, pour beaucoup d'entre eux, bloqués dans leur situation.

Les économistes se demandent par conséquent si le chômage crée du chômage, s'il existe "*une auto-corrélation du chômage, qui par des mécanismes divers, ferait chômer davantage encore ceux qui chôment beaucoup*"².

Certains économistes avancent l'hypothèse d'un retard, dû au chômage de longue durée, d'un retour de l'expansion et donc de l'amélioration de la situation du marché du travail. Mais comme le souligne Bernard Gazier : "*cette hypothèse n'a pas été pleinement confirmée. Certains auteurs y voient une construction artificielle en l'absence d'informations suffisamment complètes sur les caractéristiques et les comportements des chômeurs en cause*".³

Une autre hypothèse réside dans l'existence d'un cycle du pourcentage de chômeurs de longue durée. Leur proportion ne serait pas liée au taux de chômage global : "*Lorsque le chômage s'accroît (1), la part des chômeurs longue durée initiaux diminue puisque l'afflux des chômeurs apporte des chômeurs récents. Par la suite, les difficultés persistant, le chômage s'accroît encore et le chômage de longue durée avec lui (2) puisqu'un certain nombre de chômeurs ne trouvent pas d'embauche et expérimentent la longue durée. Mais ensuite, une éventuelle stabilisation du chômage global se fera avec la poursuite de la croissance du chômage de longue durée (3) car ce sont d'autres chômeurs que les victimes de la longue durée qui seront prioritairement embauchés. On doit même prévoir une diminution du chômage global avec encore une augmentation de la part des chômeurs de longue durée (4) avant que la baisse simultanée se produise.*"⁴

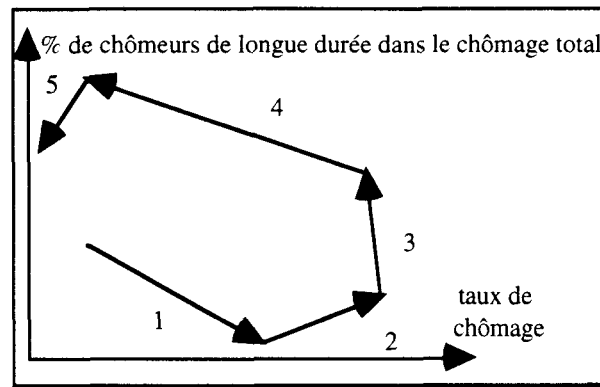
Le schéma ci-après illustre cette hypothèse :

¹ Le raisonnement se faisant ici sur des flux, la probabilité correspond à la vitesse.

² Bernard Gazier, p. 79, 1991

³ op. cité, p. 79

⁴ op. cité, p. 80



4.3- Perpétuation du chômage de longue durée

Cette hypothèse décrit un mécanisme mais n'explique pas pourquoi des individus s'enfoncent dans le chômage. Les "mécanismes divers" qu'évoque Bernard Gazier ne sont pas montrés. La "boîte noire" qu'est l'individu qui a vécu une séparation n'est pas ouverte.

Plus généralement, l'approche néo-classique est remise en cause par les arguments suivants :

- les flux de main d'œuvre sont entravés par une segmentation du marché du travail (celui-ci est cloisonné par des considérations géographiques, économiques, ethniques, sexuelles). La séparation ne peut pas y jouer parfaitement son rôle régulateur ;

- **l'imperfection de l'information** ne peut assurer des recrutements parfaits : *"ce n'est que dans le déroulement du contrat de travail que la qualité de la relation nouée à l'issue d'une embauche se manifeste pleinement."*¹ La séparation n'est plus seulement un mode de régulation des flux de main d'œuvre sur le marché mais aussi **une voie d'adaptation des individus à l'organisation** ;

- l'imperfection de l'information s'étend au contrôle que peut exercer l'employeur sur le travail de l'employé : *"L'automatisation exige en effet très souvent la participation active du travailleur (...). Cette tendance très générale donne du champ aux comportements humains et accroît les éventuelles déviations."*² La séparation peut résoudre ces déviations.

Les carences des théories néo-classiques ont abouti à l'élaboration de nouvelles théories de la relation d'emploi³ dans lesquelles **la théorie de l'agence**⁴ et l'asymétrie de l'information ont une place centrale.

Dans la théorie du "**job search**", les agents traitent l'incertitude en rassemblant une quantité d'informations non pas exhaustive, mais optimale (au regard du rapport entre coût et gain marginaux de l'information). Selon cette théorie, les coûts d'information pour un travailleur en recherche d'emploi sont de trois ordres : le coût "matériel",

¹ op. cité, p. 203

² Charles-Henri d'Arcimoles, p.6, 1994

³ Voir Dominique Plihon, p. 20 à 25, et Michel Lallement, p. 26 à 31, in Jean-Yves Capul, mai-juin 1990 ; (nous ne présentons pas ici la théorie des conventions).

⁴ Voir Gérard Charreaux et al., 1987

le coût d'opportunité et le coût psychologique (lié à la position de demandeur d'emploi). Il se produit une égalisation des coûts et gains marginaux de la recherche d'information. Le demandeur d'emploi a au préalable défini le gain marginal (le salaire recherché - le "salaire d'acceptation"-) ou le coût marginal (le temps de la recherche).

Dans cette perspective, le chômage ne correspond plus à un dérèglement du marché mais à une activité rationnelle de recherche, voire à un investissement : *"un chômage présent peut réduire le chômage futur en limitant les causes d'insatisfaction et d'instabilité, et en contribuant à la baisse du taux de rotation de la main d'œuvre. On retrouve ainsi, rationalisée, l'existence d'un taux de chômage incompressible, que certains auteurs qualifieront de «naturel» parce que nécessaire aux mouvements du marché du travail"*¹.

Cette théorie est quelque peu mise à mal par le chômage de masse, par les demandeurs "prêts à accepter n'importe quoi" et qui ne trouvent rien. La "**théorie des signaux**" vient en partie combler ce vide. Elle explique pourquoi *"la meilleure position pour rechercher un emploi est d'en avoir déjà un"*. Cette position permet d'attendre sans véritable coût et d'émettre des signaux positifs à d'éventuels employeurs. Cela corrobore un point que nous développons ultérieurement : se séparer d'une organisation est d'autant plus facile qu'une relation a été reconstruite par ailleurs.

La notion de coût de transaction² montre aussi que l'entreprise a intérêt à verser des salaires supérieurs (**salaire d'efficience**³) au salaire moyen sur le marché du travail⁴. Le but est de **dissuader les salariés de la quitter**. Le salarié n'a pas intérêt à quitter un emploi relativement mieux rémunéré que la moyenne des autres postes auxquels il peut prétendre.

Parallèlement, il se noue un **contrat implicite** entre employeurs et salariés : *"l'employeur protège les salariés d'une baisse des salaires liée à une variation conjoncturelle de l'activité et ajuste ces besoins en licenciant les plus jeunes travailleurs. Le salarié paie un droit d'entrée (...) et s'oblige à mettre loyalement en œuvre sa force de travail."*⁵ Pour les salariés dont le salaire ne correspond pas à leur contribution, la démission est une solution. Quant aux salariés les plus anciens, ils bénéficient d'une stabilité d'emploi⁶ et d'un salaire supérieur à leurs apports. Mais les employeurs peuvent *"limiter la période de versement de la rente"*⁷ en recourant à la préretraite.

Ces conclusions théoriques permettaient d'expliquer le rapport salarial. Les conditions actuelles de production semblent avoir transformé le mode contractuel. Les nouveaux équilibres sont plus instables et plus difficiles à théoriser.

¹ Bernard Gazier, p.208, op. cité

² Les coûts de transaction aboutissent aussi à des relations d'emploi durables, écartant la séparation.

³ Voir 9.1.2

⁴ Ceci tant que la différence entre salaires versés et moyens est inférieure au coût de transaction.

⁵ Jean-François Amadiou, p. 76, 1993

⁶ Elle résulte aussi de la législation, du souci de préserver l'image de l'entreprise, le climat de travail ou des compétences particulières.

⁷ Jean-François Amadiou, p. 76, 1993

4.1.2.2- Les sciences de gestion et la GRH

Les paradigmes¹ des sciences de gestion et en particulier de la GRH influencent la séparation.

Les sciences de gestion sont marquées par la rationalité économique. Celle-ci privilégie "le profit, la rentabilité, la production, et met l'accent sur les problèmes d'optimisation des moyens. De ce fait, elle va accorder une place prépondérante au calcul et à la mesure. (...) Elle regroupe peu à peu toutes les disciplines qui peuvent, d'une manière ou d'une autre, contribuer à augmenter les revenus et à diminuer les coûts des entreprises, ou les deux."²

Le projet des sciences de gestion détermine des concepts qui, par la suite, se propagent en s'appuyant sur des valeurs et des pratiques sociales. Le terme "ressources humaines", "*extrêmement ambigu*" selon les propos de Frank Bournois et Julienne Brabet³, illustre cette adoption de la rationalité économique par la GRH. En ce qui concerne la gestion de la séparation, la rationalité économique est également centrale. Par exemple, les conflits juridiques montrent la volonté de réduire les coûts.

Il est important de voir à quel point les modèles sous-jacents influencent la manière de traiter les situations de gestion. Le paradigme dominant ressemble à celui de **la médecine contemporaine**⁴ dont le schéma ci-après montre le réductionnisme par rapport à l'ensemble des possibilités d'action. Concrètement, on devrait pouvoir agir à tous les niveaux, selon les opportunités contextuelles. En pratique, un cadre est privilégié au détriment des autres : "*la «médecine scientifique» privilégie la guérison sur l'apprentissage de la vie, le micro-organisme sur l'insertion dans le monde, le curatif sur le préventif, le diagnostic sur les soins, les médecins sur les autres professions de santé*"⁵.

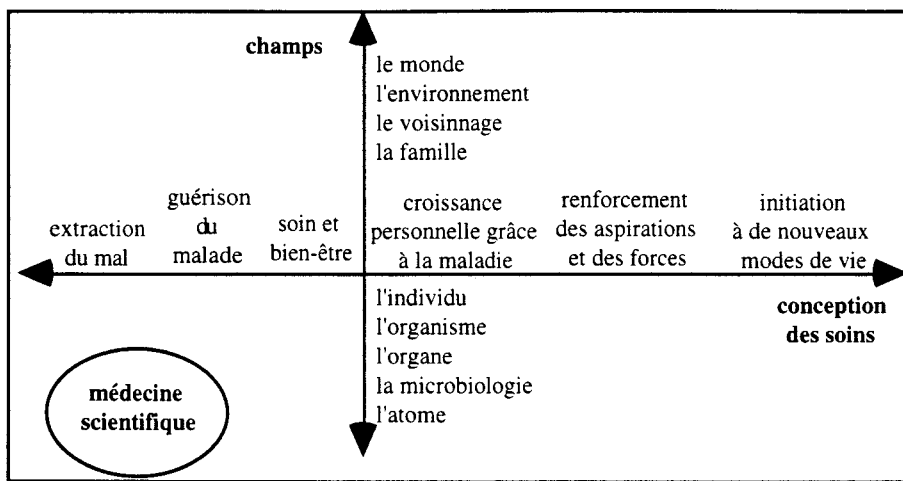
¹ Nous reprenons, pour définir la notion de paradigme, quelque peu polysémique, les travaux de Jacques Girin : le paradigme est à la fois un "*travail scientifique exemplaire*" et "*ce que les membres d'un groupe scientifique ont en commun*". En un mot, il sous-tend, en grande partie de façon implicite (ce qui empêche sa réduction à l'énoncé de règles), l'activité scientifique. Néanmoins cette reconnaissance de l'existence de l'implicite dans les fondements des sciences ne doit pas conduire à "*accepter implicitement comme paradigme des évidences et des métaphores empruntées au sens commun.*" décembre 1981

² Alain Chanlat, p. 16, in Alain Chanlat et Maurice Dufour, 1985

³ p. 19, in Julienne Brabet, 1993

⁴ Ce parallèle rejoint celui que proposent Claude Riveline et Michel Matheu entre la recherche en gestion et la médecine moyenâgeuse : "*Face à toute cette production écrite et sa faible adéquation à son objet, il vient à l'esprit une analogie avec la médecine moyenâgeuse. Le corps humain est pour l'homme un objet encore plus familier que peuvent l'être les organisations, et pourtant, au Moyen-Age on ignorait à peu près tout de l'anatomie et de la physiologie. (...) Néanmoins, le Moyen-Age nous a légué une immense littérature médicale*" (p. 42, 1983)

⁵ Gérard Fourez, p. 93, 1992



4.4- Cadre de la médecine moderne¹

Nos cas² et entretiens montrent que la gestion de la séparation repose sur des interprétations réductrices :

- le sens attribué à la séparation est bien souvent celui de **l'amputation**, de l'extraction d'un élément perturbateur, d'un corps étranger -ou malade- de l'organisme-entreprise ;
- les questions humaines sont davantage traitées dans leurs **répercussions** que préventivement (par exemple, par la **gestion de carrière**) ;
- la séparation est abordée plus dans l'**extériorité** -le juridico-opératoire- que dans l'intériorité -le psycho-social- ;
- comme en médecine, l'acte est privilégié sur les soins ; on se sépare de quelqu'un **sans accompagnement psychologique** comme on valorise l'opération chirurgicale, l'acte médical et les soins techniques plus que les attentions et le soutien relationnel ;
- la gestion de la séparation (outplacement, essaimage) concerne **surtout la population cadres** ; le plus souvent, elle est plus curative que préventive : "*le fait que (la médecine scientifique) s'est d'abord adressée à des patients capables de se soigner et de payer le médecin n'est pas sans lien avec la valorisation (de "l'extraction du mal"). Si les soins de santé s'étaient d'abord adressés aux masses, les sciences de la santé auraient donné beaucoup plus d'importance à l'hygiène que la médecine ne l'a fait. Sans doute le préventif aurait-il pris le pas sur le curatif*"³. Qu'en serait-il de la gestion de la séparation si la préoccupation centrale avait été l'équilibre psychologique des salariés ?

Les propos d'un consultant illustrent la **logique chirurgicale** de la gestion de la séparation : "*la réussite d'une telle mission suppose une bonne préparation préopératoire, une équipe chirurgicale au talent éprouvé et ce qu'il faut d'anesthésie pour surmonter le choc opératoire*".⁴

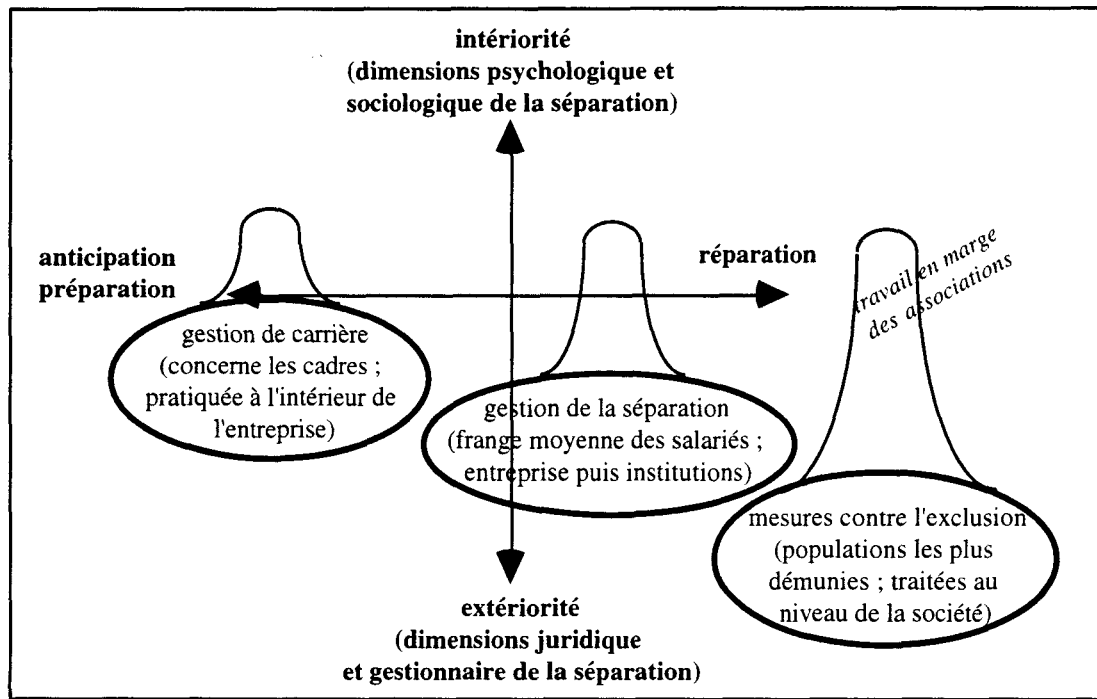
¹ Gérard Fourez reprenant le Dr Lambourne (1972), p. 92, 1992

² Voir Annexe 8

³ Gérard Fourez, p. 92, 1992

⁴ Marcel Landrieau, août-septembre 1993

Nous reprenons le cadre paradigmatique de la gestion de la séparation :



4.5- Cadre paradigmatique de la séparation comme acte de gestion

La GRH est aussi marquée par les modèles behavioriste et positiviste. Dans un souci de légitimation, les sciences de gestion ont adopté une approche orthodoxe. La gestion du personnel n'a pas échappé à cette tendance. Elle a traité l'humain sur un modèle emprunté aux sciences dures¹, empreint de causalisme et d'une volonté de reproductibilité des énoncés. Elle a examiné les phénomènes humains sous l'angle stimulus (actions de GRH) - réponse (répercussion économique)².

Les progrès social et économique sont considérés comme indissociables et allant de soi. Toute divergence d'intérêts entre acteurs est niée. Dans ce cadre, la séparation est minimisée dans ses effets (l'outplacement, l'essaiage,... sont des réponses sociales à une exigence économique). Elle est présentée comme le pendant

¹ "Le modèle orthodoxe des sciences de l'administration s'accompagne d'une attitude naturaliste selon laquelle les sciences de la nature et les sciences dites «appliquées», comme la médecine et l'ingénierie, seraient les modèles à suivre." Richard Déry, 1992

² C'est le modèle instrumental présenté par Julienne Brabet, p. 69 à 141, 1993. Les perspectives sont différentes dans les autres modèles (arbitrage manageriel et gestion des contradictions). Par exemple, dans le modèle de l'arbitrage manageriel "le dilemme (...) est d'équilibrer les besoins et droits des salariés en matière de sécurité de l'emploi et le besoin de l'entreprise d'utiliser les départs de personnel comme moyen de réduction des coûts et de renouvellement" (p. 85).

"naturel" du recrutement, comme une régulation externe : *"en matière de gestion de l'emploi et des sureffectifs, on parle depuis longtemps de « rationalisation », de « restructuration ». Aujourd'hui, à certains moments, la réalité de la perte de l'emploi paraît bannie carrément à la fois de notre expérience linguistique et de la culture de l'entreprise (...). Ce n'est pas un accident si ces ersatz désincarnés, ces euphémismes pour désigner les licenciements coïncident avec la promotion des effets socialement bénéfiques du « marché » (...). Cette mystification vise non seulement à adoucir l'expérience du chômage présentée comme une dimension normale des relations de marché, mais aussi à obscurcir le fait que le chômage est un coût social normal et nécessaire pour des relations de marché « efficaces »".*¹

Dès lors, il se peut que :

- **la gestion de la séparation** soit limitée à la seule application des dispositions légales ; elle n'est pas une fonction de la GRH ; les choses se passent comme si elle n'était pas intégrée dans les schémas affectifs et cognitifs organisationnels, comme si l'entreprise ne pouvait qu'accroître -ou stabiliser- ses effectifs ;
- **que les individus** a priori concernés par la gestion de la séparation **agissent peu** ; la prise de décision est diluée, prise au nom d'un intérêt supérieur (économique) ; ce morcellement atténue la représentation que chacun peut se faire de sa responsabilité et tend à transformer les acteurs en exécutants ;
- que les services de gestion du personnel soient peu préparés à gérer la séparation et que leurs pratiques soient peu appréciées par les salariés².

En résumé, la gestion de la séparation est marquée par les rationalités économique, positiviste et béhavioriste. Les pratiques consistent à rendre l'action fonctionnelle, à objectiver les comportements et à réduire les coûts. Les sentiments et les conflits sont considérés comme des formes perturbatrices à ignorer, minimiser ou regretter.

4.1.3- L'environnement immédiat de la séparation

Comme on vient de le voir, les représentations de la séparation sont mêlées d'opinions et de théories. Elles sont aussi influencées par les acteurs qui gravitent autour de l'entreprise.

¹ Julienne Brabet, p. 89, 1993

² Voir Annexe 4

4.1.3.1- Les attentes sociétales à l'égard de l'organisation

Renaud Sainsaulieu montre que la place de l'entreprise dans la société est centrale "avec plus de 23 millions d'actifs (...) et presque autant d'individus ou de familles touchés par le chômage, l'exclusion ou la préretraite (...) il apparaît à tous que le destin de la société passe par celui de l'entreprise"¹.

Le poids des exclusions peut expliquer que certaines entreprises tiennent compte des pressions sociales. Schématiquement, elles ont commencé par mettre en place des plans sociaux et des actions de reconversion, afin de minimiser les conséquences sociales des licenciements. La perte en efficacité de ces mesures les a amenées à mettre en œuvre des actions locales en faveur de l'emploi. Une troisième phase, peut-être en cours, se traduirait par la limitation des destructions d'emploi (réduction du temps de travail, réflexion sur la modernisation, anticipation des évolutions professionnelles et formation).²

Pour Touraine³, l'entreprise n'est plus au cœur de la société, si elle l'a jamais été. Les mondes de la production et de la consommation sont dissociés : "nous avons, d'une part, une socialisation de la production, d'autre part, une privatisation de la consommation et des objectifs de vie (...) le système et l'acteur se sont dissociés, le monde de la raison est devenu pouvoir et lutte, et le monde du sujet est devenu sujet personnel, et non pas sujet de la raison universelle."⁴

Ce point de vue est sans doute excessif. Cependant, il montre que le monde des individus n'obéit pas aux mêmes intérêts que celui des organisations productrices. Néanmoins des "alliances" sont nécessaires pour éviter des fonctionnements par trop conflictuels.

4.1.3.2- Les perceptions des dirigeants de leur rôle social en matière de séparation

Les dirigeants ressentent les pressions sociales. Certains les intègrent et tentent d'y répondre. Nous laissons la parole à quatre employeurs :

¹ p. 15, 1990. Et d'ajouter "Faut-il n'y voir qu'un phénomène de mode lié à la crise de l'emploi masquant temporairement les véritables rapports de classes nés d'oppositions sociales toujours issues de la production et même aggravés par de nouvelles inégalités d'emploi et de qualification ? Faut-il au contraire, saisir ce phénomène de la réhabilitation de l'entreprise comme le signe d'une évolution profonde et culturelle des relations de travail définissant l'entreprise comme une sorte de nouvel univers consensuel (...) ?" (p. 16, 1990)

² Voir Antoine Martin (président du conseil d'administration de l'ANPE), hiver 1993

³ Alain Touraine, printemps 1993

⁴ op. cité

CAS 4-IV¹

Discours du PDG d'un grand groupe français :

"- Etre une entreprise citoyenne qu'est-ce que cela signifie dans un contexte de crise économique ? *L'entreprise est d'abord citoyenne lorsqu'elle concourt à la richesse de la nation. (...) Mais il est aussi du devoir de l'entreprise de se préoccuper de l'intérêt général, notamment en temps de crise, des questions d'emplois. Nous devons nous mobiliser pour imaginer d'autres issues que la réduction inéluctable des effectifs. (...)*

- L'emploi semble doublement affecté : par la baisse des carnets de commandes et par la modernisation. Connaissiez vous des alternatives aux réductions d'effectifs ? *A court terme, la tendance à la compression des effectifs semble inéluctable. Aussi devons nous faire preuve d'imagination pour trouver de nouvelles sources d'emploi. Par exemple, inciter davantage les salariés à s'expatrier .*

- Les chefs d'entreprise n'ont-ils pas trop tendance à licencier prématurément ? *Ce procès que l'on fait aux chefs d'entreprise ne me paraît pas justifié. Je ne connais pas d'industriels qui ne soient pas désespérés de devoir licencier. Mais l'impératif de productivité impose ces licenciements (...).*

- La modernisation et les impératifs de performance passent-ils eux aussi par des compressions d'effectifs ? *Notre devoir est de les limiter, voire de les éviter. Aussi est-il indispensable de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois. (...) Je citerai l'expérience de la société X. qui a consisté à former des salariés dont le métier allait disparaître. (...) Outre une meilleure GPE, les entreprises doivent davantage s'investir dans la formation des jeunes (...).*

- Au sein de votre groupe, avez-vous su trouver quelques idées originales de lutte contre les pertes d'emplois ? *Nous avons adopté un projet de préretraite volontaire à temps partiel. Les retraités à mi-temps peuvent ainsi servir de tuteurs aux nouveaux venus. (...)."*

CAS 4-V²

Monsieur B., 38 ans, est directeur général d'une compagnie d'assurance-vie de 900 millions de francs de primes et de 77 employés, filiale d'un groupe américain.

"- Vous êtes l'un des rares assureurs à accepter les licenciements. Pourquoi ? *Si nous voulons protéger l'emploi, nous devons créer des emplois à forte valeur ajoutée. Et déplacer les autres vers la sous-traitance. Pour une petite structure comme la nôtre, le modèle, c'est l'entreprise virtuelle, qui, grâce au télétravail et à la sous-traitance limite les coûts de structures. (...) Nous avons supprimé 40 % des effectifs en trois ans, ce qui a*

¹ Extrait de Courrier Cadres, n° 1031, 1^{er} octobre 1993 ✓

² Interview in Nicolas Beau, Catherine Golliau, Dominique Michel, 25 février 94

permis une baisse de 20 % par an des coûts de fonctionnement. Après trois exercices en pertes, nous allons renouer avec les bénéfiques cette année. Surtout, nous avons renouvelé nos équipes et recruté des cadres de haut niveau.

- Comment évitez-vous les états d'âme ? Les employés sont soumis à une forte pression. Mais sur vingt hommes clés, trois seulement nous ont quitté en trois ans. Un cadre trouve chez nous, outre le salaire, un axe stratégique, l'autonomie et la responsabilisation.

- Et ceux qui craquent ? Ils sont progressivement marginalisés. Ce n'est pas brutal. Les gens sont régulièrement évalués. Ils sont notés de 1, la meilleure note, à 5. Il y a trois ans, nous étions en moyenne à 4, aujourd'hui, nous sommes à 3."

CAS 4-VI¹

Le directeur général d'un groupe d'entreprises :

"- Comment vivez-vous votre responsabilité par rapport aux licenciements ? Pour moi, chaque licenciement est un échec. C'est le mal absolu. Je suis en train de réunir mes troupes pour leur réaffirmer que le groupe fera tout ce qui est en son pouvoir pour les éviter. C'est la culture du groupe.

- Et si vous deviez tout de même licencier ? S'il y va de la survie de l'entreprise, il faut le faire. Je ne vois pas personnellement autour de moi de ces patrons cyniques qui licencient de gaieté de cœur, sans état d'âme. Tous ceux que je connais en souffrent. Ils ont des ulcères.

- Comment peut-on motiver ses troupes lorsque règne la peur du licenciement ? Il faut savoir parler très clair. Cela fait déjà plusieurs années que j'explique à mes collaborateurs que nous ne vivons pas une crise, qu'il n'y aura donc pas de reprise. Des pans entiers de notre économie vont s'effondrer. J'affirme constamment à mes collaborateurs que nous serons parmi les survivants, et ils se battent. J'observe qu'autour de moi, dans l'entreprise, les jeunes femmes font des bébés. C'est bien qu'elles aient confiance en l'avenir. Y compris en l'avenir de l'entreprise."

CAS 4-VII²

Le directeur du personnel du grande entreprise propose des orientations dans la lutte contre le chômage :

"1- Aider financièrement celui qui se convertit au lieu «d'anesthésier» le chômeur par de l'argent. (...) le salarié privé d'emploi est indemnisé par un capital qu'il n'aurait jamais pu économiser par son travail, surtout s'il a un revenu modeste. Il en profite parfois pour payer ses dettes, remplacer sa voitures, voire se payer un peu de rêve

¹ Interview in Nicolas Beau, Catherine Golliou, Dominique Michel, 25 février 94

² Extrait de "L'enjeu humain de l'entreprise", 1988

en faisant un voyage dans un pays lointain. En moyenne, ce capital joint aux indemnités de chômage lui permet de «vivre» deux ans sans trop de problèmes et sans travailler, alors que la culture dans laquelle il a été élevé lui enseignait que, sans travail, il n'aurait pas de revenu.

Les réactions face à la privation d'emploi sont fortes différentes : pour certains, c'est un drame qui dépasse largement l'aspect financier ; pour d'autres, c'est un événement face auquel ils ne peuvent rien, sinon s'organiser pour subsister le mieux possible en attendant (...) l'opportunité d'un nouvel emploi correspondant à leur qualification ou l'implantation d'une nouvelle activité (...). Face à cet état de fait, quelle est la situation de celui qui accepte de se convertir ? Il évite le choc psychologique dû au chômage, mais il doit faire un effort important pour apprendre un nouveau métier, prendre le risque d'un nouveau départ, accepter de changer de lieu de travail et souvent de domicile. La perte de salaire par rapport à son ancien emploi peut atteindre 20 à 30 %. Au début, il arrive même que son nouveau salaire soit à inférieur à l'indemnité de chômage des premiers mois. L'expérience montre cependant que, s'il donne satisfaction, il rattrape le niveau de son ancien salaire en un ou deux ans. (...) Compenser pendant une durée déterminée la perte de salaire en cas de conversion, reconnaîtrait l'effort accompli et réaliserait l'économie des prestations de chômage.

2- Inciter les entreprises à convertir le personnel excédentaire plutôt qu'à le licencier. Convertir le personnel coûte à l'entreprise deux à trois fois plus cher que le licenciement (...) Ne serait-il pas plus incitatif d'exempter les entreprises soit d'une somme forfaitaire par agent converti, soit d'une part de leur cotisation ? Pourquoi ne pas appliquer un barème analogue à celui du régime des accidents du travail qui est fonction des résultats ? (...)

3- Former le personnel à un nouvel emploi avant le licenciement et non après. L'entreprise est un lieu propice d'acquisition de nouvelles compétences. Le salarié menacé de chômage peut y bénéficier de l'aide et de l'orientation du service formation qui connaît ses compétences et ses aptitudes professionnelles et peut éviter ainsi des échecs (...) En outre, il est plus motivant pour le salarié d'être formé à un emploi réel, proposé par l'entreprise de départ, que de se confier après une période plus ou moins longue de chômage à un organisme qui ne le connaît pas et qui le formera pour un emploi hypothétique.

4- Combiner la nécessaire flexibilité de l'entreprise et la sécurité d'emploi des salariés. Il est de bon ton pour un chef d'entreprise d'affirmer que le personnel est sa principale richesse. Comment le croire, alors que, dans les faits, il utilise les effectifs comme facteurs de bouclage pour ajuster sa production au marché ? Il n'y a aucune raison en effet pour que les moyens humains permanents de l'entreprise correspondent aux besoins nécessaires à une production adaptée à la demande, surtout si celle-ci varie rapidement. Par ailleurs, il paraît impensable en France d'admettre que l'on résolve ce problème par la précarité de l'emploi. Les entreprises de travail temporaire répondent, pour une faible part, à cette question. Ne serait-il pas plus efficace, pour lutter contre le chômage structurel, que les entreprises mettent en commun une part de leur personnel dans une entité spécifique (un GIE par exemple) ? Elles ne conserveraient en permanence à leur effectif que le personnel nécessaire au fonctionnement de base, les pointes étant assurées par appel à celui de cette structure. Celle-ci servirait, en outre, à recruter le personnel de ses membres, à le former aux nouvelles technologies et, en cas de nécessité, à prendre en charge la conversion du personnel excédentaire. (...) La mise en commun de ce personnel pourrait se faire soit au sein d'un groupe, soit entre entreprises d'une même branche pour le personnel (mécanique, chimie, banque) soit par spécialité pour le personnel administratif (secrétaire, dactylo, comptable). "

Parmi les perceptions les plus courantes de la séparation chez les dirigeants, on trouve les formes suivantes :

- un phénomène inéluctable dans un monde régi par la rationalité économique où le "social" ne peut être intégré que sous forme d'aménagements ;
- le mal absolu, un échec, mais nécessaire quand la survie de l'entreprise en dépend ; les ressources humaines doivent s'adapter aux exigences de la production, et non l'inverse ;
- une mesure de protection de l'emploi en ce sens que la santé économique de l'entreprise, garantie par des réductions d'effectif, crée ou sauvegarde à terme des emplois ;
- parfois un drame individuel mais qui renvoie à la responsabilité de l'individu ; les entreprises ne peuvent assumer cette responsabilité ;
- une seconde chance offerte aux salariés ;
- un problème technique et juridique.

4.1.3.3- Les représentations des partenaires de l'entreprise

Les images précédentes sont influencées par celles des partenaires-clefs de l'organisation (syndicats, consultants, etc.).

a)- Les représentations des syndicats

Les syndicats peuvent percevoir la séparation comme un lieu d'expression des rapports de force. Ils contestent ou bloquent généralement les séparations. Quand elle n'a que des effets de temporisation, cette attitude peut être dangereuse pour le personnel car ce dernier agit surtout pour son maintien dans l'entreprise sans entreprendre de véritable recherche d'emploi ou d'efforts de reconversion. Nous ne voudrions cependant pas laisser entendre que cette attitude est générale. Des formes plus variées d'accord sont aussi observables dans les faits.

b)- Les représentations des consultants

L'outplacement prend de l'importance dans le processus de séparation (en ce qui concerne la population cadre s'entend)¹. Les perceptions et le discours des consultants influencent les points de vue sur la question.

Certains consultants peuvent abonder dans le sens des entreprises qui souhaitent voir les licenciés quitter l'entreprise au plus vite : *"Plus vite la rupture entre les salariés licenciés et l'entreprise sera effective, plus vite les salariés se tourneront vers l'extérieur, plus vite ils retrouveront un emploi."*² **Ils participent de la sorte à la légitimation de pratiques hatives de séparation.** De même, le discours ci-après dédouane les entreprises de leur responsabilité en matière de séparation³ :

¹ Voir l'Annexe 1, "enquête quantitative sur la séparation".

² Loicke Roche, (professeur à l'ESC Clermont-Ferrand et consultant), hiver 1993

³ Voir André Annet, Février 1990 et Martine Denoune, octobre 1992

CAS 4-VIII¹

Discours d'un directeur de cabinet d'outplacement et de conseil en GRH sur la gestion de carrière :

"A la réflexion, pourquoi l'entreprise serait-elle seule responsable de la préparation des hommes à l'avenir ? En effet, chacun ressent tôt ou tard le besoin de prendre du recul, de faire le point. Le «système», lors de la scolarité ou au cours de la vie professionnelle, nous arme-t-il réellement pour un bilan, pour déterminer où nous en sommes, pour mieux savoir où nous souhaitons aller ? Trop souvent, c'est au moment d'un départ involontaire de l'entreprise ou lors d'une période de crise personnelle que l'on commence à se poser des questions, conscient enfin que l'on se laisse porter par le courant depuis de longues années. Pourtant avec un peu de méthodes et de réflexion, chacun peut être un véritable partenaire dans la gestion de son avenir. A l'heure actuelle, le système éducatif, dans son ensemble, ne dispense pas d'enseignement spécifique en matière de préparation à la vie professionnelle -sans parler de la vie tout court ! -. Nombreux sont les responsables dans l'entreprise qui constatent que rien dans leurs études ne les a vraiment préparés aux réalités de la vie. (...) Bien entendu, pour l'entreprise, une telle approche (permettre l'auto-gestion) comporte à la fois des avantages, des risques et des obligations. L'avantage principal : des salariés responsabilisés, bien dans leur peau, heureux parce qu'ils ont une certaine maîtrise de leur propre avenir et donc plus performants.

Un risque certain : certains «bons éléments» peuvent décider, après analyse de la situation, qu'ils ont plus de chance de trouver leur épanouissement ailleurs ! D'où l'obligation de l'employeur de mettre en place (...) les conditions favorables pour retenir ceux qu'il souhaite retenir !(...) Chaque salarié est aussi concerné que son employeur par la bonne gestion des ressources humaines. Mais pour qu'il se sente réellement responsabilisé, il faut qu'il gère d'abord sa propre vie."

D'autres discours vont dans le sens d'une compréhension de l'individu "séparé". La mise en évidence par les consultants de la dimension psychologique² de la séparation peut jouer sur la perception qu'en ont les dirigeants. Le discours ci-après souligne les difficultés de la séparation, le besoin de mise en parole et d'écoute. Il souligne aussi l'importance de l'expérience personnelle de la séparation qu'ont les consultants :

CAS 4-IX³

En 1989, après 25 ans de carrière dans l'électronique qui l'ont conduit aux fonctions de directeur général, Monsieur D., après le rachat de son entreprise, est débarqué. Il a 54 ans. La rencontre avec deux anciens dirigeants, qui comme lui sont confrontés à des problèmes de carrière, et la proposition que leur fait à tous les trois un cabinet d'outplacement de réfléchir à une prestation spécifique pour les dirigeants d'entreprise limogés,

¹ Extrait de "L'enjeu humain de l'entreprise", 1988

² Voir Sophie Cœurnelle, février 1990

³ Cas extrait de Laurent Weil, n° 1035, 29 octobre 1993

seront le déclic de sa deuxième carrière.

"Très vite, la méthodologie de l'outplacement nous est apparue trop directive pour être appliquée aux dirigeants. De plus, offrir au sein du même cabinet des prestations et un accueil différents selon qu'il s'agisse de patrons ou de cadres du middle management rendait vite la cohabitation difficile." La conclusion s'impose d'elle-même, les trois hommes créent le premier cabinet spécialisé dans la réorientation de carrière des dirigeants.

"Jamais des ex-PDG, directeurs généraux, DRH, n'accepteraient de se confier à des consultants qu'ils n'estiment pas à leur pointure. Tous trois, anciens DG, nous sommes avec nos candidats entre pairs". Souvent la version officielle du départ d'un dirigeant diffère de la réalité : obligation de maintenir la motivation des équipes et du comité de direction, préserver l'image interne et externe. *"Quand ils arrivent chez nous, leurs discours est souvent un festival de non-dits. S'ils sont habitués à parler de leur entreprise ou de leurs collaborateurs, ils ne savent pas parler d'eux-mêmes".*

Schématiquement, les consultants peuvent être classés en deux groupes¹ :

- ceux qui considèrent que la réorientation est un service comme un autre *"se situant sur un créneau de marché porteur, en l'occurrence celui de la séparation, sans chercher à connaître particulièrement le contexte qui en est à l'origine, ni prolonger la réflexion au-delà du moment. Il y a une panne, on répare. Et, en face d'une situation ainsi banalisée, se mettra en place une réponse également banalisée, axée principalement sur un impératif de rentabilité immédiate : réparer le maximum de pannes dans le minimum de temps avec le même type de «rustine». Nous qualifierons cette approche «d'instrumentaliste»* ;

- ceux qui considèrent *"qu'on se trouve en face du dysfonctionnement d'un système dont la séparation est le révélateur et l'expression aiguë à un moment donné de l'histoire de l'entreprise. Il n'y a plus alors que des situations particulières, à propos desquelles la demande formulée par l'entreprise peut être le point de départ d'une réflexion commune (...) sur ses politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. (...) Nous qualifierons cette approche de «clinicienne»."*²

Les consultants influencent, par leurs discours et pratiques, les dirigeants. En retour, **ces derniers orientent, par leurs attentes, les pratiques des intervenants.** Nous reprenons trois discours de DRH :

CAS 4-X³

"Dans une entreprise comme la Société Y., située dans un environnement concurrentiel à évolution rapide, certains collaborateurs peuvent être désorientés et mal armés pour atteindre les objectifs fixés. Par ailleurs, des recrutés plus récents ne s'insèrent pas convenablement dans une entreprise à culture forte. Dans les deux hypothèses, lorsque le décalage est trop marqué, la rupture entre le collaborateur et l'entreprise devient

¹ Voir Maurice Henrard, février 1990

² Marcel Soulard, décembre 1988

³ Les cas 4-X, 4-XI et 4-XII sont extraits de Claude Vermot-Gaud, p. 204 à 206, 1989

inévitable. Doit-on cependant «remercier» purement et simplement le collaborateur concerné ? Agir ainsi n'est pas neutre pour l'image de marque de l'entreprise et pour le «moral» de ceux qui restent. (...) L'outplacement permet incontestablement de se séparer en «douceur» d'un collaborateur. D'un coût significatif, l'outplacement doit être utilisé avec discernement. En effet, la décision de rupture avec un collaborateur est un acte grave qui doit être mûrement réfléchi. La facilité relative offerte par l'outplacement ne doit pas masquer le fait qu'une rupture est un échec partagé."

CAS 4-XI

"L'outplacement est encore, dans la pratique de la plupart des entreprises françaises, une démarche à laquelle on assigne deux objectifs différents et quelque peu contradictoires :

- un «habillage social», plus ou moins avoué, des licenciements individuels de «non-performants» (d'autant moins avoué que l'entreprise a une expérience réduite en la matière) ;*
- une réorientation suite à un véritable bilan de carrière.*

(...) (Il ne faut pas) utiliser ce type de démarche pour demander à des consultants de résoudre des cas insolubles relevant à l'évidence de procédure de licenciement pour insuffisance professionnelle (l'outplacement ne doit pas dans ce cas être traité comme une transaction). (...) L'outplacement peut devenir l'outil privilégié d'une stratégie de «turn-over» volontariste et organisée."

CAS 4-XII

" (...) Les outils et méthodes utilisées par les cabinets spécialisés dans ce domaine (outplacement) peuvent aussi jouer un rôle d'amortisseur dans les situations quelques fois vécues comme dramatiques par ces salariés. Sans vouloir se voiler la face, le recours à l'outplacement en situation de licenciement individuel correspond à un pis-aller qui relève du «sauve qui peut» pour les salariés dont l'entreprise ne veut plus".

En conclusion, l'outplacement peut être perçu :

- soit comme un outil de préservation de l'image de l'entreprise, un moyen de se séparer "en douceur", un habillage social. L'entreprise est alors au centre des préoccupations. La séparation est gérée dans ses aspects techniques, juridiques et économiques. L'outplacement est une extériorisation de "problème" ;
- soit comme un moyen de réorienter les salariés et un élément d'une véritable stratégie de turn-over... Dans ce cas, l'individu est pris en considération et le sens psycho-social de la séparation est davantage intégré.

4.2- LES LOGIQUES OPERATOIRES

Pour regarder **comment les représentations induisent les pratiques**, nous traitons de deux logiques opératoires courantes : celle de la recherche de flexibilité et celle de la gestion de l'emploi.

4.2.1- La recherche de flexibilité et l'utilisation de la séparation

Les pratiques des entreprises en matière d'organisation du travail et de gestion de l'emploi sont marquées par la recherche de l'adaptation des hommes aux besoins de la production. Parmi les dispositifs appliqués, on trouve les flexibilités interne¹ et externe. **La flexibilité externe** revêt diverses formes² :

- **les mesures d'appoint** : ce sont les CDD, les contrats de qualification, les CRE, CES, l'intérim³ ; des discours légitiment ces mesures⁴ :

CAS 4-XIII⁵

Le discours d'un dirigeant d'une entreprise de travail temporaire

" Le recours au travail temporaire permet, bien sûr, de pallier immédiatement une absence inopinée ou un surcroît ponctuel de travail, mais plus largement, l'intérim permet un assouplissement permanent de la gestion des effectifs, et (...) il peut constituer une des sources de recrutement ou l'occasion d'accroître le niveau de formation du personnel. Pour toutes ces raisons, l'intérim apparaît de plus en plus comme l'une des voies royales de la flexibilité. Sa perception par les salariés est également en train de se modifier : le statut d'intérim

¹ La flexibilité interne peut signifier : flexibilité des structures, des techniques, du temps, des compétences et des qualifications (organisation "qualifiante", polyvalence), des rémunérations (primes, modalités d'intéressement...), ou encore des affectations au sein de la même entreprise (ce que nous qualifions de "micro-séparation") (voir Gérard Donnadieu, août-septembre 1994)

² Jean Noharet, mars-avril 1992

³ Marc Dépinois, mars-avril 1992, qui parle de gestion en juste à temps de la main d'œuvre. Une mission d'intérim sur cinq déboucherait sur une embauche. Ceci dit les intérimaires difficilement employables (analphabètes, jeunes sans expérience, handicapés physiques...) ne parviennent pas à la réinsertion malgré de multiples expériences.

⁴ Voir aussi l'étude des coûts économiques des différentes formules proposée par Guy Lautier, 1988

⁵ Philippe Beauviala, directeur général d'une entreprise de travail temporaire, 1988

est vécu par les salariés comme un point de passage normal dans un cursus professionnel (...) (et) comme un moyen utile de compléter leur formation. On connaît les motifs traditionnels de recours au travail temporaire pour une entreprise utilisatrice (...) La palette des motivations tend à s'élargir (...):

- Le besoin de qualifications très pointues. L'évolution technique complique et diversifie les procédés de travail. L'automatisation, l'informatisation appellent souvent l'intervention ponctuelle de techniciens ou de spécialistes. Peu d'entreprises, notamment parmi les PME, ont la possibilité d'embaucher, pour ces tâches, des salariés permanents. L'intérim peut apporter une réponse simple et pratique (...).
- L'entreprise de travail temporaire apporte une assistance juridique à son client, notamment lorsqu'il s'agit de PME, pour tout ce qui relève des contrats de travail à caractère temporaire. (...) Les entreprises de travail temporaires (veulent) devenir de véritable conseils-emploi, partenaires de leurs entreprises-clientes".

Les salariés sous ce type de contrat sont moins susceptibles de s'identifier à l'entreprise. Ils peuvent être perçus comme des personnes transitoires, difficiles ou inutiles à intégrer dans un projet collectif. Dans cas, leur séparation pose peu de problème (en tout cas sous l'angle juridique).

Toujours dans la flexibilité externe, on peut distinguer :

- les mesures garantissant une relative permanence de l'emploi (le prêt de main d'œuvre entre entreprises, les heures supplémentaires, le temps partiel) ; elles limitent les séparations ;
- les mesures de rupture (le licenciement) : "les exigences du travail peu ou pas qualifié peuvent être fortes et certains travailleurs ne peuvent pas y répondre : notamment des cadences imposées qui se révèlent longues ou impossibles à atteindre pour de nombreux travailleurs. La sanction d'une telle situation est le départ du salarié incapable de s'adapter (...). Ce processus de formation-élimination relie ainsi les exigences des firmes et les trajectoires des salariés"¹ ;
- les mesures d'externalisation des activités² (la sous-traitance, le travail à domicile, l'essaimage...).

La séparation est au cœur des situations qu'on vient de citer³. Elle a un intérêt indirect pour

¹ Bernard Gazier, p. 126, 1991

² Il est intéressant de souligner que cette source de séparation est qualifiée par les économistes d'impartition ou de "quasi-intégration".

³ Ces articulations vont notamment dépendre de la législation en vigueur :

- la flexibilité externe dépend de la législation sur les contrats de travail à courte durée, sur les possibilités de rupture du contrat de travail, les procédures de licenciement : "la flexibilité quantitative externe est extrême dans les pays où l'on peut embaucher et débaucher librement pour n'importe quelle durée, à temps plein et à temps partiel". (Bernard Brunhes, p. 74) ;
- l'externalisation est fonction de la souplesse des contrats commerciaux : "l'externalisation n'est en

l'entreprise. Les séparations des travailleurs à la périphérie affaiblissent le noyau dur des salariés¹. Elles les conduisent à accepter les mesures de flexibilisation interne. En témoigne le nombre de cas de non respect de la réglementation signalée par l'Inspection du Travail et tus par les salariés (qui craignent de se retrouver à la périphérie). **La menace de la séparation agit sur les rapports de force à l'intérieur des organisations** : *"Il s'avère que l'une des explications fortes de cette révolution copernicienne des styles de gestion du travail réside dans la fonction disciplinaire du chômage sur les salariés, en particulier les ouvriers et les jeunes sans qualification. Toutes les flexibilités valent mieux que le chômage. Ainsi, les jeunes qui subissent le plus violemment le chômage sont aussi ceux qui acceptent le plus volontiers les CDD, la mobilité géographique..."*².

La plupart de mesures de flexibilité externe tendent à constituer une population de salariés au statut précaire³, au coût de remplacement peu élevé, face à une population qualifiée et privilégiée que l'entreprise tente de fidéliser⁴. Une fracture sépare non seulement les actifs des inactifs mais aussi la population

général pas ou n'est que peu contrainte par les dispositions du droit du travail. Ainsi, la sous traitance (...) est progressivement devenue un moyen de déplacement du risque et de flexibilité (...). Il n'est pas rare dans certains pays, au Royaume-Uni notamment, que des salariés soient invités à se muer en travailleurs indépendants opérants par contrats pour leur ancien employeur" (Bernard Brunhes, p. 74) ;

- la flexibilité quantitative interne (variation de la durée du travail) est fonction, entre autres choses, des négociations collectives sur l'aménagement du temps de travail (encadrées par les lois Delebarre -28.02.86- et Séguin -19.06.87-) (In Jean-Yves Capul, mai-juin 1990).

¹ Voir la structure d'entreprise flexible (du noyau à la périphérie) proposée par Dimitri Weiss, p. 538, 1988.

² Vladimir Najman, p. 79, in Jean-Yves Capul, mai-juin 1990

Ces propos rejoignent ceux de Michel Bonetti à propos du chômage qui *"contrairement à ce que le bon sens laisse penser n'est pas un problème économique, du moins pour les entreprises, au sens où elles n'ont pas à s'en préoccuper : ce serait plutôt une aubaine en raison de la pression qu'il permet d'exercer sur les revendications salariales, des remises en cause du droit du travail qu'il autorise au nom de la «nécessaire» flexibilité de l'emploi"* (in V. de Gaujelac et S. Roy, p. 169, 1993)

³ Le débat sur l'efficacité en terme de lutte contre le chômage des mesures de flexibilité de l'emploi n'est pas tranché : *"le volume de ceux qui ne font qu'un bref passage par l'emploi avant de retrouver une situation de chômage tend à augmenter, du fait de l'important mouvement de précarisation des emplois. Ceci nous indique le sens dans lequel s'effectuent les modifications dans le fonctionnement du marché du travail, et récuse les théories selon lesquelles une plus forte flexibilité de l'emploi permettrait de lutter efficacement contre le chômage de longue durée"* (Didier Gelot, p. 157 et 158, in Patricia Bouillaguet et Christophe Guitton, 1992).

⁴ *"Le «noyau dur» des salariés les mieux protégés (...) est d'abord progressivement réduit, ensuite directement attaqué, et enfin remodelé dans le but de disposer d'un collectif renouvelé et*

des actifs. Leur effet est **la remise en cause du concept d'emploi**¹. La question est de savoir si les tentatives d'ajuster le volume d'emploi par des flexibilités internes pourront enrayer le développement de la flexibilité externe. Cela revient à s'interroger sur la possibilité d'émergence d'un nouveau contrat social entre l'individu et l'organisation.

Dans l'hypothèse d'un développement de la flexibilité externe, une deuxième question est de savoir si le **concept de séparation reste opératoire**². **A partir d'un certain seuil de précarisation des relations individu-organisation, de dissolution des liens, la séparation perd de son sens.** Mais on risque alors de se diriger vers l'anomie.

4.2.2- Les logiques de gestion de l'emploi : modification, suppression de l'emploi et séparation

CAS 4-XIV³

Quand ce créatif publicitaire est licencié au lendemain d'une campagne difficile dont il s'est particulièrement bien tiré, le ciel lui tombe sur la tête : *"en une minute, je venais d'apprendre que jamais mon poste n'avait dépendu vraiment de mon travail"*

La description du cadre opératoire de la séparation passe par une analyse de la gestion de l'emploi. **La gestion de l'emploi a pour objectif d'adapter les hommes aux besoins de l'entreprise. Il s'agit là d'un choix fondamental : le salarié est une variable d'ajustement**⁴.

Comme le souligne Régis Ribette : *"Une toute autre démarche pourrait être, de prendre en premier les besoins des hommes et d'essayer ensuite d'y adapter l'entreprise. C'est le cas par exemple lorsqu'on affiche une politique du maintien de l'emploi à qualification constante. L'entreprise doit alors adapter son développement et son organisation à cette contrainte première : par recherche de diversification, de nouveaux créneaux économiques, en admettant si nécessaire une baisse du profit"*.⁵ L'entretien ci-dessous illustre cette conception :

adaptable". Bernard Gazier, p. 327, op. cité

¹ Voir le paragraphe 3.1.2.2

² Voir les chapitres 10 et 11

³ Extrait de Courrier Cadres, n° 1041, 10 décembre 1993

⁴ A ce propos retenons la question que pose Gérard Haguenoer (Hiver 1993) : l'encadrement adhère-t-il encore à cette logique dans laquelle l'emploi est la variable d'ajustement ?

⁵ in Dimitri Weiss, p. 204, 1982

CAS 4-XV¹

Discours d'un ancien délégué ministériel à l'insertion sociale :

- "On parle souvent d'entreprise citoyenne. Ce terme a-t-il un sens pour vous ? *Ne nous trompons pas. Une entreprise doit d'abord faire des bénéfices, gagner, se moderniser, être performante. C'est sa raison d'être. Mais elle ne gagnera pas sans une organisation qualifiante qui responsabilise les hommes. Voilà le rôle que doit jouer l'entreprise dans la société. Est citoyenne l'entreprise qui responsabilise les hommes.*

- Il semblerait aujourd'hui que la course à la performance passe de plus en plus par des suppressions massives d'emplois. L'entreprise devient-elle une machine à fabriquer du chômage ? *Nombreuses sont encore les entreprises qui se limitent à remplacer l'homme par la machine et continuent de licencier à mesure qu'elles modernisent. (...) Trop souvent, l'organisation découle de la technique. Erreur : l'entreprise qualifiante est celle qui « invente » les techniques en fonction d'organisations du travail qui permettent l'autonomie. (...) La Société Z. a ainsi posé le principe de ne pas licencier nombre de ses salariés dont l'emploi devenait inutile du fait de certaines évolutions techniques. Le groupe a créé une nouvelle usine dont l'organisation a été imaginée en fonction de ces personnes. La Société V. a fait la même chose. (...)*

- N'a-t-on pas tendance à se débarrasser des salariés peu qualifiés au lieu de les former ? ... *Parce qu'on ne sait pas assez articuler formation et organisation du travail. (...) Dans l'industrie, par exemple, les ouvriers sont seuls à pouvoir anticiper et comprendre certains dysfonctionnements et à y remédier. Mais cela ne fait pas partie du travail qu'on leur a « prescrit ». On ne sait pas et on ne veut pas utiliser cette compétence là. (...)*

- Peut-on réduire d'autres coûts que ceux de la masse salariale ? *Une sorte de réflexe persiste, selon lequel la première chose à faire en cas de difficulté est de réduire la masse salariale. (...) Certains grands dirigeants se trompent de mode d'évaluation des performances de l'entreprise. La fascination pour la technologie reste très forte. Et derrière elle, le séduction pour les indicateurs chiffrés. Or tout n'est pas quantifiable. (...)*

- Les patrons ne sont pourtant pas insensibles à la crise ? *Les cadres et les dirigeants eux-mêmes ne sont pas épargnés. Les aînés découvrent le chômage de leurs enfants, jeunes diplômés. Un jour ou l'autre, la question du chômage finit par se poser à vous directement. Oserai-je dire que de cette dramatique prise de conscience pourrait venir la renaissance ?*

Cette vision d'un ajustement de l'entreprise aux hommes n'est pas dominante. La gestion de l'emploi a généralement pour objet d'adapter les hommes aux besoins de l'organisation. A l'extrême, cela pourrait signifier que l'on se sépare à la fois de ceux qui sont sous-qualifiés mais aussi de ceux qui sont sur-qualifiés par rapport à des exigences de poste².

Cette dernière proposition est rarement appliquée. On ne licencie pas un salarié trop compétent pour son poste³.

¹ Extrait de Courrier Cadres, n° 1031, 1^{er} octobre 1993

² Voir Pierre Jardillier, p. 17, 1986

³ Mais celui-ci peut négocier dans l'entreprise un poste plus élevé ou alors démissionner.

La tendance observée serait même plutôt inverse comme le montrent les pratiques de déclassement¹. celles-ci **gènèrent désillusion et frustration chez les jeunes diplômés**. Ils pourront quitter l'entreprise à l'amorce d'une reprise économique ou dès que leur première expérience leur permettra d'accéder à des responsabilités plus élevées dans une autre organisation.

Etudions à présent **les pratiques de gestion de l'emploi**². Sans en faire une analyse détaillée, posons quelques constats issus de la littérature de gestion³ :

- les définitions de postes et les évaluations du personnel sont des exercices difficiles ;
- la prévision des besoins en ressources humaines à plus d'un an est délicate à élaborer ; quant à la prévision des ressources, elle repose essentiellement sur l'analyse de la pyramide des âges ;
- la mise en parallèle de profils de postes et de caractéristiques individuelles demeure difficile sur de grandes populations, d'autant plus dans une perspective temporelle ;
- la gestion de l'emploi concerne essentiellement la population cadre, notamment dans ses retombées en matière de gestion de carrière et de formation ;
- les techniques de définition et de classification des postes sont davantage utilisées pour bâtir un système de rémunération que pour établir des filières professionnelles.

*"La gestions des emplois manque d'anticipation"*⁴. **Dès lors, les prévisions des suppressions d'emplois (par disparition d'activités, par modernisation, par réorganisation) et des départs de personnels (aléas de la vie personnelle et professionnelle) ne sont pas aisées.**

Philippe Chevalier et Daniel Dure⁵ ont un regard plus acéré sur les pratiques d'entreprise :

- l'annonce de pertes financières est un déclencheur de suppression d'emplois ; *"il existe une vraie saisonnalité des annonces de plans de suppressions d'emplois. Elles culminent aux temps forts des procédures budgétaires (...) les licenciements économiques semblent ainsi plus être liés à des artefacts de gestion et à des procédures budgétaires qu'à la nécessité industrielle"* ;
- la volonté de gains de productivité est aussi dénoncée par les auteurs ; ou plus exactement l'utilisation de ratios (contestables) : *"il existe des «bibles» de ratios contenant le nombre d'employés qu'une direction fonctionnelle d'un type donné doit avoir par quota de 1000 personnes employées directement en production"*

¹ Voir Marie-Françoise Aletti (responsable de la division recrutement à la Cegos), printemps 1993

² En ce qui concerne les pratiques en matière de gestion de carrière nous renvoyons à la communication de Roxane Bernard et Thierry Wils (27-28 novembre 1990)

³ Voir Louis Mallet (1991), Claude Vermot-Gaud (1991), Dimitri Weiss (1982), Patrick Gilbert et René Thionville (1990), Georges Egg, (1987) et Armand Mella (hiver 1993)

⁴ Fabienne Berton, décembre 1990. Elle précise la nécessité d'effectuer un changement culturel en passant d'un **système de gestion des emplois fondé sur des ruptures successives** à un système de gestion en continu.

⁵ septembre 1994

(...) une entreprise aurait (...) licencié plus d'un millier de cadres afin de diminuer la valeur de ce ratio de 34 % à 30 %." ;

- l'introduction de nouvelles technologies est aussi facteur de plans sociaux et de la perte des compétences ; elle n'est pas toujours justifiée ;

- enfin les ajustements de l'emploi aux données commerciales sont aussi dénoncés quand, après une reprise des ventes, "licenciés et intérimaires se croisent sur le pas de la porte".

Ceci dit, certaines entreprises construisent des trajectoires professionnelles. Elles mettent en place une véritable gestion des carrières intégrée à la GPE évitant de la sorte un certain nombre de séparations :

CAS 4-XVI¹

La carrière d'un animateur sportif est courte. Tant et si bien qu'il y a peu de candidats. Forte de cette constatation, une association de vacances sportives s'est engagée depuis quelques années dans une action de valorisation de ses emplois. Avec un leitmotiv, la préparation au deuxième métier, et un objectif interne, créer des passerelles vers les fonctions d'encadrement. "Depuis trois ans, à titre expérimental, nous avons mis en place des parcours professionnels personnalisés qui fonctionnent sur le volontariat", explique le DRH. "Nous accompagnons les salariés, permanents ou non, dans la définition de leur projet professionnel et, si le besoin s'en fait sentir, nous offrons un bilan professionnel avec un consultant extérieur". Une fois le projet validé, l'association finance la formation qui permettra d'acquérir les compétences complémentaires nécessaires à la reconversion. "Des parcours souvent à visées promotionnelles" précise le DRH.

Deux pistes se dégagent naturellement : la direction d'un centre sportif et la fonction gestion appliquée au tourisme. (...) Devant le succès de la démarche, tant pour les employés que pour l'association, cette dernière semble décidée à développer de tels parcours en les plaçant directement sous la responsabilité des directeurs des centres. Le principal frein réside dans le financement des formations qu'entraînent ces projets personnels. Actuellement l'association y consacre 20 % de son budget de formation. "Car, explique le DRH, il est de notre responsabilité d'employeur de ne pas penser l'emploi uniquement à court terme".

Si elle est motivée par la recherche de gains de productivité et de flexibilité, la gestion de l'emploi, dans sa dimension collective, conduit à des licenciements économiques. Dans ses aspects préventifs et groupaux, la GPE, se heurte à des difficultés d'opérationnalisation. Quant à sa dimension individuelle, elle comprend deux volets : la gestion de carrière² dont un des objectifs est d'éviter les séparations et la gestion des séparations individuelles que nous allons à présent examiner.

¹ Cas extrait de Laurent Weil, 3 juillet 1992

² Voir le paragraphe 10.2.1.2

	dimension collective	dimension individuelle
logique de conservation (moyen terme)	GPE (difficultés de mise en œuvre)	gestion de carrière (destinée aux cadres)
logique de séparation (court terme)	ajustement de l'emploi aux exigences immédiates de la production (plans sociaux)	gestion de la séparation

4.6- Dimensions de la gestion de l'emploi

4.2.3- Les logiques de gestion de la séparation

Il existe une certaine acceptation du cadre opératoire de la séparation. Le salarié, l'entreprise et les partenaires sociaux trouvent un intérêt¹ -certes limité et ambigu- dans les pratiques actuelles : *"L'attitude la plus courante des entreprises et plus particulièrement des PME est de rechercher, coûte que coûte la démission du salarié afin d'empêcher l'ingérence des partenaires sociaux dans le processus ou éviter un éventuel contentieux prud'homal. (...) 32 % des entreprises que nous avons interrogées (...) incitent leurs salariés au départ par l'octroi de primes transactionnelles."*² Cela s'accompagne d'une annonce "brutale", rapide, sans solution de rechange, faite par la direction générale qui mène la négociation dans le plus grand secret. Le salarié, paniqué et en plein désarroi, a peu de temps pour réfléchir à autre chose qu'à la prime -souvent substantielle- qui lui est offerte. Plus son niveau culturel est faible, plus il est tenté par le montant des sommes proposées, montant qui lui permet de satisfaire des rêves jugés jusqu'alors inaccessibles : une nouvelle salle à manger, une mise de fonds initiale pour l'achat d'un appartement, le rachats d'un fonds de commerce (saura-t-il le gérer ?)...Le spectre du chômage le fait réfléchir certes, mais... la situation de chômeur est plus banale qu'autrefois et l'Assedic est là !"³

Ce "contrat implicite" et d'autres pratiques du même ordre contribuent à la persistance de modes actuels de gestion de la séparation. La littérature ordinaire modélise ces pratiques. Nous donnons ci-après un exemple de ces modèles normatifs.

¹ Par exemple, les organisations syndicales peuvent puiser dans les séparations telles qu'elles sont parfois pratiquées, une légitimation de leur présence, discours et actes.

² Les décisions des DRH ne sont peut être aussi pas machiavéliques que l'entend Claude Vermot-Gaud, voir à cet égard le discours d'un DRH sur les départs volontaires en Annexe 2 et l'analyse des populations touchées par ces mesures en Annexe 8.

³ Claude Vermot-Gaud, p. 61, 1989

4.2.3.1- Un exemple de modèle normatif

Présentons, à titre d'exemple, le modèle de R. Poupard¹ qui distingue quatre phases dans la gestion de la séparation.

1- La préparation correspond à la phase de diagnostic de la séparation. C'est la recherche des causes et des preuves. On conseille généralement d'exposer des faits objectifs ou ... "*d'objectiver les délits de sale gueule*" et "*d'exposer des motifs concrets*". Cela sous-entend que la décision a été prise. Généralement, la hiérarchie en est à l'origine. Le DRH s'assure que la séparation est nécessaire et l'avalise. Ou il recherche une possibilité de réorientation dans l'entreprise si la séparation est infondée mais son annonce est déjà faite.

D'autres ouvrages et articles² préconisent de :

- ne pas laisser traîner un problème ; l'attente donne de faux espoirs au salarié et la situation dégénère ;
- s'assurer d'avoir épuisé toutes les autres solutions (mesures disciplinaires) ;
- examiner le Code du Travail et la convention collective pour élaborer la procédure ;
- monter un dossier motivant la décision par des faits et examiner la jurisprudence ;
- s'assurer le soutien et l'aide technique des responsables hiérarchiques et du DRH ;
- préciser (s'il y a lieu ou non de les fournir) le préavis et les indemnités ;
- examiner la possibilité d'offrir l'aide d'un service de placement interne ou externe ;
- transmettre son dossier au salarié et se préparer à un éventuel recours en justice.

2- La réalisation est la phase de mise en œuvre de la procédure juridique. Le DRH fait un point avec les hiérarchiques chargés de l'annonce. Il s'agit de préparer l'entretien. Ce dernier doit permettre de maîtriser les malentendus, désillusions, amertumes et sentiments échecs.

3- La séparation en elle-même est assimilée à l'entretien³. Il doit être suffisamment long pour laisser à l'individu le temps d'entendre ce qu'on a à lui dire. Pour éviter que le salarié peine à comprendre le véritable objectif de l'entretien, la séparation doit être annoncée dès le début. A ce stade, le DRH examine les possibilités de propositions pratiques et financières. Les mesures principalement utilisées sont les indemnités transactionnelles et le recours à un cabinet d'outplacement. Lors d'un second entretien au cours duquel il présente ces mesures, le DRH s'attache à obtenir une rupture à l'amiable. Il précise la date du départ effectif.

4- L'après-départ consiste à gérer les messages sur les causes, le déroulement et l'image de la séparation, cela en direction de l'interne (climat social) que de l'externe (recrutements futurs). L'après-départ est parfois aussi fait de poursuites de liens par des activités proposées aux anciens,... ou par un contentieux.

¹ Raymond Poupard in Dimitri Weiss, p. 307-313, 1982. Voir également Buridans, Hébert et De Porcaro, 1990 ainsi que le modèle normatif proposé par Florence Berthet (consultant), juillet 1988

² Voir les références cités au paragraphe 1.3

³ Voir également le modèle que nous reprenons en Annexe C

Ce modèle met l'accent sur le juridique et le technique. Il intègre bien peu la dimension psycho-sociale de la séparation¹. Et pourtant, un salarié licencié sans ambages est désarçonné, en perte d'identité et d'avenir. Il peut même être un risque potentiel pour ses proches ou la société. Cela est aggravé lorsque le motif de la séparation n'est pas l'incompétence ou la faute professionnelle mais l'incompétence relationnelle qui touche la personne dans ce qu'elle est et non dans ce qu'elle fait.

Les ouvrages de gestion fournissent d'autres prescriptions. Par exemple :

- quand la pyramide des âges est en "champignon"², inciter les personnes plus âgées à partir, si leurs coûts de remplacement sont faibles et si le marché du travail recèle suffisamment de remplaçants potentiels ;
- trouver des solutions au problème de rendement des personnes dont les résultats sont insuffisants, les coûts de remplacement élevé et la disponibilité sur le marché faible ;
- inciter les personnes dont les résultats sont peu satisfaisants et les coûts de remplacements peu élevés à quitter l'entreprise (ces actions sont plus difficiles à mener en période de récession) ; les deux cas ci-après constituent des illustrations de ce dernier principe :

CAS 4-XVII³

Lorsqu'il se rend compte qu'il a été exclu de une ou deux réunions, Monsieur L., le chef de production d'une usine textile, fait irruption dans le bureau du directeur adjoint et l'accuse de vouloir saboter son travail au vu et au su de tout le monde. Monsieur L. ne contrôle pas ses émotions, il est hypertendu. Le directeur adjoint rapporte l'incident au directeur et tous deux s'accordent à dire que la réaction intempestive de Monsieur L. trahit une instabilité de caractère. Ils décident que la meilleure solution est de fixer une indemnité de licenciement que le directeur adjoint proposera à Monsieur L. quelques semaines plus tard.

CAS 4-XVIII⁴

Madame E. travaille depuis près de 20 ans -son contrat de travail n'a pas évolué- pour la même entreprise lorsqu'elle apprend qu'elle va devoir abandonner la direction du service marketing pour prendre la tête de la nouvelle branche immobilière. Madame E. n'est pas dupe, cette mutation n'a rien à voir avec une promotion : la branche immobilière, c'est elle. Elle n'aura personne à encadrer, n'exercera aucune autorité. Anxieuse et

¹ Nuançons ces propos en indiquant que la normativité peut à l'inverse constituer un "acquis" qui dégage du temps et de l'énergie pour des préoccupations psychologiques.

² Voir Bernard Martory, 1990 et le paragraphe 10.2.1.1 de ce travail.

³ B.A. Grosman, p. 27-28, 1993 ; voir aussi les cas 6-XII, 6-XIII et 6-XVI

⁴ B.A. Grosman, p. 33-34, 1993

blescée dans son amour propre, elle demande une entrevue à son PDG, qui ne s'alarme pas : *"Madame E., vous savez que nous traversons actuellement une passe difficile. Nous avons le sentiment que vous serviriez mieux les intérêts de la compagnie en mettant vos brillantes compétences et votre sens de l'initiative au service du développement de notre nouvelle branche immobilière. Nous ne pensons pas que vous utilisez actuellement vos capacités à cent pour cent dans le domaine du marketing. Peut-être souffrez vous du caractère routinier de votre travail. Je vous propose donc un défi, et vous saurez, j'en suis sûr, vous montrez à la hauteur."*

Le supérieur hiérarchique de Madame E. et le PDG pensent qu'elle a fait son temps au service marketing. Ayant toutefois le sentiment qu'elle pourrait encore avoir son utilité au sein de l'entreprise, mais ne sachant pas vraiment quel poste lui attribuer, ils la mettent en standby. Madame E. qui a beaucoup donné à la société et qui a créé le service marketing n'a pas envie de quitter l'entreprise qui représente toute sa vie, mais d'un autre côté elle sent bien que ses collègues la considèrent désormais hors du coup.

Madame E. commence alors à entreprendre des recherches ailleurs tout en continuant à faire preuve de patience vis-à-vis de son employeur actuel, *"en attendant un poste à sa hauteur"*. Au bout de six mois, son patron se rend compte qu'elle ne démissionnera pas et qu'aucun poste n'est disponible. Il lui propose donc de la licencier, moyennant une indemnité compensatrice égale à 18 mois de salaire, ce qu'elle accepte de bon cœur.

Les considérations précédentes peuvent constituer des axes de réflexion pour l'entreprise. Le risque est qu'elles la conduisent à **nier sa responsabilité** dans la séparation : *"Bon nombre d'entreprises vivent cet acte avec tant d'idées préconçues, de tabous et d'appréhension qu'elles imaginent avant d'y recourir toute une série de mesures visant à décourager le salarié : mutations-sanctions, suppression des tâches les plus intéressantes, tâches fictives, blocage du salaire, déclassement, conditions de travail difficiles... autant de manœuvres pour amener le salarié à partir de lui-même ou à "transiger". Vestiges de nos entreprises paternalistes qui ont des effets infiniment plus pervers que le licenciement pour un motif réel et légitime."*¹

4.2.3.2- Des exemples de pratiques d'entreprise

La présentation de modèles normatifs ne signifie pas qu'ils soient appliqués dans toutes les entreprises. D'autres pratiques² montrent une gestion moins mécaniste de la séparation. Nous examinons le cas particulier des départs en retraite. Leur gestion est celle qui nous semble évoluer le plus, en raison des impacts négatifs des mesures d'âge et de la pression démographique³. De nouvelles mesures apparaissent :

- les cours de préparation à la retraite⁴ ; ils portent notamment sur la santé physique, les

¹ Claude Vermot-Gaud, p. 44, 1989

² Voir aussi Annexe 2, *"discours d'un DRH sur la séparation"*.

³ Voir 6.2.2.2

⁴ Voir 10.2.2.2

aspects financiers de la retraite, les régimes de retraite et d'assurance, l'habitation, l'emploi du temps. Proposer ces cours bien avant le départ en retraite permet au salarié de modifier par avance et sans à-coups son mode de vie ;

- le "**counselling**" de carrière ; il s'agit d'aider les salariés à établir leurs objectifs de carrière, à clarifier leurs perceptions de la retraite, et à se doter de moyens pour adopter ce nouveau mode de vie ;
- le **tutorat** ; les salariés sur le départ se voit confier la formation ou le parrainage de leur jeune remplaçant ; ce rôle de mentor peut en outre les aider à partir¹ ;
- les **modifications des horaires ou du poste** (temps partiels, mutation à des emplois adaptés, réaménagement des tâches...) permettent de préparer la retraite, de la retarder, d'effectuer un désengagement progressif² ou même de réintégrer des personnes retraitées (les aidant ainsi sur le plan financier et humain).³ Ces aménagements se sont multipliés ces dernières années. Nous en présentons un exemple :

CAS 4-XIX⁴

Au sein d'une entreprise spécialisée dans la fabrication d'ascenseurs, un accord a été signé qui concerne les salariés volontaires de plus de 57 ans justifiant de 138 trimestres de cotisations à la Sécurité Sociale. Ils peuvent, s'ils le souhaitent, et jusqu'à leur retraite fixée à 60 ans, obtenir une réduction d'horaires compensée à 100 %, en bénéficiant d'une journée de repos supplémentaire chaque mois la première année, une semaine sur deux la deuxième et chaque semaine la troisième année (...). Pour cela, ils doivent formaliser leur décision sous forme d'une démission écrite et définitive qui prend effet à l'issue de la période de trois ans. Cette démission *«ne fait cependant pas obstacle à une rupture éventuelle du contrat de travail sous une autre forme : licenciement individuel ou économique s'il s'avère pleinement justifié»*.

¹ Voir "discours d'un DRH sur la séparation", Annexe 2 et Paul Boulet, 1992

² Voir Béatrice Colbrant, 19 novembre 1993, avocat au barreau de Paris qui précise les conditions juridiques de la préretraite progressive.

³ A ce titre, l'Etat a tenté d'instaurer la "retraite progressive". Entrée en vigueur le 1^{er} juillet 1988 le principe en est le suivant : l'individu qui a réuni, à au moins 60 ans, les 150 trimestres requis, peut exercer une activité à temps partiel, à titre exclusif. Cette mesure n'a pas eu les effets escomptés :

- elle est financièrement peu intéressante pour l'individu (elle n'ouvre droit à aucune indemnité ; la retraite est figée, ne progresse plus ; elle peut être moins avantageuse qu'une retraite cumulée à des petits travaux au "noir") ;

- elle est impossible pour l'ensemble des salariés "mis" en préretraite dès 55 ans ;

- elle est rigide dans son exigence d'un seul employeur ; le temps partiel serait plus facilement réalisable dans un cumul des employeurs ;

- les aménagements pour ce type d'emploi ne sont pas fréquents dans les entreprises.

(voir Marie Hautefort, février 1993)

⁴ in Claude Vermot-Gaud, p. 201, 1991

En ce qui concerne la **retraite anticipée**, les discours et parfois les pratiques évoluent. Les entreprises prennent conscience que les mesures d'âge constituent un contre sens économique et social car elles se privent d'une part essentielle de leur mémoire et de leur expérience. En outre, les salariés quinquagénaires se désinvestissent professionnellement. Certaines entreprises renoncent à l'utilisation de la retraite anticipée en reconsidérant les conditions de travail et d'évolution de carrière après 50 ans :

CAS 4-XX¹

Plutôt que de licencier, un groupe d'assurance "*dispense d'activités*" ses salariés de plus de 55 ans, quitte à les rappeler en cas de besoin. Le salarié accepte de toucher 65 % de sa rémunération tout en continuant à faire partie des effectifs de l'entreprise, à voter, à percevoir son intéressement, à conserver ses avantages sociaux. La seule contrainte est de ne pas prendre un autre emploi. Quant à l'entreprise, elle conserve la possibilité de "*rappeler*" le salarié lorsque le besoin s'en fait ressentir : hausse du volume d'activité, remplacement du personnel en congé, expertise sur un dossier, encadrement de stagiaire ou tutorat. Le salarié exerce alors son activité au même poste ou dans un poste similaire à celui qu'il occupait et perçoit 100 % de sa rémunération, ce coût demeurant inférieur au recours à des CDD. En contrepartie, l'entreprise s'engage à réaliser une embauche de jeune pour trois "*dispensés d'activité*". A priori, sous réserve d'informations supplémentaires, cette opération est financièrement et socialement positive pour les salariés et pour l'entreprise.

La question posée est celle de la validité des compétences des salariés "*rappelés*" : le groupe ne conçoit pas de rappeler systématiquement tous les salariés et prévoit des temps de formation pour les adapter aux évolutions. Notons que cet exemple constitue une expérience de ce que pourrait être l'instauration de désengagement progressif ; la séparation n'est pas douloureuse si un lien est maintenu, si l'individu conserve la potentialité d'une reprise de relation même si celle-ci ne s'exercera jamais. Le "ce-n'est-pas-définitif", "c'est-encore-possible" permet de sortir en douceur ; remarquons qu'il peut toutefois être dangereux et créer des effets pervers s'il empêche le travail de deuil (voir plus avant dans ce travail) et la reconstruction d'une réalité en laissant le salarié dans l'attente.

De tels exemples de gestion des départs en (pré)retraite sont de plus en plus nombreux². Mais il ne semble pas que ces améliorations se diffusent aux autres formes de séparation. Le temps partiel, le départ progressif sont rarement proposés aux licenciés. La transmission de leur savoir ne fait guère partie des préoccupations organisationnelles. Les pratiques d'entreprise semblent peu efficaces à réduire les tensions psychologiques. L'approche de la séparation demeure essentiellement économique et juridique.

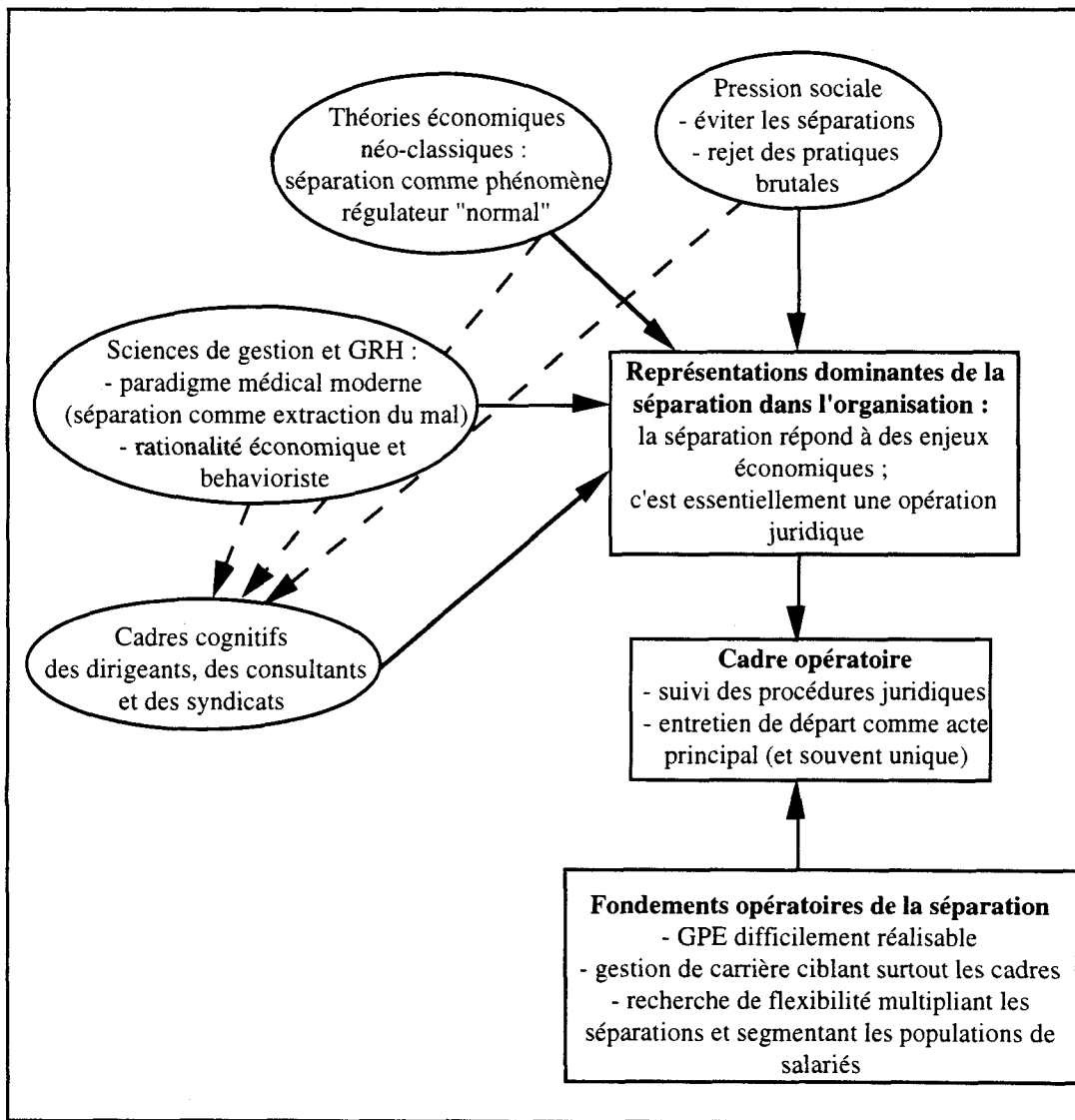
¹ Bruno Buré, été 1993

² Voir 11.1.2 et les cas que nous y présentons.

CONCLUSION 4

Les entretiens que nous avons menés montrent que la gestion de la séparation se résume dans la grande majorité des cas au suivi des procédures juridiques et à un entretien de départ. Les pratiques d'outplacement ou de séparation progressive demeurent marginales ; elles sont réservées à des populations particulières (cadres) ou à des formes de séparation précises (retraite). **Peu d'aménagements existent pour gérer les effets psycho-sociologiques.** Dans ce chapitre, nous avons souligné les influences qui conduisent à privilégier les dimensions technicistes, économiques et juridiques de la séparation :

*006
ped
L'Etat
minist
de
trav
600*



4.7- Importation de représentations dans le cadre opératoire

CHAPITRE 5- LA DIMENSION PSYCHO-SOCIALE PLACE ET INFLUENCE... OUBLIEES

"L'entreprise est un acteur puissant dans le champ social, pour la raison paradoxale qu'elle mélange les faits sociaux, les projets économiques et les réalisations techniques."¹

Nous venons de montrer que les rationalités économique et juridique sont très prégnantes dans la séparation. Elles se renforcent mutuellement.

Il se crée ainsi un cadre cognitif de la séparation essentiellement juridico-opératoire. Les salariés sortants la vivent parfois "mal" ; les gestionnaires appréhendent difficilement sa dimension psycho-sociale². Elle est peu prise en compte et ses effets ne sont ni contrôlés ni gérés.

Dans ce chapitre, nous exposons **ces déconnexions entre les trois dimensions du système.** Pour ce faire, nous décrivons d'abord les phénomènes psycho-sociaux à l'œuvre dans une séparation. Nous tentons ensuite d'expliquer pourquoi ils ne sont pas assez gérés. Enfin, nous décrivons les répercussions de la non-intégration du psycho-social.

Ce chapitre est structuré comme suit :

5.1- Description de la dimension psycho-sociale : quels sont les phénomènes psycho-sociaux qui émergent lors d'une séparation ?

5.2- Analyse des déconnexions entre les trois dimensions de la séparation : pourquoi le psycho-social n'imprègne-t-il pas les cadres juridique et opératoire ? Qu'en résulte-t-il ?

¹ Michel Liu, p. 130, in Renaud Sainsaulieu, 1990

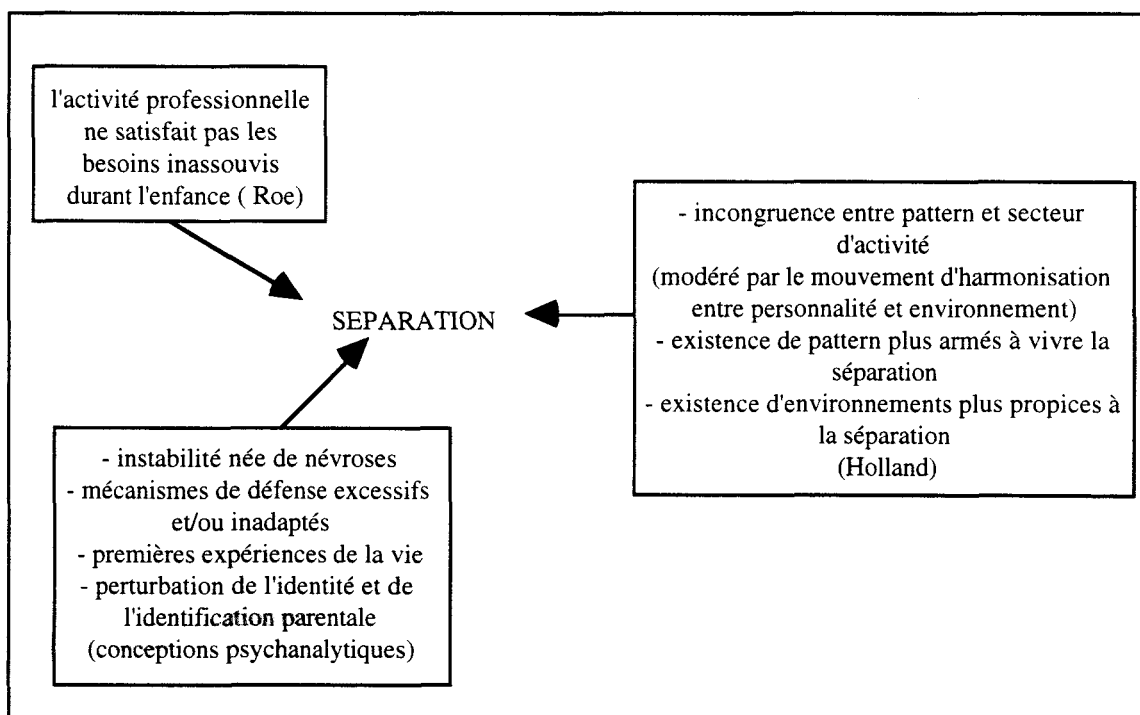
² Voir les résultats de nos entretiens (Annexe 4) et les perceptions des gestionnaires (Annexe 1).

5.1- LA DIMENSION PSYCHO-SOCIALE

Nous décrivons la dimension psycho-sociale de la séparation. L'objectif est d'en montrer la prégnance. Pour ce faire, nous avons recours à la fois à une approche théorique et à une approche plus empirique.

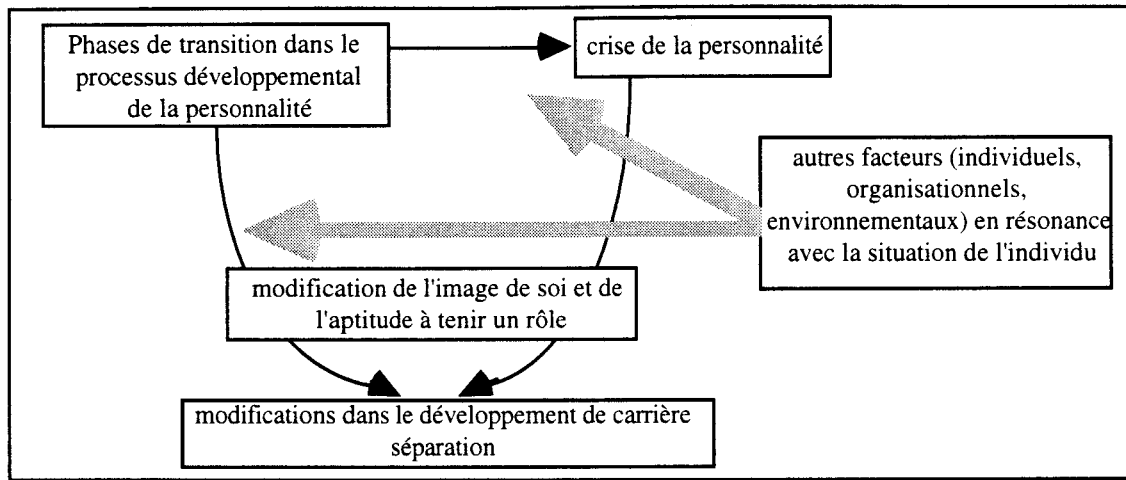
La psychologie et la sociologie intègrent la séparation entre l'individu et l'organisation dans leur champ d'étude. Nous présentons deux synthèses de ces apports.

Les psychologies différentielle et développementale s'attachent à expliquer les ruptures dans une carrière :



5.1- Apports de la psychologie différentielle à la compréhension de la séparation¹

¹ Voir Annexe B



5.2- Apports de la psychologie développementale à la compréhension de la séparation¹

Ces deux approches proposent une lecture causale de la séparation. Leur intérêt est de signifier que les causes d'un départ ne sont pas uniquement économique ou juridique. Elles montrent que ce dernier est un habillage. Leur limite est de ne pas proposer une analyse plus globale. Elles ne décrivent ni les phénomènes émergents ni leurs répercussions sur les acteurs.

La sociologie des organisations propose des analyses causales de la séparation. Elle fournit des grilles de lectures² en termes de stratégie d'acteur, d'adaptation culturelle, de satisfaction des besoins, ou encore de lien social. Ces thèmes peuvent permettre de comprendre les causes de la séparation ou les rapports sociaux qui s'y déroulent. Ils sont en revanche moins adaptés à la compréhension des phénomènes qui s'ensuivent. Par exemple, ils ne peuvent expliquer pourquoi un individu décide après une séparation de modifier son implication dans sa future organisation.

Ces limites naissent du projet de la sociologie des organisations : la compréhension des phénomènes internes à l'organisation. L'individu "séparé" ne fait plus partie de son champ.

La séparation en tant que telle est peu abordée par la psychologie et la sociologie. Par exemple, cette dernière se penche sur les conditions organisationnelles de la séparation ou sur les phénomènes d'exclusion³ dans la société, mais n'aborde pas le processus transitoire qu'est la séparation.

¹ Voir Annexe B

² Voir Philippe Bernoux, 1985

³ Lorsque la sociologie se penche sur l'exclusion, elle le fait en tenant compte des trajectoires professionnelles des individus mais en intégrant peu les données relatives à leurs parcours dans l'organisation et au déroulement de la séparation (voir le paragraphe 8.1.2).

Cette relative indigence des discours scientifiques peut expliquer en partie le manque de prise en compte de ces phénomènes dans les pratiques de gestion. La formation des gestionnaires peut être interrogée. Enseigne-t-on plus les rationalités économiques et juridiques que psycho-sociales ?

Ainsi **l'avenir des individus** hors de l'organisation est peu pris en compte dans les pratiques de séparation. De même **leur passé**, avec toute la dimension traumatique qu'il peut contenir, a peu de place dans les procédures classiques de recrutement. L'"entre-deux organisations" apparaît comme une boîte noire que peu de personnes tiennent à ouvrir...

L'approche théorique et disciplinaire (psychologie et sociologie) apparaît insuffisante à saisir les phénomènes psycho-sociaux émergents. Nous retenons une approche empirique et thématique pour les décrire.

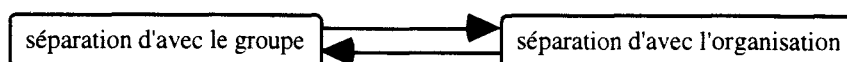
Nous ne les abordons pas tous ici. Nous reviendrons par ailleurs sur :

- les attitudes (§ 6.1.3) ;
- la perte d'identité sociale (sous-partie 6.2) ;
- l'implication (§ 7.1.1) ;
- les effets psychologiques de la perte d'emploi (§ 7.1.2.2) ;
- les relations inter-personnelles (§ 7.1.3) ;
- les processus d'exclusion (§ 8.1.2) ;
- les comportements de retrait (§ 9.1.1.1)
- les représentations sociales (§ 9.1.2).

Pour illustrer la dimension psycho-sociale de la séparation, nous choisissons deux autres points fondamentaux des interactions humaines : le groupe et la communication. Ce choix est arbitraire. Sa seule pertinence est de montrer l'importance des phénomènes psycho-sociaux dans la séparation.

5.1.1- La séparation d'avec le groupe

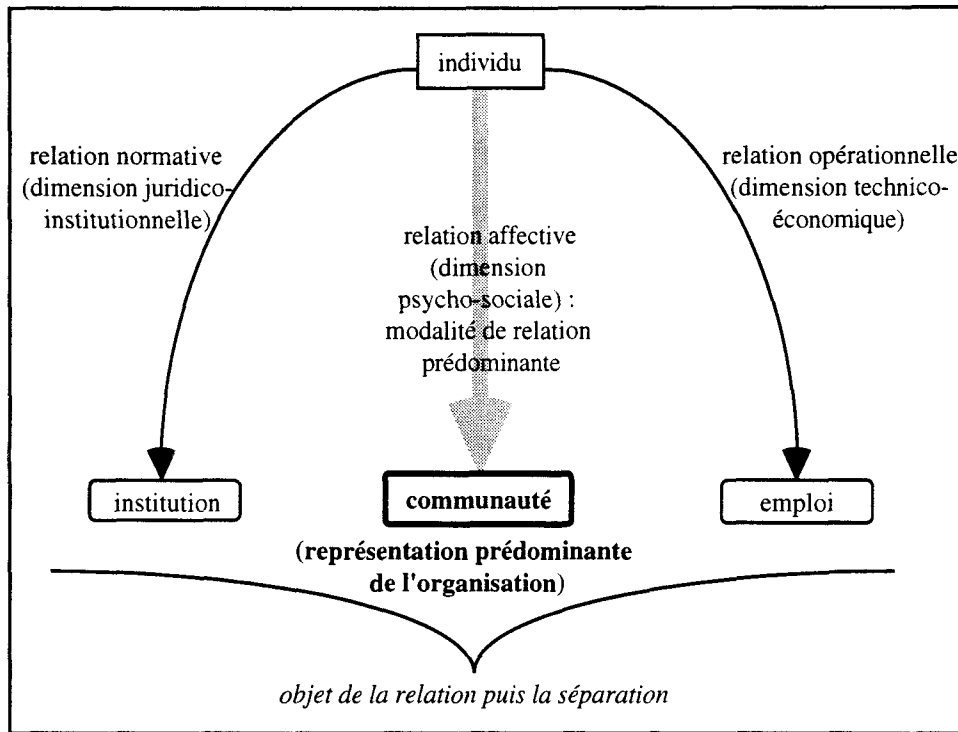
La séparation d'avec le groupe peut résulter de la séparation d'avec l'organisation. Un licenciement pour faute, un départ en retraite, une démission pour prendre un emploi plus intéressant, mieux payé... aboutissent à quitter un groupe. Elle peut aussi la créer. Le groupe peut rejeter l'individu ou celui-ci peut refuser son adhésion.



5.1.1.1- La séparation d'avec le groupe comme résultante

La séparation d'avec une organisation est une construction théorique, une abstraction. Dans les faits, les individus ressentent une séparation d'avec un emploi, une institution et un groupe, ce « nous » utilisé par les salariés¹.

Le type et l'intensité de la relation préalable conduisent l'individu à ressentir un de ces détachements plus intensément que les autres.



5.3- Mode de relation dominant et objectivation de la relation à l'organisation

¹ Nous nous intéressons ici au groupe restreint -ou primaire- dont les caractéristiques sont :

- nombre restreint de membres, tel que chacun puisse avoir une perception individualisée de chacun des autres, être perçu réciproquement par lui et que de nombreux échanges inter-individuels puissent avoir lieu ;
- poursuite en commun et de façon active des mêmes buts (...) répondant à divers intérêts des membres (...)
- relations affectives pouvant devenir intenses (...)
- forte interdépendance des membres et sentiments de solidarité ; union morale (...)
- différenciation des rôles entre les membres ;
- constitution de normes, de croyances, de signaux et de rites propres au groupe (...)

Pour les auteurs, les termes de groupe ou de communauté sont adéquats : "le vocabulaire est particulièrement riche en termes qui entrent dans cette catégorie : (...) communauté." Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin, p. 36-37, 1990. Voir sur les types de séparation, les § 7.1.1, 7.1.2 et 7.1.3.

Des propos extraits de l'Annexe 3 montrent comment les individus peuvent ressentir cette séparation d'avec le groupe :

"Ce n'est certes pas la mort physique qui m'attend. C'est l'exclusion du groupe."

"Car en plus, j'ai bien dit en plus de la douleur, de la colère, de l'envie de pleurer, de l'envie (...) de faire le tour du parking avec un poinçon spécial crève-pneus de BMW (...), je décrypte dans les regards un «Qu'est-ce qu'elle peut bien faire ici toute la journée (...) ? ». J'attends le jour J figurez-vous. J comme départ."

"Il faut absolument que je trouve un lieu. Après la perte d'identité, voici le deuxième tourment du chômage : l'absence de territoire."

"Je me sens empêtrée dans un isolement qui commence à peser. Docteur, pourquoi je m'engluie comme ça ? Ne plus avoir de travail, c'est ne plus faire partie d'un groupe. Celui des relations professionnelles, des copains de bureau, des projets en commun qui revigorent. Ne plus exister non plus sur la scène du travail. Pendant ce temps-là, les autres poursuivent l'ouvrage. Et moi ? Et moi ? (...) L'absence des «autres» commence à me peser vraiment. Quand on est au chômage, on n'a plus beaucoup l'occasion de rire en groupe, n'est-ce-pas ? (...) C'est cette exclusion inouïe dans sa brutalité qui me blesse. Pourquoi je n'en suis plus ? Pourquoi je n'en suis plus ? Qu'ai-je donc fait pour être ainsi hors jeu ?"

Soulignons que la séparation individu-organisation peut aussi induire des séparations d'avec une communauté "extra-organisationnelle" :

CAS 5-1¹

"A 37 ans, j'ai connu dix-huit déménagements, franchi trois fois les mers avec ma famille et connu quatre régions françaises successivement. Jusqu'à présent mes enfants n'ont pas fait plus de deux ans dans le même établissement scolaire, et mon épouse n'a jamais trouvé de poste à moins de 20 kilomètres du lieu où j'exerçais moi-même. Pour me suivre, elle a, professeur d'espagnol, enseigné le français, le latin, l'histoire et la géographie, et seulement depuis trois ans la matière dans laquelle elle avait passé ses diplômes (...).

Chacun de mes départs m'a été une déchirure. Les amis qu'on abandonne, les futurs rêves qu'il faut brûler avec les vieux papiers du déménagement, la réprobation silencieuse des enfants qui ne comprennent pas, et plus que tout peut-être cette question anodine qu'ils posent au moment où l'on arrive sur les nouveaux lieux : «Dis, combien de temps restera-t-on ici ? »."

¹ Extrait de Roger Mézin, mars-avril 1980

La séparation d'avec le groupe est la résultante de la construction de liens affectifs et des processus de socialisation. Ce qui a été construit doit être défait. La rupture avec un emploi correspond à la destruction de liens économiques. Celle avec l'institution renvoie à la perte de liens juridiques. La rupture avec le groupe est marquée par sa dimension affective :

CAS 5-II¹

Madame Y, 32 ans, bac + 2, est depuis sept ans analyste programmeur à la direction informatique d'un grand groupe français. Après 10 ans d'expérience, elle est notamment aujourd'hui responsable d'un certain nombre d'applications. Mais elle a intérêt à partir. Il y a des problèmes dans le groupe, les grosses opérations informatiques ont déjà été mises en place et le service informatique se réduit de plus en plus. Madame Y pense être une très bonne professionnelle. Mais justement, elle se sent un peu coupable. Elle a eu un rôle important dans cette équipe. Elle a du mal maintenant à rouler pour elle. Elle est gênée d'avoir envie de partir, de penser à elle. L'entreprise, de son côté, a toujours veillé à ses intérêts : aujourd'hui encore avec les mesures mises en place ! Elle va partir, mais c'est un choix difficile.

CAS 5-III²

En Décembre 1991, Madame H., chef du personnel dans une petite structure : *"Le fait d'aider les autres à s'y préparer ne m'a pas empêché de m'effondrer lorsque mon tour est venu. J'ai refusé l'outplacement qu'on m'a proposé et je suis restée dans l'entreprise un mois à travailler gratuitement... comme une mère que l'on veut arracher à ses enfants."*

Si les individus partants ressentent des difficultés à quitter le groupe, ses membres peuvent aussi regretter le départ d'un de leur collègues. Les interviewés traduisent ces sentiments³ :

- "j'en ai reçus qui étaient déçus que je parte" (I1) ;
- "ils ne pensaient pas que je prendrais cette décision" (I14) ;
- "les autres ont été tristes de ne plus avoir d'alliée" (I20) ;
- "mes collègues étaient éçœurées" (I21).

¹ Cas extrait de Sarah Famery, p. 157, 1992

² Extrait de Laurent Weil, 13 novembre 1992

³ Voir Annexe 4 et le § 8.2.1

5.1.1.2- Les phénomènes de groupe à l'origine de la séparation

L'**individu** peut quitter une organisation parce qu'il veut **se séparer d'un groupe**, satisfaire ailleurs ses attentes, fuir un conflit intra-groupe (cognitif ou affectif) inextricable, ou un conflit de rôles, manifester son désaccord avec des décisions, échapper à un style de direction, à l'influence du groupe... ou encore, se dérober aux angoisses persécutive, dépressive, de morcellement du corps, du désir de fusion symbiotique, préserver sa personnalité.

Nous retrouvons cette dialectique entre désir de fusion avec le groupe et mouvement de préservation de la personnalité dans l'histoire de Mademoiselle J. :

CAS 5-IV¹

Mademoiselle J. a 25 ans, un diplôme d'ingénieur en agriculture et une expérience de deux ans comme responsable d'une plate-forme de distribution de produits. Ce poste comprenait outre la partie gestion de stocks, l'encadrement de 20 personnes. Cette expérience a tourné court car elle avait des difficultés dans la direction de son équipe. A la suite de cette expérience non concluante, elle fait un bilan pour se réorienter. Elle se demande si elle doit conserver l'aspect gestion et encadrement du personnel ou se tourner vers des missions en équipe ou encore rechercher un poste plus orienté vers la fonction achat. De toute façon elle veut un poste ouvert sur l'extérieur et ne pas travailler seule car dit-elle : *"J'aime le travail en équipe, c'est riche, j'y mets beaucoup plus d'énergie qu'en étant seule (...) Il y a toujours cette notion de groupe dans mes activités et même dans mes loisirs"*. Effectivement, elle fait partie d'un groupe musical, d'une association dont elle est la vice-présidente, elle est aussi responsable de l'animation de groupes de jeunes.

"Seule je m'essoufflerais plus, je m'arrêteraï plus facilement. Avec les autres je me sens plus solidaire, je vais plus loin. Dans une équipe on n'a jamais le creux de la vague en même temps, on n'a jamais le même rythme, on s'entraide, ce qu'on sent comme une difficulté, le voisin ne le sentira pas, on prend plus de recul par rapport à ses idées et ses projets. Par contre quand on travaille en équipe, il y a aussi de l'inertie, dès que le groupe devient important, les motivations ne sont pas toujours là et c'est difficile de faire bouger l'équipe".

Par goût elle se serait volontiers dirigée dans le domaine agricole vers une fonction de conseiller technique, ce travail de développement en rapport avec l'environnement agricole la tentait mais elle trouvait cela trop spécifique et pas assez compétitif au point de vue salaire *"Il y a eu une déchirure de ne pas avoir été conseil agricole"*, surtout qu'on lui avait proposé un poste particulièrement intéressant dans une région techniquement parmi les plus avancées. Ajoutons aussi qu'elle était issue d'un milieu rural. Mais elle avait eu en même temps cette proposition de responsable de plate-forme de distribution, elle percevait cette expérience d'encadrement comme valorisante, et comme elle *"voulait"* selon ses termes un poste qui lui *"ouvre des horizons"*, la fasse *"sortir de ses gonds"* et lui *"offre des perspectives de carrière"*. C'est donc l'orientation qu'elle a choisie.

¹ Extrait de Flore Delapalme, p. 50-52, 1993

Au cours du bilan, elle reconnaît qu'elle a mal évalué le risque, qu'il fallait pour ce poste du recul et de la bouteille, et qu'elle a commencé tout de suite très gros. Parlant de son échec dans l'encadrement elle explique qu'elle craignait que les gens ne la reconnaissent pas, aussi disait-elle systématiquement non à toute dérogation qu'on lui demandait, et qu'elle se comportait de manière rigide. Selon ses dires, elle avait du mal à évaluer comment les gens réagissaient et interprétaient ce qu'elle disait, elle n'arrivait pas à les sentir. Elle avait aussi l'impression de ne pas obtenir que les gens soient satisfaits de leur travail et de leur résultat. De ce fait, elle-même ne pouvait pas se sentir bien puisque comme elle le disait : *"Je ne suis moi satisfaite et ne me sens bien qu'à partir du moment où je sens que les gens eux sont satisfaits d'être là. (...) J'ai un besoin énorme de dépendance... euh... d'indépendance, j'ai horreur de me sentir dépendante du groupe, alors je fais des activités où je suis entièrement seule, je vais me balader avec mon chien, je fais de la couture. J'ai un désir énorme d'encadrement de groupe, mais il ne faut pas que ce groupe soit trop proche sinon j'étouffe. J'ai aussi de vagues amis, que je connais comme ça, de cette façon je peux m'isoler. En fait mes activités tournent autour de deux pôles dépendance/indépendance. Mes activités sont toujours plus ou moins déchirées entre ces deux pôles. Quand j'animais cette chorale et ces groupes, les semaines étaient très intenses, j'étais immergée dans ces activités et le week-end je n'avais qu'un souhait : me retrouver entièrement seule, à craindre un coup de fil. Quand je suis chez moi je bricole, je fais des collages, du travail manuel, je me couds mes habits. J'aime faire quelque chose avec mes doigts, réaliser et créer quelque chose que j'ai imaginé. Ça me permet de m'évader et de me concentrer sur quelque chose que j'imagine. Et je peux passer des heures à assembler des plumes, des pétales séchés, le résultat c'est rien du tout mais ça me plaît, j'aime manipuler de petites choses, je suis très contente de mon résultat même si ce n'est rien du tout, je m'amuse à créer de l'inutile. (...) Ces activités manuelles ont pour objectif de me retrouver seule. Quand je couds, je supporte très mal la présence de quelqu'un, je dois avoir tout mon espace et tout mon temps, s'il y avait quelqu'un autour de moi je serais susceptible de devoir me pousser ou de devoir m'interrompre, il ne faut pas que je sois dérangée. Voilà comment moi je me sens bien mais pour mon entourage c'est parfois déplorable"*.

Mademoiselle J. est dans une relation ambivalente avec autrui : elle oscille entre une fusion d'elle-même avec le groupe, fusion dans laquelle elle perd de ses forces, et une absorption en soi compensatoire, où elle se coupe des autres pour se récupérer. Ce problème de positionnement de soi par rapport aux autres révèle qu'elle n'est pas bien plantée sur ses bases et que dès lors elle ne peut pas de façon valable prendre en main les autres.

Les premiers choix de la vie professionnelle de Mademoiselle J., de même que ceux qu'elle a faits dans sa vie de loisirs l'ont amenée à donner la primauté à des activités en équipes et à vouloir très tôt non seulement y participer, mais aussi les diriger. A 23 ans, au sortir de ses études, se retrouver responsable de 20 personnes n'est pas rien. Pour s'ouvrir sur l'extérieur et, suivant son expression, «sortir de ses gonds», elle quitte sa terre, ses origines rurales, la formation quelle avait choisie, une proposition de poste qui la séduisait, et passe, sans transition, d'un statut d'étudiante à un poste de direction d'équipe. Il est, certes, bon pour s'affirmer dans son individualité de prendre progressivement de la distance par rapport à son milieu. Mais là, l'éloignement du milieu d'origine confinait à l'arrachement et la projetait de but en blanc dans un milieu extérieur où, n'ayant pas encore constitué ses racines personnelles, elle n'est pas arrivée à s'intégrer. D'autant que ce milieu choisi

correspondait à une volonté de sortir d'elle-même, mais pas forcément à une envie de fond. Et alors qu'elle aimait le monde agricole, par besoin de valorisation elle a pris une direction d'équipe. D'autre part ses explications sur son attirance pour la vie en groupe montraient qu'elle y puisait une énergie qu'elle ne possédait pas intrinsèquement. Elle ne s'apercevait pas que si momentanément elle y trouvait un regain d'énergie, en même temps elle s'y dissolvait aussi. Visiblement sa personnalité en cours de constitution et aux contours encore mal définis, était absorbée par le groupe.

Quant au groupe, il peut rejeter l'individu pour assurer sa survie, son équilibre. Maintenir un état quasi-stationnaire demande en effet au groupe d'exercer un pouvoir d'autorégulation : *"un groupe peut être conçu comme un homéostat, dont la fonction est de résoudre les systèmes de tension auxquels il est soumis. (...) Système de tension positive, en relation avec la progression (...). Système de tension négative, en relation avec les mécanismes de fonctionnement du groupe et ses efforts pour améliorer les relations interpersonnelles (...): la résolution permanente de ce système de tension est indispensable à l'entretien et à la survie du groupe".*¹

Ainsi le groupe dépense-t-il de l'énergie non seulement pour atteindre ses buts mais encore pour assurer sa cohésion. Plus les buts exercent une attraction sur les membres du groupe moins ce dernier aura à entretenir sa cohésion. Et inversement : *"Si les buts exercent une répulsion (...) on observe l'apparition d'incompréhensions, de conflits au niveau des individus, de désintérêts pour la tâche, de diverses manifestations d'anxiété. C'est dans de telles conditions qu'apparaissent des comportements de fuite (...), ainsi que divers types de décharges émotionnelles"*².

Les membres du groupe qui n'en respectent pas les normes, les règles du jeu, qui ne se conforment pas aux rôles attendus³, manquant de "loyauté"... seront exclus⁴. Les trois cas ci-après illustrent ces "infractions" aux règles édictées par le groupe et les séparations qui en résultent :

¹ Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin, p. 172, 1990

² op. cité, p. 174

³ Raymond Vatiez, août-septembre 1991

⁴ Nuançons ces propos : **les membres à statut élevé** peuvent ne pas respecter les normes en place, en introduire de nouvelles. En outre, un désaccord sur les normes, les représentations collectives peut générer une négociation et non une séparation : *"les personnes mises en face de points de vue incompatibles relatifs à un objet de jugement unique s'engageront dans un processus de négociation tacite afin de réduire ou d'éliminer le désaccord et de rétablir le consensus social."* Machteld Doms et Serge Moscovici, p. 64, in Serge Moscovici, 1992

De même, le **"bouc émissaire"**, compte tenu de la fonction qu'il remplit dans le groupe, ne sera pas rejeté... ou alors il sera remplacé.

CAS 5-V¹

Madame F. est invitée avec une quarantaine d'autres commerciaux à participer à une grande conférence organisée par le siège à Paris, au cours de laquelle le directeur exécutif doit annoncer la nouvelle politique adoptée en matière de vente. Madame F. n'a que 35 ans mais après 8 ans de présence dans l'entreprise, elle est reconnue comme l'un des meilleurs membres de l'équipe commerciale.

Au cours de la conférence, Madame F. ne laisse pas au directeur le temps de terminer sa présentation et se lève pour exprimer son désaccord avec les changements d'objectifs prévus par la direction. Se plaignant du manque de réalisme des nouveaux objectifs, elle menace de ne pas appliquer la nouvelle politique. Elle se déclare même prête à faire tout ce qui est en son pouvoir pour saboter le programme s'il est mis en œuvre. Bien qu'ils soient pour la plupart foncièrement d'accord avec ses propos, ses collègues se rendent compte que ce n'est ni le lieu ni le moment de donner son avis.

Le même jour, le directeur exécutif indique à Madame F. qu'il est très mécontent du manque de discipline dont elle vient de faire preuve et la congédie sur le champ. Invoquant la faute grave, il refuse d'envisager une quelconque indemnité de rupture. Le tribunal lui donnera raison en confirmant la faute réelle et sérieuse et condamnera Madame F. à payer, outre ses propres honoraires, 50 % des frais engagés par l'employeur.

CAS 5-VI²

Monsieur G. a été embauché par une grande école privée pour s'occuper du programme de recrutement des élèves. Malgré ses vingt-sept ans, son curriculum fait état de performances remarquables, témoignant d'une excellente formation universitaire, suivie d'une spécialisation en marketing. Peu après son embauche, il a réussi à recruter un nombre impressionnant de nouveaux élèves. Moins d'un an plus tard, il est donc promu au poste de directeur adjoint. Brillant et affable, Monsieur G. semble pouvoir faire de l'or de tout ce qu'il touche et son employeur ne tarit pas d'éloges à son sujet. Après trois années de présence au poste de directeur adjoint, il se trouve à la tête d'une commission chargée d'étudier le moyen d'améliorer l'organisation interne et de rationaliser certains processus administratifs. Son rapport lui vaut une fois encore les honneurs de l'administration. Au cours de cette ascension fulgurante, Monsieur G. s'est fait aussi quelques ennemis. Dans l'ensemble, on trouve ses méthodes un peu trop cavalières. Les uns lui en veulent de toujours parvenir à ses objectifs et d'en tirer une certaine arrogance, les autres lui reprochent sa tendance à prendre les décisions seul.

Le petit journal de l'école décide un jour de publier un article sur Monsieur G. et envoie Monsieur A. l'interviewer. Pour préparer son sujet, Monsieur A. entreprend des recherches sur le passé de Monsieur G., en s'intéressant plus particulièrement à sa formation universitaire. Dans son curriculum vitae, Monsieur G. a indiqué qu'il avait obtenu une maîtrise de lettres et Monsieur A. décide d'appeler le secrétariat de l'université, afin de vérifier ce

¹ Extrait de B.A. Grosman, p. 70, 1993

² Extrait de B.A. Grosman, p. 107-108, 1993

détail. L'université ne retrouve aucune trace du diplôme.

Monsieur A. contacte alors le directeur, qui décide de confronter Monsieur G. sur ce point. Dans un premier temps, ce dernier nie avoir menti, puis admet qu'il a effectivement suivi les cours de maîtrise, mais n'a pas obtenu le diplôme. Il insiste néanmoins sur le fait que l'entreprise a toujours reconnu sa valeur et s'est montrée satisfaite de son travail. A son avis, le fait de ne pas détenir le diplôme ne change rien à ses compétences professionnelles. Mais son employeur ne l'entend pas de cette oreille et le licencie pour faute grave.

Monsieur G. décide de contester le licenciement, arguant du fait que, bien qu'il ait fourni un curriculum vitae mensonger à son employeur, il ne doit ni son embauche ni ses promotions successives à ses fausses déclarations. Pourtant son avocat lui déconseille d'engager une action en justice, car les références universitaires constituent un élément d'évaluation fondamental pour l'obtention d'un poste important dans une école. Finalement, Monsieur G. abandonne l'idée d'intenter un procès à son employeur et décide de chercher un nouvel emploi.

CAS 5-VII¹

Récit d'un responsable :

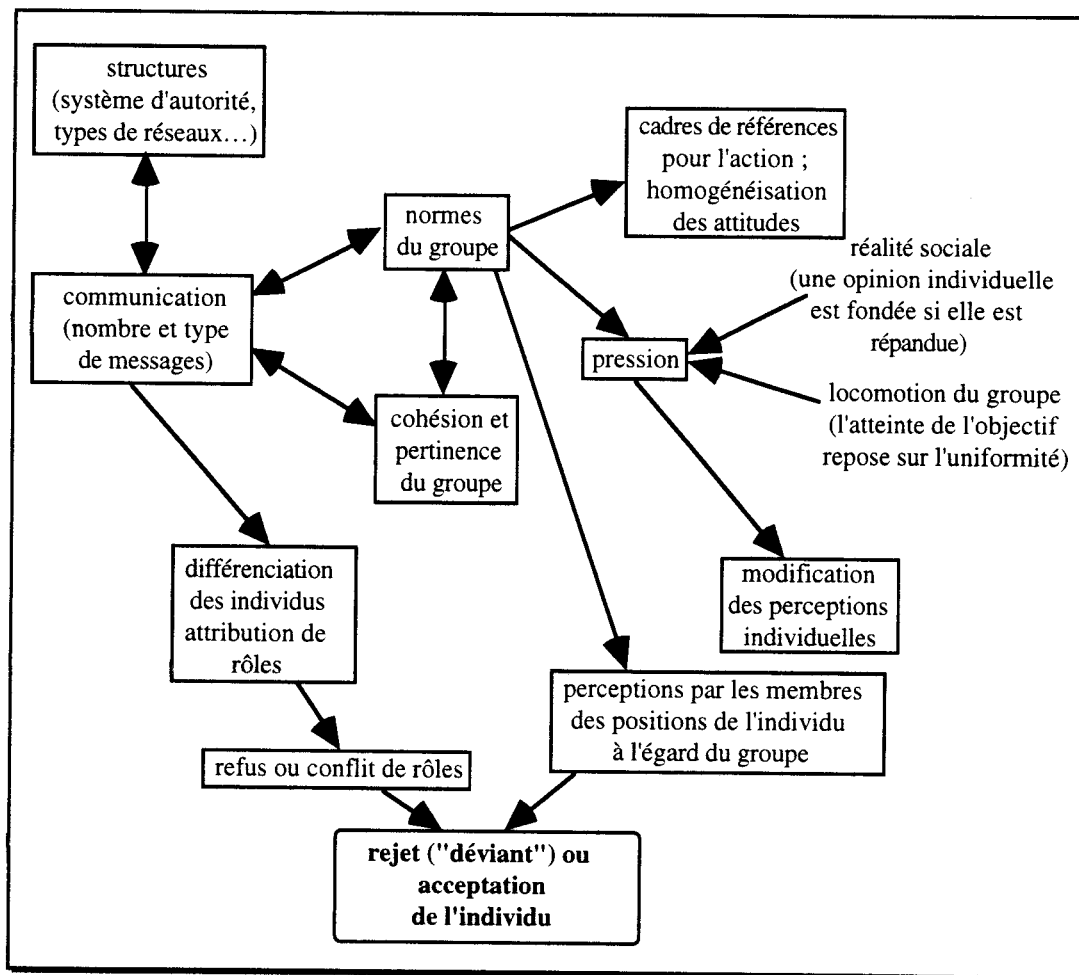
"Mademoiselle I. travaille dans mon service depuis cinq ans comme chef comptable. Elle est compétente et digne de confiance. Elle est efficace et chaleureuse. Personne dans le service ne se soucie particulièrement des opérations comptables et l'on se fie à la plupart des décisions qu'elle prend. Mais plusieurs irrégularités se sont accumulées ces derniers temps. Des factures qui normalement auraient dû lui être communiquées ont été transmises à ses collègues par les nouveaux clients. Il apparaît une différence sensible entre les prix de gros indiqués par les factures et les prix fixés pour les marchandises. Les prix relevés sur les factures sont inférieurs. Mademoiselle I. est invitée à se présenter au service principal pour expliquer ces disparités. Mademoiselle I. semble troublée et déclare qu'elle ne comprend pas d'où vient l'erreur. Pressée de répondre, elle s'effondre et commence à pleurer. Les pièces du puzzle s'assemblent peu à peu. Mademoiselle I. a passé avec certains clients des accords informels leur octroyant des remises sur quantité moyennant finance. Soudain, un échange visant à éclaircir une situation prend la tournure d'un entretien de licenciement. Elle admet enfin l'accusation de corruption, de violation caractérisée d'une règle de l'entreprise et d'infraction pénale. Embarrassée et humiliée, elle cherche à échapper à la situation. Elle veut savoir si elle sera poursuivie, si elle peut rembourser l'argent. Ses nombreuses années passées dans l'entreprise et les liens que nous avons tissés avec elle compliquent encore davantage le licenciement. Les périodes d'essai et de mise à l'épreuve sont depuis longtemps révolues ; Mademoiselle I. a été acceptée définitivement dans notre entreprise. Pourtant, cet acte de malhonnêteté ruine la confiance que nous avons investie en elle et fracture l'image de sa crédibilité. Nous sommes désillusionnés et souhaitons procéder au licenciement sans retard.

Avec le temps, Mademoiselle I. a su créer des rapports de confiance avec les autres employés du bureau. Elle fait partie de la "famille". Mais à un moment, elle a commencé à raisonner en termes d'opposition entre "elle" et

¹ Extrait de Paula Michal-Johnson, p. 60-61, 1987

"les autres" pour des raisons financières. Son état d'esprit a forcément changé, elle ne peut plus parler de ses activités professionnelles avec franchise, ce qui impose une prudence accrue de la part de ses chefs. La situation a atteint un point de non-retour. Comment les autres pourraient-ils de nouveau lui faire confiance ? Le message du licenciement marque principalement la déception de l'encadrement, se termine rapidement, alors qu'une expertise comptable est demandée pour déterminer le montant des sommes détournées ."

Sans nous étendre sur ce processus d'exclusion du groupe, nous le schématisons ci-après¹ :



5.4- Le rejet par le groupe

¹ Voir "la dynamique des groupes restreints" (Scherif, Schachter, Bales, Lippitt, White et Leavitt), p. 215 à 221, et "déviation, rejet et communication" (Stanley Schachter), p. 241 à 262, in André Levy, 1978

Paradoxalement, la séparation d'avec le groupe, dans sa possibilité incessante de survenance, est aussi la condition d'une véritable relation :

*"C'est au moment où ils auront pris pleinement conscience de l'irréductibilité de leurs différences, de leur impossibilité à communiquer d'une manière totalement satisfaisante, du caractère contingent de leurs liens (qui peuvent être limités et interrompus pour une infinité de cause et de toute façon par la mort), c'est à ce moment que les membres du groupe font l'expérience d'un lien qui survit à toutes ces expériences négatives et les englobe sans les nier."*¹

La séparation d'avec le groupe peut être durement ressentie ; les phénomènes de groupe peuvent être à l'origine de la séparation. **Notons en conclusion qu'un troisième phénomène peut se produire : le groupe se reconstitue par-delà la séparation d'avec l'organisation.**

C'est le cas lorsque l'individu continue à voir ses anciens collègues après la séparation **dans un cadre extra-professionnel**. Ces relations amicales semblent jouer **un rôle important dans le processus de détachement**. Fréquemment en effet, ces relations cessent au fur et à mesure que l'individu s'insère dans un nouveau groupe².

C'est le cas également lorsque le partant a une position suffisamment dominante dans le groupe pour **entraîner avec lui d'autres membres**³. Cette influence qui génère ce que nous appelons des "épidémies de séparations" est illustrée par les cas suivants :

CAS 5-VIII⁴

Lorsque Monsieur F. quitte son organisation en décembre 1990, la Société éditrice des "pages jaunes" de l'annuaire professionnel ne perd pas seulement son brillant directeur général adjoint chargé de la communication et des affaires commerciales mais encore son équipe commerciale.

Monsieur F. part avec une idée, l'occasion et les hommes pour la réaliser. L'idée : refaire les "pages jaunes", ailleurs... L'occasion : la loi vient d'ouvrir à la concurrence la prospection publicitaire des pages professionnelles de l'annuaire téléphonique. Les hommes : deux dirigeants de la Société le rejoignent très vite, bientôt suivis par une cinquantaine de commerciaux. La Société accuse son ancien salarié de « contrefaçon » et « de détournement de collaborateurs ». Monsieur F. affirme *"ne pas être responsable de l'incapacité de la Société à garder ses commerciaux"* et plaide que *"tous les annuaires du monde se ressemblent"*. A la Société, on affirme *"avoir beaucoup souffert de cette concurrence, notamment en Ile-de-France"*.

¹ Max Pagès cité par Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin, p. 293, 1990

² Voir l'Annexe 4.

³ Si le "leader" peut emmener l'équipe, il peut aussi emmener les clients ; ainsi les propos d'un "chasseur de têtes" : *"Dans une banque généraliste, il arrive qu'un bon gestionnaire de patrimoine emmène la moitié de sa clientèle en deux ans"*.

⁴ Extrait de Jacques Boutault, 23 janvier-5 février 1992

CAS 5-IX¹

En 1982, Monsieur L., directeur général adjoint au bâtiment d'un grand groupe démissionne, suivi de son équipier. Les deux hommes créent une entreprise de bâtiment. En fin d'année, sur les 50 salariés que compte leur entreprise, plus de la moitié sont des anciens du groupe. Les salariés restant dans le groupe ont même surnommé l'entreprise de Monsieur L. "l'annexe".

Quelques mois après sa création, l'entreprise conclut son premier contrat. Une affaire déjà engagée par les dirigeants sous leur ancienne casquette mais qui n'avait pas abouti.

Nous venons de montrer que les phénomènes de groupe, qu'ils résultent de la séparation ou en soient à l'origine, y sont éminemment présents. La communication l'imprègne de la même manière.

5.1.2- Séparation et communication

Décrire la dimension psychosociale de la séparation, c'est évoquer avant tout les interactions entre individus. Parmi ces interactions, la communication est fondamentale : *"La façon dont s'effectuent ces échanges conditionne les relations (et les séparations...) entre les hommes"*². Le cas ci-après illustre cette prégnance :

CAS 5-X³

Pendant une garde de Monsieur S., portier d'hôpital, une infirmière renversa un chariot de la cantine et, dans son embarras, fit appel à Monsieur S. pour nettoyer les dégâts immédiatement. Celui-ci s'y refusa, invoquant que son travail consistait uniquement à donner un coup de balai en fin de service. Surprise de ce refus, l'infirmière appelle la surveillante pour mettre en demeure Monsieur S. de nettoyer la pièce. Il opposa la même réponse à la seconde requête : *"Ce n'est pas mon boulot !"*. Sur ce, la surveillante l'entraîna chez l'économiste, pour tirer les choses au clair. Monsieur S. continua de se plaindre et d'admonester la surveillante : *"Vous ne devriez pas faire ça"*. Tout ce tohu-bohu mit Monsieur S. dans une rage folle. Il vouait intérieurement la surveillante à tous les saints de l'enfer. Dans le bureau de l'économiste, il poursuivit ses invectives à l'égard de la surveillante. Le compte-rendu de l'entretien indique une confusion émotionnelle totale. Monsieur S. commença par citer le cas d'autres employés

¹ Extrait de Jacques Boutault, 23 janvier-5 février 1992

² Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin, p. 188, 1990

³ Extrait de Paula Michal-Johnson, p. 157-158, 1987

qui selon lui avaient fait bien pire, ce en quoi il fut remis à sa place sans détour. Désireux de mettre un terme à la rencontre, l'économiste ordonna à Monsieur S. de ne pas regagner son poste en lui signifiant que son solde de tout compte serait prêt dans deux heures au service du personnel.

La communication est présente dans les prémices de la séparation (énoncé d'avertissements entendus ou non, désaccords, malentendus, socialisation non réussie...) comme dans son règlement (entretien, construction d'une rationalisation avec les proches, explications aux salariés restants...). Elle est présente à chaque instant dans le dit et le non-dit. Notamment, elle permet de construire un sens à la séparation et de dénouer les liens individu-organisation¹.

Nous ne nous étendons pas sur ce sujet, trop vaste au demeurant pour être traité complètement ici. Nous signalons seulement quelques **phénomènes inhérents à la communication et que l'on retrouve dans la séparation** :

- La communication peut être comprise comme un moyen de **maintien de la cohérence psychologique** individuelle de l'émetteur : *"D'après Festinger, ce qui motive la communication, c'est le besoin, universel, de réduire les tensions provoquées par des écarts ressentis comme dissonants ou incompatibles entre divers éléments du champs de conscience"*². Ceci s'applique parfaitement à l'entretien de séparation, chargé en tensions. **Les gestionnaires expriment des difficultés à annoncer la séparation. Ils ressentent une dissonance** entre les relations qu'ils ont eu par le passé avec le salarié et le message qu'ils ont à communiquer³. **Pour la réduire, ils peuvent construire une rationalisation de la décision** (recours à des arguments "supérieurs")⁴ **ou s'en distancier** : *"Le chef de produit m'a dit "je n'y suis pour rien, c'est une décision de la direction, j'ai essayé de te défendre". Il m'a proposé d'écrire une lettre de recommandation pour chercher du travail." (I3) ; "d'autres m'évitaient pour éviter de parler de mon licenciement" (I21). Ils peuvent aussi se réfugier dans un discours juridique ou technique.*

On peut alors formuler l'hypothèse que la prégnance du juridico-opératoire ne résulte pas d'un manque de prise en considération du psycho-social mais de difficultés à l'exprimer.

¹ Voir 8.1.1.1

² André Lévy, p. 149, 1978

³ Voir Annexe 1, "les freins à la séparation".

⁴ Voir 8.2.2

- Tout message a une influence sur le **récepteur qui aura tendance à développer, pour s'en protéger, des résistances** : "la réduction des tensions (...) peut s'obtenir soit par un changement d'attitude ou d'opinion de l'individu qui ressent la tension soit par un changement dans la source de la tension"¹. Ceci permet de comprendre les revirements de position vis-à-vis de l'entreprise ou du supérieur hiérarchiques...² Les quelques propos figurant à l'Annexe 3 et repris ici illustrent ces modifications d'opinions parfois nécessaires :

"La société, la mienne, celle qui justement, croyais-je, n'était pas comme les autres (...) rejoint le peloton des vulgaires, des rapaces, des sans état d'âme."

"Ceux-là mêmes qui communient à la messe le dimanche, adoptent dès le lundi (...) le plus réactionnaire des comportements."

"Pourquoi, tout à coup, cette brisure dans des relations jusque-là agréables ?"

"Non, les relations que je croyais cordiales ne l'étaient pas. L'estime professionnelle exprimée publiquement n'avait sans doute été que mensonges ou flatteries."

"Le vernis de la politesse conviviale entretenue avec soin dans la Société était un leurre, je m'étais trompée, je n'aurais vraiment pas cru..."

"Ainsi se berçait-on de mots et d'illusions (...). Nous étions les meilleurs, unis, «une famille» (sic), membres d'un clan formidable derrière notre fier Timonier."

"J'imagine un projet de roman qui met en scène les protagonistes de mon ex-Société. Le tout dans une intrigue policière qui m'autorise à trucider allègrement qui je veux."

- La communication est influencée par une multitude de facteurs -voire d'obstacles- (techniques et opératoires, sociologiques, psychologiques)³. Ces facteurs conduisent à une forme de "**communication latérale**" caractérisée par la rapidité, la netteté, l'ordre. Elle apporte une certaine **sécurité psychologique à l'émetteur**, qui dans le cas de la séparation peut la rechercher. En revanche, le "récepteur" peut ressentir une vive insatisfaction, voire une **incompréhension**.

La communication latérale est d'autant plus inefficace que l'absence de feed-back, voire de méta-communication, empêche une perception adéquate et juste d'autrui, de son cadre de références. On comprend mieux pourquoi 18 % des gestionnaires affirment qu'à l'issue de l'entretien, le salarié n'a pas

¹ André Lévy, p. 150, 1978

² Voir l'Annexe 4.

³ Parmi les facteurs, pêle-mêle, la distance physique entre interlocuteurs, le lieu, le support, les statuts sociaux, les expériences antérieures, les attitudes, les personnalités, les motivations, les stratégies, l'intonation, les rythmes, les mots, la hiérarchisation, les normes culturelles, les rôles sociaux, les représentations réciproques, les capacités de codage et de décodage... Voir François Petit, p. 47 à 102, 1986

compris l'inéluctabilité de la séparation¹. Cette incompréhension perturbe le processus de deuil, central dans la séparation².

- **Même si la communication est "réciproque"**, le retentissement affectif d'une séparation chez un individu peut altérer ses capacités cognitives : *"au début, j'ai cru qu'il s'agissait d'une plaisanterie, que c'était de l'humour... noir ! "* (I17). La nature symbolique de la communication peut aussi être à l'origine d'incompréhensions³. Ces difficultés de compréhension altèrent les capacités de décision et d'action du salarié.

Ces quelques caractéristiques de la communication montrent qu'elle est centrale dans la séparation. Elles montrent aussi combien il est difficile de dire la séparation et de la parler.

Or, comme nous le verrons par la suite, la **parole, l'écoute, les feed-back sont fondamentaux : fondamentaux pour éviter des séparations nées de malentendus ou de non-dits ; fondamentaux pour domestiquer l'absence et la perte.**

Les exemples que nous venons de développer (le groupe et la communication) prouvent le poids de la dimension psycho-sociale dans la séparation. Nous avons déjà évoqué certaines difficultés à la gérer. Nous allons revenir plus en détail sur ces déconnexions qui s'opèrent entre les trois dimensions du système.

¹ Voir Annexe 1

² Voir 8.1.1

³ *"La charge symbolique des significations des mots utilisés au fur et à mesure induit des associations de sens qui ouvrent des champs de compréhension respectifs des interlocuteurs et permet à ces champs de coïncider de mieux en mieux. Il en résulte les conséquences suivantes :*

- l'attention portée au mot à mot des verbalisations annule le contenu significatif du message ;
- l'aptitude à communiquer avec quelqu'un d'autre est d'autant plus grande que les deux personnes auront pensé dans le même univers symbolique et posséderont les mêmes cadres de référence ;

- la compréhension du sens d'une communication se fait à travers un filtre et un halo."

5.2- LES DECONNEXIONS ENTRE LE PSYCHO-SOCIAL ET LE JURIDICO-OPERATOIRE

"Aussi longtemps que la théorie du management traitera tous les problèmes dans la double dépendance théorique et pratique de la rationalité économique comme norme suprême de l'entreprise, elle restera incapable de rendre compte correctement du problème des relations humaines"¹.

Nous examinons ici les déconnexions entre les cadres juridico-institutionnel et technico-économique d'une part et la dimension psycho-sociale d'autre part.

Nous en apportons d'abord une illustration. Nous tentons ensuite de les expliquer avant de revenir sur leurs incidences.

5.2.1- La non-prise en compte de la dimension psycho-sociale

L'analyse des interviews² que nous avons menées permet quelques constats :

- la décision de séparation est dans la grande majorité des cas unilatérale ; un de ses acteurs est surpris ;
- les véritables motifs ne sont pas toujours exprimés ; la construction d'un discours juridique peut prendre le pas sur la clarification des motifs réels ;
- les conséquences (indemnités) de la qualification juridique (démission, licenciement) peuvent amener l'un des acteurs à faire pression sur les autres ; il peut en résulter des conflits juridiques ;
- la gestion de la séparation se résume dans la majorité des cas au respect de la procédure juridique ; des actes comme la transmission des savoirs entre le partant et son successeur ou le recours à un cabinet d'outplacement sont rares ;
- le temps entre l'annonce de la séparation et le départ effectif est généralement de deux-trois mois.

En résumé, les considérations économiques et juridiques sont prédominantes. Le salarié ne peut exprimer ses émotions. Le sens de la séparation ne fait pas l'objet d'une co-construction entre les différents acteurs. Les effets sur les salariés restants ne sont pas pris en compte.

¹ Et ajoutons de gérer. Alain Chanlat et Maurice Dufour, p. 419, 1985

² Voir Annexe 4 ; voir aussi les cas qui ponctuent ce travail (Annexe 8).

5.2.2- Une tentative d'explication de ces déconnexions

Nous avons déjà fourni des explications de ces déconnexions aux chapitres 3 et 4 :

- les sciences de gestion, dans leurs pratiques et dans leur enseignement,¹ sont fondées sur la **rationalité économique**. Celle-ci est isolée des sciences de la vie, et peut-être de la vie tout simplement : *"la rationalité économique (...) devient de plus en plus autonome face aux autres rationalités et finit par leur imposer sa propre logique. (...) L'homme qui s'en dégage est un être tronqué, désincarné, amputé de sa vie intérieure, de sa vie personnelle et affective, de son histoire et de ses dimensions collectives"*² ;
- **le paradigme médical** conduit à gérer davantage l'extériorité que l'intériorité, à se soucier plus de l'acte même (l'amputation, l'extraction) que de son accompagnement et à peu agir préventivement ;
- **les cadres opératoire et juridique se renforcent** mutuellement, presque de façon autonome, laissant peu de place à des considérations psycho-sociales.

Nous poursuivons cette analyse en recherchant d'autres explications.

5.2.2.1- La parole oubliée³

Le manque de prise en compte du psycho-social se traduit par **une faible quantité d'échanges sur la séparation**. Nous avons évoqué quelques obstacles à la communication. Pour comprendre ce "non-dit", nous abordons le rapport à la parole dans l'entreprise. La parole retient peu l'attention des gestionnaires. Tant et si bien que son utilisation, ignorée dans ses effets, conduit à des tensions psychiques lourdes de conséquences sur le fonctionnement des organisations.

¹ A cet égard, soulignons l'examen (le procès) de l'idéologie présente dans les écoles de gestion que conduit Alain Chanlat. Pour lui, cette idéologie est dissimulée par un habillage (pseudo)scientifique et cautionne l'ordre établi par un détournement des sciences humaines. Pour lui, les concessions faites par -quelques enseignants ?- sont aussi frappantes : *"ils finissent par oublier qu'un des rôles de l'universitaire n'est pas de se mettre au service de l'ordre établi, mais d'aider à mieux poser les problèmes qu'affrontent nos sociétés, nos organisations. Le contact fréquent ne signifie pas qu'il faille abandonner tout sens critique et renoncer à une hiérarchie de valeurs plus respectueuses de la réalité humaine"*. (Alain Chanlat, p. 20, in Alain Chanlat et Maurice Dufour, 1985)

² Alain Chanlat, p. 16 et 22, in Alain Chanlat et Maurice Dufour, 1985

³ Voir Alain Chanlat et Renée Bédard, *"la gestion, une affaire de parole"*, p. 79 à p. 99, in Jean-François Chanlat, 1990

Pris dans une vision technico-économique, les gestionnaires peuvent oublier que le langage est non seulement le véhicule des représentations, mais aussi un facteur important de leur construction.¹ Ils oublient aussi sa dimension identitaire², sa dimension silencieuse³, son influence sur autrui...

De plus la parole est bloquée par des obstacles :

- l'idéologie qui fait la part belle à la rationalité économique et, par conséquent, à la rapidité, laisse peu de temps à la parole, à *"l'expression de toute pensée un tant soit peu élaborée et nuancée"*⁴ ;
- le centralisme, en s'appuyant sur les concepts d'autorité, de soumission, d'ordre, favorise davantage les monologues que les échanges ; *"accorder une importance exagérée à ces deux caractéristiques que sont la rationalité économique et l'autorité a pour conséquence de favoriser le développement d'attitudes profondément anti-intellectualistes et d'un véritable culte du silence. (...) Quelle profonde violence représente cette interdiction de parler quand on sait le rôle primordial que joue la parole dans la mise en scène de l'existence personnelle !"*⁵ ;
- la multiplication des jargons, la diffusion d'une langue administrative appauvrie, l'utilisation de la "langue de bois" entravent la construction et le déploiement de sens⁶ ; elles génèrent aussi des langues "parallèles", notamment dans les groupes informels (où la méta-communication est possible) ;
- les compétences techniques des gestionnaires sont plus valorisées que leurs qualités humaines, or la qualité de la relation avec autrui est essentiellement déterminée par la solidité de l'identité du gestionnaire : *"Toute personne qui a un rapport avec elle-même difficile aura tendance à se servir des autres pour régler ses problèmes personnels «sur leur dos». Dans cette relation à l'autre, la dimension importante est peut-être d'accepter de faire son deuil de ses fantasmes personnels de toute-puissance"*⁷.

¹ *"Sapir et Whorf ont montré que la langue dans laquelle on s'exprime n'est pas sans conséquence sur le type de réalité que l'on saisit".* Alain Chanlat et Renée Bédard p. 83, in Jean-François Chanlat, 1990

² *"Les actions et les séries d'interactions peuvent représenter pour nous, plus ou moins, et de diverses manières, une confirmation ou une infirmation."* Alain Chanlat et Renée Bédard, citant Ronald Laing, p. 81, in Jean-François Chanlat, 1990

³ *"«Même si un individu peut s'arrêter de parler, il ne peut s'empêcher de communiquer par le langage du corps. Il peut parler à propos ou non. Il ne peut pas ne rien dire» (Goffman, 1981). On prend conscience des subtilités des échanges dans une société quand on constate qu'une «part importante de la communication consiste à savoir ce qu'on n'est pas censé dire, pas censé penser, pas censé voir, pas censé entendre. La coexistence serait tout simplement impossible entre les êtres humains si ces règles n'étaient pas apprises et suivies». (Watzlawick, 1981)".* Alain Chanlat et Renée Bédard, p. 84, in Jean-François Chanlat, 1990

⁴ op. cité, p. 89

⁵ op. cité, p. 90 et 91

⁶ Nous reviendrons ultérieurement sur la construction de sens (voir 6.1 et 8.1.1).

⁷ Alain Chanlat et Renée Bédard, p. 97, in Jean-François Chanlat, 1990

L'oubli de l'importance de la parole est générateur de tensions et de problèmes : "il est curieux que l'on n'accorde aucune importance à des phénomènes d'une telle ampleur, qui contribuent à ce que beaucoup de gens dans les entreprises souffrent et en arrivent même à éprouver des sentiments aussi forts que la haine".¹

Le manque de conscience du poids de la parole occulte aussi la violence qu'elle peut contenir : "dans la violence verbale et non-verbale, la gravité des dommages, dont les conséquences apparaissent souvent à long terme, est bien plus difficile à apprécier (...). «Il ne semble pas qu'il y ait d'agent plus efficace qu'une autre personne pour assurer l'épanouissement d'un individu ou au contraire pour réduire à néant la réalité de son existence par un regard, un geste, une remarque.» (Goffman, 1961)".²

Dans ce cadre, la séparation peut être la résultante de malentendus, d'un mal-dire. En outre, certaines questions se posent :

- **Comment la séparation peut elle être pourvue d'un sens, si la mise en parole de la relation elle-même est déjà problématique ?**
- **Ou et comment s'opère cette construction de sens pourtant nécessaire ?**
- **Comment peut être vécu un discours à dominante techniciste et économique sur cet acte ?**
- **Comment les individus peuvent-ils supporter le silence qui imprègne la séparation ?**

5.2.2.2- L'intériorité trop peu prise en compte

Nous cherchons à comprendre les déconnexions entre psycho-social et technico-juridique en nous penchant sur l'intériorité.

L'intériorité de l'individu est une donnée essentielle de la gestion. Les dimensions cognitives et affectives sont à l'origine des représentations et des actions de tout responsable :

"Le dirigeant agit sur l'extérieur à partir de sa propre réalité intérieure. (...) Il y a d'abord la vision (basée sur la capacité d'imaginer, de conceptualiser et d'anticiper). (...) Les relations avec les personnes étant capitales dans l'exercice de la direction, les deux autres facettes touchent les rapports de personne à personne : la position

¹ op. cité, p. 94

² op. cité, p. 86. Les formes de violences verbales les plus utilisées sont la réponse tangentielle (réponse "à côté" pour nier l'expérience de l'autre), la double contrainte (injonctions contradictoires), la collusion (autoduperie mutuelle) ou encore les actes de paroles non respectés. Violences verbales qui ont des répercussions psychiques, mais aussi physiologiques.

*affective intra-individuelle (basée sur la capacité de sentir et de composer avec les émotions) et le mode d'interaction et d'influence (basé sur les habiletés interpersonnelles, notamment les habiletés de communication et les habiletés politiques)."*¹

Mais cette intériorité est parfois insuffisamment prise en compte, si ce n'est refoulée par les gestionnaires :

*"L'intériorité comporte des significations affectives profondes d'abord sur le plan individuel, mais aussi dans les nombreuses manifestations symboliques que représentent les organisations et l'exercice de la direction. Comme l'individu a souvent peur d'affronter sa réalité psychique, le dirigeant se méfie de son intériorité et de sa subjectivité. Les livres de gestion représentent d'ailleurs fréquemment par une «boîte noire» ce qui se passe à l'intérieur du décideur".*²

La peur limite l'intégration de l'intériorité. Le souci de légitimation des sciences de gestion la freine aussi. La recherche d'une respectabilité les a effectivement poussées à favoriser les approches positivistes :

*"Dans la compréhension occidentale des organisations et des pratiques de direction, l'intériorité a occupé jusqu'ici peu de place. Dans le monde de la gestion et chez les gens d'affaires, l'évocation de la réalité intérieure suscite un malaise, tout comme les mots «fantasme», «imagination», «sexualité» ou «subjectivité». Les habiletés de direction valorisées sont surtout de type extérieur (...). **En voulant rendre la gestion plus objective et plus scientifique, on a éliminé une réalité qui est au cœur même de la gestion (...)** L'intuition, le jugement, le désir de transformer (le monde), les questions d'éthique, l'acceptation, l'empathie, le ménagement, les considérations morales et d'entraide, le mentorship, toutes des réalités qui relèvent du domaine de l'intériorité, sont difficiles à saisir et impossibles à quantifier et à mesurer objectivement ; elles supposent qu'on prenne des risques, qu'on ose et qu'on utilise sa subjectivité, qu'on se révèle".*³

Les gestionnaires ne tiennent compte ni de leur propre intériorité ni de celle des individus sortants. Les effets psychologiques et sociologiques de la séparation ne font pas partie de leur cadre cognitif ; ils ne peuvent être gérés.

Notons en conclusion que **la déconnexion entre les dimensions du système de séparation s'auto-entretient**. Le manque de prise en compte de la dimension psycho-sociale accentue la part faite aux dimensions juridico-institutionnelle et technico-économique. Pris dans ce système, c'est à l'intérieur de celui-ci que l'on recherche les solutions à ses défaillances. **On crée toujours plus d'outils et de règles pour pallier les problèmes, combler les vides créés par les techniques et les procédures elles-mêmes**. Le hiatus entre les dimensions du système de séparation s'en trouve aggravé.

¹ Laurent Lapière, "intériorité, gestion et organisation - de la réalité psychique comme fondement de la gestion", p. 270, in Jean-François Chanlat, 1990

² Laurent Lapière, p. 274, in Jean-François Chanlat, 1990

³ op. cité, p. 272 et 276

En outre, le fossé entre les actes des gestionnaires et leur intériorité s'accroît aussi : "Les gestionnaires sont l'objet de vives attaques (...). Ils se sentent persécutés. Quels savoirs ont-ils à leur disposition pour comprendre ce qui se passe ? Enfermés dans leur perspective technique et limitée, les disciplines de gestion ne peuvent les aider à en rendre compte. L'ignorance des dirigeants sur ces sujets les conduit, selon un processus bien connu et classique, à l'intolérance et à la violence physique ou symbolique."¹

5.2.3- Répercussions de la déconnexion entre les dimensions du système

Montrons à présent les effets de cette déconnexion entre psycho-social et technico-juridique. Une première répercussion est **la souffrance des individus** sortants. Nous retenons l'Annexe 3 pour l'illustrer.

- les ressentis immédiats :

"Un licenciement est un séisme." →

"Je suis frappée de l'apathie." →

"J'avais remarqué qu'il bégayait un peu, mais là, je viens de prendre un drôle de coup à l'estomac."

"Je sens la boule, là, sous la gorge, qui fait son nid, je ne vais quand même pas pleurer devant ce monsieur, respire-inspire, penser à quelque chose de drôle, à quoi ? Mais à quoi ? Je vais crier, ça ne se fait pas."

"J'entends cela comme un faire-part de décès." →

"Dites-moi pourquoi vous m'avez choisie, moi, moi personnellement. J'ai besoin de comprendre ! J'ai besoin de comprendre !"

"Je suis sortie de mes marques. Bousculée. Déboussolée. Incapable de m'intéresser à mes petits." ↗

"Je perds la voix, «à bientôt», embrassades, je n'éteindrai pas la lumière en partant."

- le climat de séparation dans l'organisation :

"C'est bien aimable à elle (une collègue) de m'avertir."

"Les rumeurs commencent à courir."

"Nous sommes plus de deux cents à avoir entendu cela, ni affolés, ni rassurés. Qui croire ? Que croire ? Et chacun de vaquer à ses occupations, sourdement inquiets. Mais puisqu'il a dit pas de licenciement..."

"Juste un petit suspense-maison qui chatouille les nerfs, titille le sommeil, brouille le teint, en un mot, distille les ingrédients incontournables de la morosité, cette idée floue qu'affectionnent particulièrement les économistes. Moi, je n'en suis pas, j'appelle ça la trouille. (...) Regards fuyants dans les ascenseurs, bruissements et rumeurs à la cantine, silences opaques dans les couloirs, sale temps, sale temps..."

"Serait-ce moi ? Non ! Plutôt lui qui n'écrit de papier qu'une fois par trimestre, plutôt elle qui s'absente dès que vire son rimmel. Cette fois on ne va pas les luper ! Normal, hein ! après tout... Et allons-y pour un balayage

¹ Alain Chanlat, p.19, in Alain Chanlat et Maurice Dufour, 1985

systematique des caracteristiques de tout un chacun ! Et que je te raconte que machin-chose est protégé, invirable, et que je te vérifie si la secrétaire du chef te propose toujours du café le matin, et lui, pourquoi son voyage a été supprimé et l'autre, là, pourquoi ils s'arrêtent de parler quand il entre dans la salle de direction, et pourquoi on ne descend plus ensemble au bistrot du coin, mais... que se passe-t-il ? "

- les répercussions comportementales

"Aphone ! Je suis complètement aphone ! Pendant cinq jours ! "

"Et me découvre ainsi une fragilité mentale que je ne soupçonnais pas avant le séisme."

"Ma serviette à la main, je pars le matin sans savoir exactement où aller, je marche, espèce d'errance solitaire qui m'est aussi nécessaire pour digérer ce qui m'arrive." →

"Ne pas passer sans préavis du statut de personne au statut de kleenex (...). Ainsi prend naissance l'impérieux besoin de demander réparation."

"L'une des premières et douloureuses difficultés de cet état de fait est l'absence de structure des journées, la disparition des habitudes, une espèce d'anarchie dans l'emploi du temps." →

"Car je vacille. Ne pas avoir accompli chaque jour une tâche précise, ne pas avoir rempli un objectif, quel qu'il soit, me sape complètement le moral. J'ai l'impression de perdre du temps."

"Il me faudra des mois, oui des mois, pour que l'idée me traverse l'esprit que je pourrais peut-être changer ma perception de cet élément fondamental qu'est le temps."

"Que je n'oublie pas d'en parler à mes enfants : la souplesse, l'adaptabilité sont des ingrédients de la vie qu'il va falloir drôlement apprendre à cultiver ! Car moi (...) je mesure à quel point je suis mal adaptée à ce qui m'arrive."

"Ce temps (...) est aussi celui de C., mon amie proche qu'un cancer attaque de manière foudroyante. Je vais la voir très souvent à l'hôpital où elle décède, sa main dans ma main (...) Ma disponibilité prit alors un sens."

- l'évolution des émotions :

"Comment se fait-il qu'il n'y ait pas davantage de révolte."

"Cette fois alors, la colère et la rancœur m'envahissent car je réalise que je m'étais trompée. Et sans doute depuis longtemps."

"Il me faut adopter une attitude mentale de survie immédiate, réagir, réagir, trouver par moi-même une manière de sortie." →

"Alors commence une espèce de calvaire."

"Pour ranger mes affaires (épreuve), pour ne pas déjà être seule, pour rassembler tout élément utile à la procédure à venir, pour savoir comment réagissent les quarante autres qui sont dans le même cas."

"La colère en moi s'enfle peu à peu, nourrie par l'absence d'interlocuteurs."

"Je sens l'approche du basculement vers le vide, le vide inconnu, le pas prévu, pas voulu, pas mérité. Au secours ! " →

"L'«après», justement, est inconcevable." "Tout a sauté. Plus de balise, disparus les jalons. L'apesanteur."

"C'est une cause de souffrance tout à fait nouvelle, une espèce de précipité d'humiliation, de gêne, de mal être."

"Je voudrais m'éloigner, prendre le large, ne plus avoir à parler, ne plus être sollicitée, avoir la paix... Tensions, malaise, je suis à cran, le bateau tangué... "

"Je fais partie du monde des licenciés, cette fois c'est incontestable, je ne le nie plus. Welcome to the Club. C'est à vrai dire un changement de peau. Une transformation radicale." --- >

"Il y a des moments où j'en ai marre, mais marre... (...) Enfin, à force de soliloquer, je deviens légèrement brindezingue, gentiment louf, rien de bien grave, le fou rire qui dégénère presto subito en larmes trémolo molto (...), je vais reprendre du Lexomil, voilà longtemps que je n'avais repris contact avec ce médicament miracle."

Ce récit, ici décomposé, est intéressant à double titre : par son contenu et par la démarche qu'il représente. En effet,

- il souligne la violence d'une séparation non gérée dans sa dimension psycho-sociale ; } ->
- il représente la recherche d'un autre terrain que l'entreprise et d'une autre forme d'expression que la parole (en l'occurrence l'écriture) pour que cette énergie s'incarne et s'extériorise.

Ce dernier point est fondamental : si aucun espace de parole n'est aménagé dans l'organisation au moment de la séparation, ses effets psychologiques et sociologiques s'exprimeront ailleurs (dans la famille, dans une autre entreprise) **et sous d'autres formes** (violence à l'égard de soi, des autres).

Une autre répercussion sont les difficultés **des gestionnaires**¹. L'annonce de la séparation leur fait peur. Ils craignent les réactions des salariés. Ils ne savent pas forcément comment expliquer une décision qu'ils n'approuvent pas ou qu'ils trouvent insuffisamment fondée. Ils peuvent alors opter pour des comportements défensifs (violence à l'égard du salarié, discours économique ou juridique désincarné). Les vécus des salariés s'en trouvent aggravés.

Le manque de gestion des effets psycho-sociaux de la séparation a aussi des effets sur **les salariés restants**.²

Par-delà cette souffrance, le manque de prise en compte de la dimension psycho-sociale **complique le travail de deuil**³, fondamental dans le processus de séparation. Nous verrons, dans la suite de ce travail, que ces complications **entravent la reconstruction d'une relation** avec une organisation. Elles peuvent même aboutir à la **reproduction de la séparation**. En effet, le manque de communication correspond à un manque d'analyse de la séparation. Dans ce cas, si les germes de la séparation font partie de l'intériorité de l'individu, ils subsistent car ils ne sont pas élucidés :

¹ Voir aussi 8.2.2

² Voir 8.2.1

³ Voir 8.1.1.2

CAS 5-XI¹

Monsieur S., 25 ans a déjà connu deux structures différentes, une grande entreprise, puis une plus petite, pour changer à nouveau pour une autre dans laquelle il pense pouvoir être mieux.

Il parle ainsi de la première entreprise dans laquelle il a débuté : *"Dans une grosse compagnie on étouffe, on s'installe dans un train-train, on reste anonyme, il fallait que je sorte d'un carcan qui allait me bloquer. Dans une grande entreprise, il y a tout un contexte où on ne sait pas ce qu'on vaut vraiment, parfois ce qu'on fait ne nous revient jamais, donc je suis parti de cette grosse structure pour voir ce que je valais vraiment..."*

J'ai connu cette petite structure où je suis actuellement, mais qui est difficile à vivre. Ce n'est pas une bonne ambiance, il y a de la jalousie qui se crée, le PDG est capricieux, avec une façon de s'adresser aux gens à la limite de l'incorrect. L'ambiance est particulière : on est là pour faire son travail pas pour s'arracher les cheveux. L'assistante du PDG est étouffante, elle voudrait tout diriger, elle prend, on lui donne, après elle dit qu'elle en fait trop, c'est déroutant. Il n'y a pas de réelle structure et de marche à suivre, on ne sait plus ce qui est en notre pouvoir... Je cherche à nouveau une petite structure car on y voit tout, on n'est pas anonyme et puis il y a quelque chose à créer, je pourrai y acquérir une spécificité... Mon but professionnel est de créer mon propre cabinet, quelque chose qui m'appartienne, avoir quelque chose à moi, m'y investir et que le mérite me revienne. J'aimerais fonder dans mon milieu professionnel quelque chose de soudé et que ça marche pour moi. Pas pour l'extérieur, ou pour épater, mais pour moi."

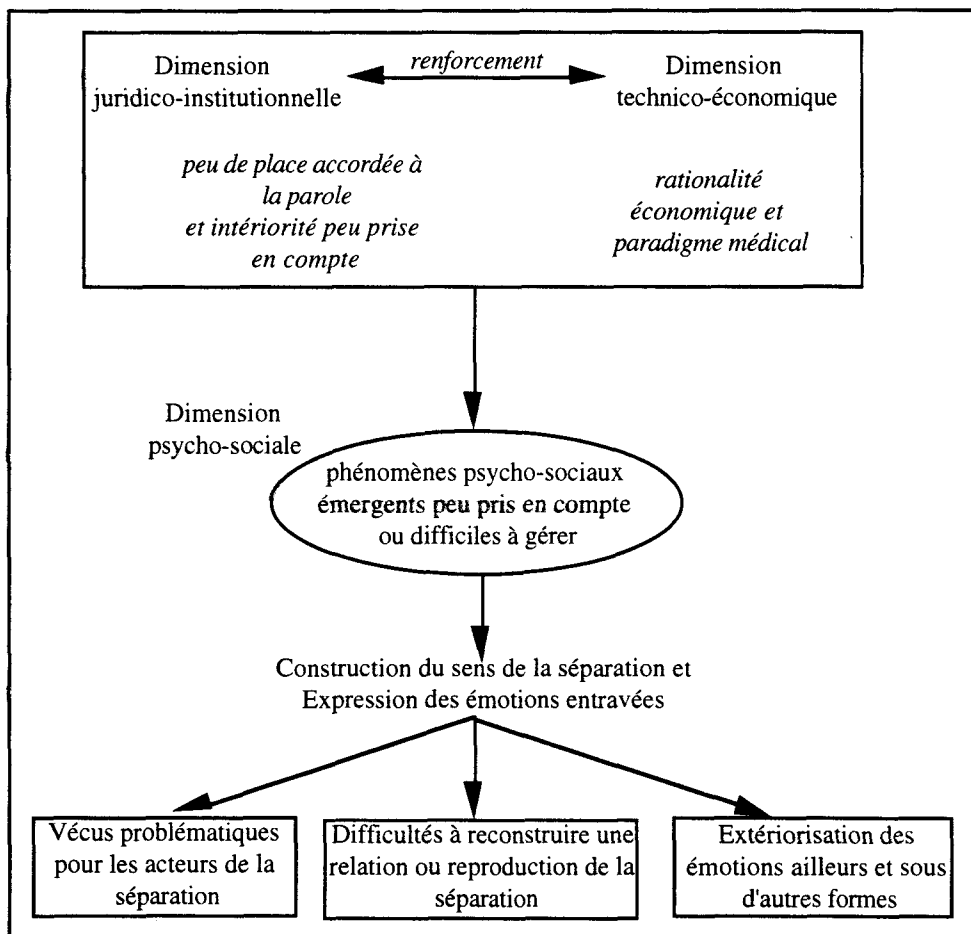
Quand on sait qu'il était orphelin à six ans et que jusqu'à l'âge de 14 ans il était passé de beau-père en grand-mère, de pension en oncle pour, à 14 ans, être adopté par sa marraine, on comprend mieux sa difficulté à trouver ses marques, son espace et une structure qui lui convienne. En effet, pour lui, le temps de la création et de l'apprentissage de soi qui dure environ jusqu'à 14 ans et où réussir signifie s'exprimer en soi et pour soi indépendamment de l'environnement, avait été non seulement perturbé mais inversé. Il avait dû, pour survivre, s'adapter avant de se faire, se déplacer avant de s'enraciner, se relier à d'autres avant de s'ancrer en lui. Ainsi non seulement ce temps-là avait été bousculé, mais ce qui s'y formait : la prise de conscience de son identité, l'expérimentation de la notion du «je suis» à travers l'expression de ses goûts, de ses envies et de ses tendances tout ce qui constitue pour plus tard la base des talents, avait été gommé, au profit de l'adaptation à l'environnement. Ainsi la balance dès le départ avait été déséquilibrée car le poids des valeurs et des attentes de l'environnement l'emportait sur l'expression des valeurs personnelles. Il avait appris à se conformer avant de se créer. Le résultat, maintenant, était une difficulté à sentir naturellement où était sa place, une tendance à en chercher les repères à l'extérieur, à osciller entre le besoin d'être cadré pour s'y retrouver, se sentir en sécurité, et l'envie d'avoir de l'espace pour s'exprimer et être libre. Avec, quelle que soit l'option qu'il prenne, l'impression d'être étouffé ou noyé. D'autre part, la difficulté à sentir sa valeur, la portée de ses actes et la crainte d'être anonyme lui faisaient rechercher à tout prix des marques de reconnaissance dans l'entourage, avec un sentiment de frustration important s'il ne les obtenait pas.

¹ Extrait de Flore Delapalme, p. 11-12, 1993

CONCLUSION 5

Nous avons montré le poids des phénomènes psycho-sociaux dans la séparation. Quitter une entreprise c'est quitter un groupe, mettre un terme à des relations interpersonnelles. C'est donc un acte souvent chargé émotionnellement.

Compte tenu des rationalités qui sous-tendent la gestion de la séparation, la dimension psycho-sociale est peu prise en compte. Elle ne s'incarne pas dans des actes, et dès lors devient problématique ; elle "reste en souffrance". Nous reprenons ces conclusions :



5.5- Facteurs et répercussions du manque d'intégration de la dimension psycho-sociale

Or les émotions s'expriment, d'une façon ou d'une autre. **Si des espaces de parole ne sont pas suffisamment aménagés au sein de l'organisation, l'individu partant et ceux qui restent déchargeront leurs émotions sous d'autres formes, dans d'autres lieux.**

Cela peut se traduire par :

- la désimplication des salariés restants qui traduit leur colère ;
- des comportements de retrait qui expriment leur peur d'être eux-mêmes objet d'une séparation ;
- des développements pathologiques chez le salarié partant qui traduisent sa détresse ;
- des comportements violents dans son cercle familial.

Nous évoquerons d'autres comportements de "compensation" dans les pages suivantes. Généralement, ils aggravent la situation des individus, **compliquent leur recherche d'un nouvel emploi, altèrent leur capacité à reconstruire une relation avec une nouvelle organisation, introduisent des dysfonctionnements dans l'entreprise.**

La construction d'un sens à la séparation est altérée. **Ce vide de sens se propage aux outils de gestion.** Ils sont vécus comme désincarnés, inadaptés aux "réalités". Leur application s'en trouve compliquée.

L'insuffisance d'expression et d'écoute des ressentis a ainsi un coût psychologique, social et économique.

Enfin, la gestion des dimensions technico-économique et juridico-institutionnelle du système de séparation est rendue plus difficile, voire inopérante. En effet, le gestionnaire peut être confronté à son intériorité, à ses propres émotions, et à celles du groupe, dont il ne sait que faire (si ce n'est l'ulcère qu'évoquent parfois les responsables de licenciements économiques). Il peut tenter de faire barrage à ces émotions en se réfugiant derrière un mur de rationalités juridique et technique, les rendant encore plus hermétiques à des considérations psycho-sociales. Elles peuvent alors être perçues comme artificielles, décrochées de la réalité et difficiles, voire absurdes, à mettre en œuvre.

Ainsi les déconnexions entre les dimensions du système peuvent-elles se trouver renforcées par des mécanismes de défenses.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Nous reprenons ici les principales conclusions de cette première partie.

La séparation entre un individu et une organisation est principalement représentée, parlée, et traitée dans ses dimensions juridico-institutionnelle et technico-économique. Sa dimension psycho-sociale demeure peu connue et pas assez prise en considération.

Cette déconnexion est principalement due :

- au poids accordé aux dimensions juridico-institutionnelle et technico-économique ;
- au renforcement qui s'opère entre ces deux dimensions ;
- aux rationalités et paradigmes qui sous-tendent les pratiques et discours organisationnels ;
- aux difficultés inhérentes à l'intégration de la dimension psycho-sociale.

Cette déconnexion entre les dimensions du système de séparation crée des difficultés :

- les dimensions juridico-institutionnelle et technico-économique apparaissent autonomisées, fonctionnant sur elles-mêmes ; ainsi sont-elles vécues comme dépourvues de sens, comme un habillage déconnecté des réalités ;
- ce manque d'acceptation par le corps social rend leur application difficile ;
- les émotions ne peuvent s'exprimer ; les vécus de séparation sont insatisfaisants tant pour l'individu que pour l'organisation (décisionnaire, gestionnaire, groupe) ;
- la dimension psycho-sociale n'ayant pu être exprimée dans l'entreprise, au moment de la séparation, dans des cadres précis, elle émerge ailleurs, à un autre moment, sous d'autres formes ; ces émergences sont, de par leur nature, difficiles à comprendre, à cerner et surtout à canaliser ;
- ces émergences peuvent conduire à des difficultés à reconstruire une relation, voire à une reproduction de la séparation.

Le gestionnaire de la séparation devra veiller à la prise en compte de la dimension psycho-sociale. Il s'attachera notamment à constituer des espaces de mise en parole de la séparation.¹

Nous venons de présenter la séparation de façon statique. En fait, elle se déroule dans le temps. Les interactions entre les dimensions du système évoluent. Le manque de prise en compte des phénomènes psycho-sociaux a des répercussions. Nous allons intégrer ces évolutions temporelles.

Nous allons étudier la séparation en tant que processus. Cela nous conduira à examiner les phases de la séparation. Nous examinerons aussi les interactions entre la séparation et les relations qui la précèdent ou lui succèdent.

¹ Voir chapitre 11

DEUXIEME PARTIE

Le processus de séparation

INTRODUCTION

Nous venons d'étudier la séparation en tant que système. Cette analyse nous a conduit à montrer que la séparation est constituée de dimensions qui interagissent et qui, de par leurs poids respectifs, confèrent à la séparation sa coloration (dominante juridico-institutionnelle, technico-économique, psycho-sociale). Nous avons également montré qu'un trop grand hiatus entre le juridico-opérateur et le psycho-social est générateur de dysfonctionnements.

Mais la séparation n'est pas un état statique. Elle évolue. Le juridique, l'opérateur et le psycho-social se transforment au cours du temps. Pour étudier ces évolutions, nous utilisons l'artefact de processus.

Nous découpons, artificiellement, la séparation en trois temps :

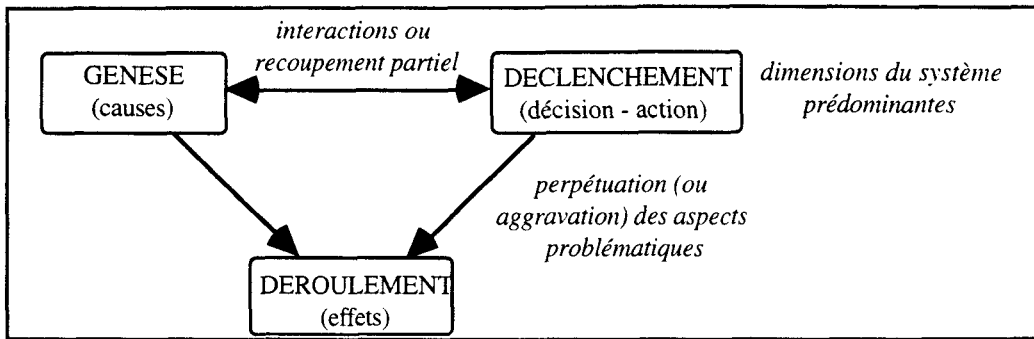
- **la genèse** est l'apparition et le développement des causes ou des conditions de la séparation ;
- **le déclenchement** est la prise de conscience des causes¹, leur objectivation ; il correspond au processus de prise de décision et à l'action de séparation à proprement parlé (entretien, départ physique,...) ;
- **le déroulement** est le processus de séparation dans son autonomisation ; il correspond aux effets des deux premières phases sur l'individu et sur l'organisation.

Dans un premier temps, nous examinons **les interactions internes au processus**. Nous regardons par exemple, comment **les phases de genèse et de déclenchement se recourent et interagissent et aussi comment toutes les deux se répercutent dans la phase de déroulement**.

Nous serons attentive **aux devenirs des dimensions de la séparation** : que se passe-t-il lorsqu'au début du processus, le juridico-opérateur est privilégié sur le psycho-social ?

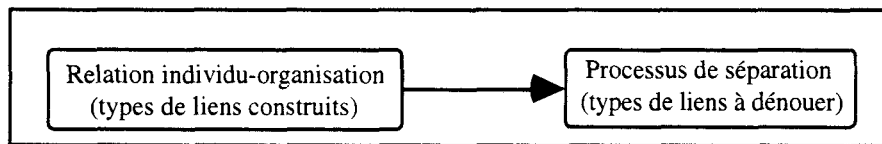
Cette analyse montre que certains problèmes qui surviennent dans la dernière phase du processus trouvent leur origine dans les prémices du processus. **Dès lors, ces dysfonctionnements peuvent être résolus en agissant sur les premières phases du processus**.

¹ Réserve faite d'une approche trop causale et linéaire. Nous avons vu dans la partie précédente, qu'il n'y a pas d'évidence, de logique absolue, d'enchaînement universel des faits, des actes et autres causes ou effets.



II.1- Répercussions des premières phases du processus sur son déroulement

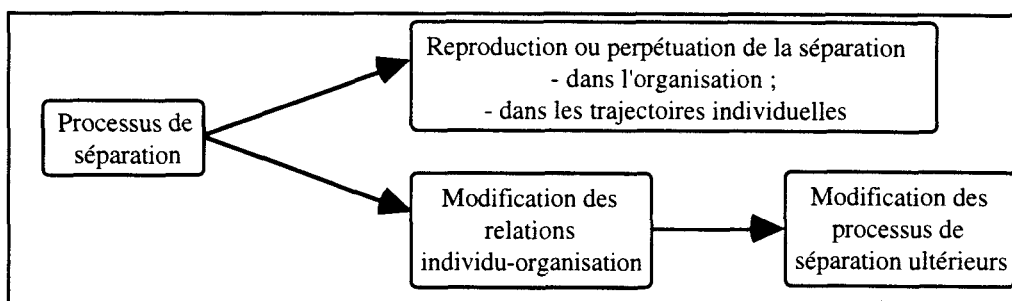
Dans un deuxième temps, nous examinons les interactions entre la relation individu-organisation et le processus de séparation. Nous regardons le contenu de la séparation selon le type de relation préexistante.



II.2- Les interactions entre relation et séparation

Nous montrons qu'un accord sur ce qui est à dénouer au cours de la séparation passe par un accord sur la nature des liens préalables.

Nous insistons, dans un troisième temps, sur les rétroactions internes au processus. Nous regardons que le processus de séparation agit sur les relations individu-organisation qui lui succèdent et par-là sur les futures séparations. Nous verrons aussi qu'il peut se reproduire ou se perpétuer dans une organisation ou dans la trajectoire professionnelle d'un individu.



II.3- Reproduction ou perpétuation du processus de séparation

Les trois chapitres de cette partie sont donc :

Chapitre 6 : les interactions internes au processus ;

Chapitre 7 : les interactions entre le processus et la relation individu-organisation ;

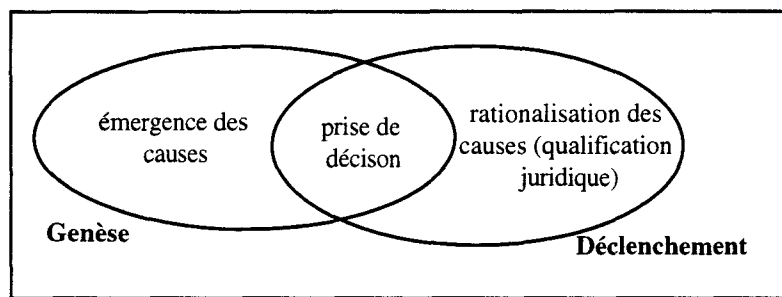
Chapitre 8 : la perpétuation et la reproduction du processus de séparation.

Compte tenu de la complexité de la séparation, nous ne passons pas en revue l'ensemble des interactions inhérentes au processus. Nous exposons uniquement celles qui nous semblent significatives des mécanismes à l'œuvre dans le processus de séparation.

CHAPITRE 6- INTERACTIONS ENTRE PHASES DU PROCESSUS DE SEPARATION

L'objet de ce chapitre est de montrer les interactions entre la genèse, le déclenchement et le déroulement de la séparation et d'en tirer des conclusions opératoires.

A cet effet, nous retenons dans un premier temps (6.1) l'exemple de la prise de décision. Les modèles de décision montrent les interactions¹ entre la genèse du processus et son déclenchement. Les "causes" de la séparation peuvent émerger avant la "décision" de séparation ; elles peuvent aussi être construites a posteriori. Quant aux deux premières phases, elles ne se distinguent pas clairement ; elles interagissent et se confondent :



6.1- Les recoupements entre "genèse" et "déclenchement"

Dans un deuxième temps (6.2), nous nous attardons sur les interactions entre les deux premières phases du processus et son déroulement.

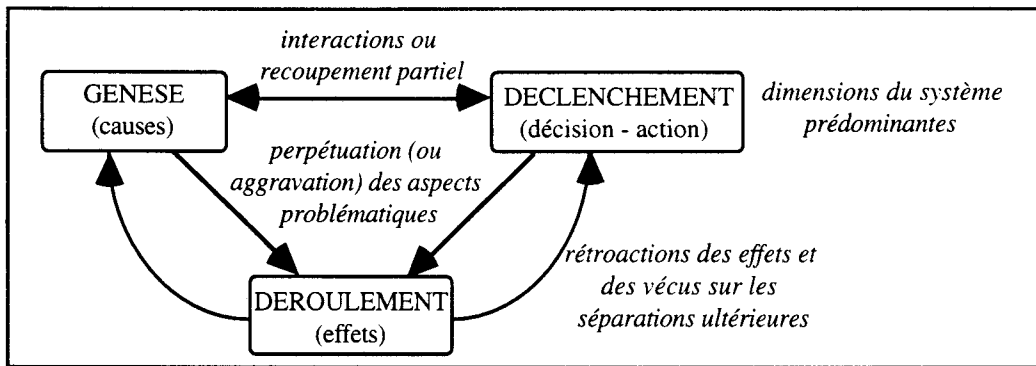
¹Cette interaction entre genèse et déclenchement se retrouve à d'autres niveaux :

- les éléments qui deviennent des causes de séparation vont déterminer la qualification juridique de la séparation ; mais cette dernière, compte tenu du poids de la dimension juridique dans le système de séparation, peut aussi faire d'éléments individuels ou organisationnels, jusque là anodins, des causes de séparation ;

- causes et qualification juridique influencent la gestion de la séparation et les discours qui en sont tenus ; mais ces mêmes actes et discours peuvent modifier l'objectivation des causes...

Nous montrons quels peuvent être les effets des causes de la séparation, de sa qualification juridique et de sa gestion sur les individus et l'organisation.

Nous décrivons aussi les rétroactions possibles du déroulement. Il agit sur la genèse et le déclenchement des séparations que vivront ultérieurement l'individu et l'organisation.



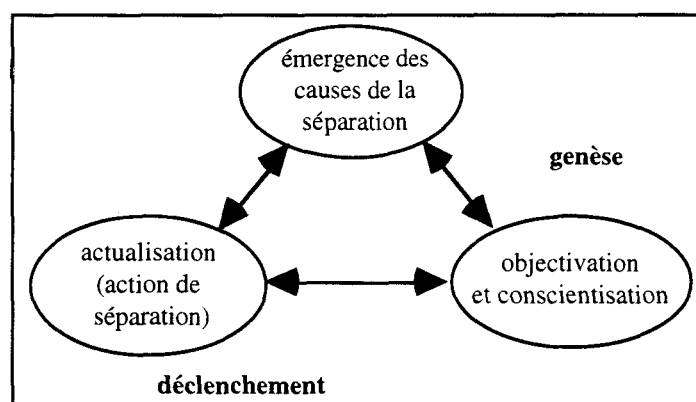
6.2- Les interactions entre les phases du processus

La description des interactions et rétroactions internes au processus nous conduit à formuler des conclusions opératoires.

6.1- INTERACTIONS ENTRE GENESE ET DECLENCHEMENT : **L'EXEMPLE DE LA DECISION DE PARTIR**

"Viennent en effet des moments où il faut décider, où il faut trancher, selon l'étymologie latine du terme, ce qui nous rappelle incidemment qu'une décision comporte de fait une séparation."¹

Les modèles que nous retenons montrent les interactions entre la genèse et le déclenchement de la séparation. Schématiquement, **la genèse correspond à l'objectivation et la conscientisation des causes, le déclenchement correspond à l'actualisation de la décision.** Il n'y a pas de limite bien tranchée entre ces deux phases. Leur enchaînement n'est ni séquentiel ni linéaire. Il s'agit davantage d'une construction concomitante :



6.3- Interactions entre les phases de la décision

6.1.1- Modèles de prise de décision

Le premier modèle que nous présentons est celui de Harren (1979)². Il examine le processus de décision en

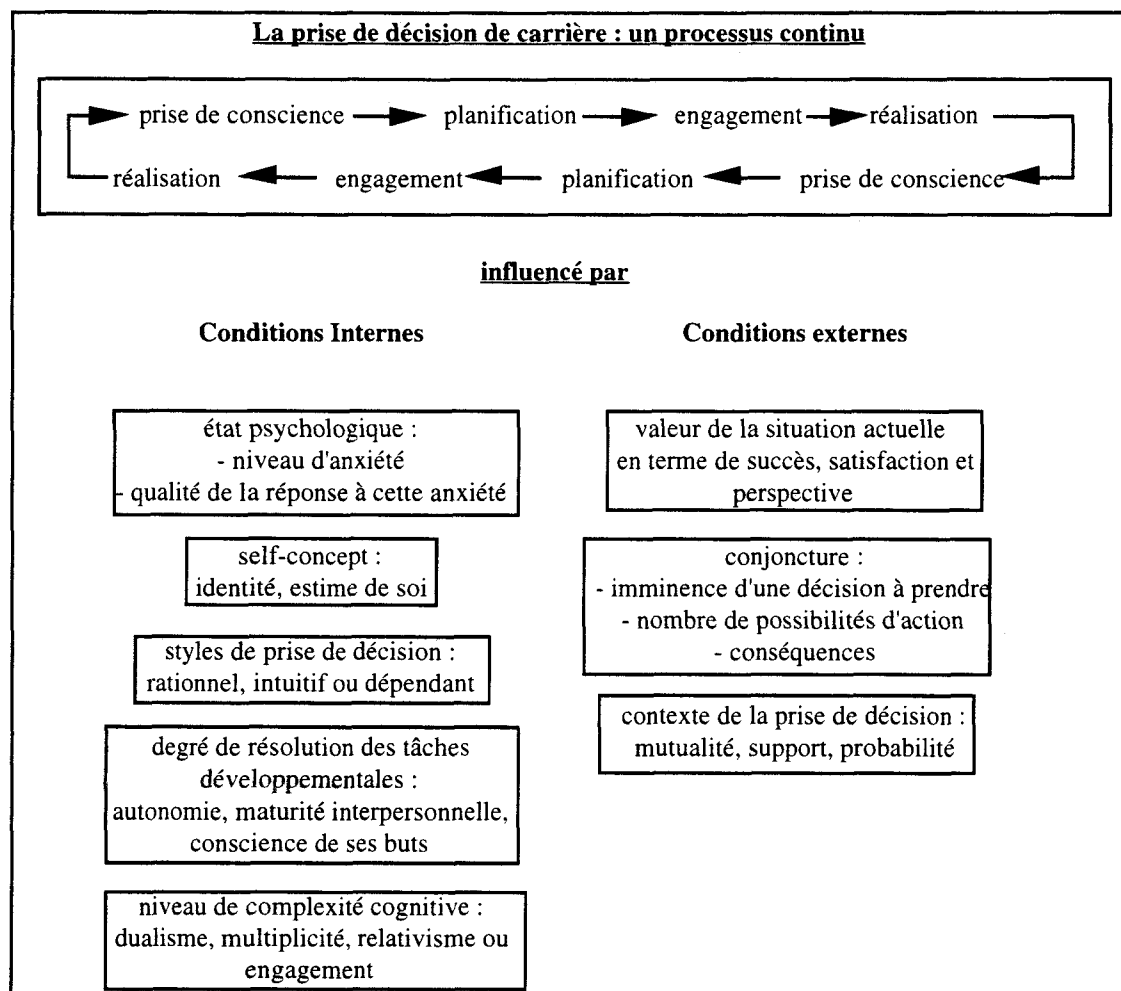
¹ Charles Bujold, p. 393, 1989

² Voir Charles Bujold, p. 393 à 413, 1989. L'auteur présente également, en émettant des réserves, les théories de Gelatt (cyclicité du processus de décision), Hilton (importance de la réduction de la dissonance cognitive), Hershenson et Roth (auto-renforcement des décisions), Thoresen et Meherens (poids de la probabilité subjective et de l'utilité) et de Kaldor et Zytowski (système de préférences, ressources dont dispose l'individu et conséquences prévues comme déterminants).

matière de déroulement de carrière. En ce sens, il n'est pas applicable stricto sensu à la séparation : celle-ci peut être autre chose que la résultante d'une planification d'un devenir professionnel.

Ceci dit, il met en lumière **la circularité de la décision** (en outre, des blocages et des retours en arrière sont possibles). Par-là, **il montre que la genèse** ("prise de conscience"), **le déclenchement** ("engagement") **et le déroulement** ("réalisation") **sont inextricablement liés et interagissent, d'un cycle sur l'autre**¹. En outre, il signifie que **le processus de décision est influencé par les processus antérieurement vécus**.

Nous reprenons ce modèle :



6.4- Le modèle de Harren²

¹ Nous revenons sur la reproduction du processus de séparation au chapitre 8.

² Dans la prise de conscience, l'individu s'évalue par rapport à la situation ; s'il y a insatisfaction ou anxiété alors l'individu passe à la phase suivante. Au cours de la planification, se produisent l'exploration des possibilités et la cristallisation sur un choix. L'engagement correspond à l'intégration de la décision (soutien de l'entourage, réduction des dissonances cognitives...). La réalisation est l'intégration dans un nouveau milieu par construction de la conformité, de l'autonomie puis de l'interdépendance. A ce stade, la démarche peut se réamorcer.

Le cas ci-après illustre les interactions entre déclenchement et genèse. Les phases de "réalisation" et de "prise de conscience" sont concomitantes :

CAS 6-I¹

Mademoiselle F., diplômée de Science Po., est recrutée par une grande entreprise, non pas pour une fonction précise, mais pour faire partie d'un vivier de jeunes cadres, qui pendant un an vont se former aux différents métiers du groupe avant de se voir confier des postes de manager. *"Dopée par des résultats positifs, l'entreprise vivait dans une douce euphorie. La DRH revendiquait cette politique d'intégration de jeunes diplômés prestigieux, ce qui n'allait pas sans provoquer une certaine animosité chez les autres salariés"*. Après quelques années dans son poste, Mademoiselle F. se sent un peu à l'étroit. Elle souhaite évoluer et s'en ouvre à sa hiérarchie. *"Vous êtes jeune et donc pas prioritaire"* s'entend-elle répondre. Entre-temps la courbe des résultats de l'entreprise s'est inversée, les licenciements sont à l'ordre du jour. Ses propres responsables lui conseillent de changer d'entreprise. Après six mois de recherches d'emploi infructueuses, Mademoiselle F. explique : *"Il y a un fossé entre mon expérience professionnelle et mes diplômes. J'ai l'impression que dans l'entreprise on n'a pas exploité mon potentiel. Je me suis installée confortablement dans cette situation. Peut-être aurais-je dû partir plus tôt"*.

Quant à l'exemple ci-après, il illustre les cas où les "conditions internes" (notamment l'identité, et le développement personnel) bloquent le processus de décision :

CAS 6-II²

Monsieur C. a 29 ans. Depuis 5 ans, il est au service caisse dans un établissement bancaire qui vient de mettre en place un plan d'incitation au départ volontaire. Monsieur C. est rentré dans la banque un peu par hasard. Il ne sait pas ce qu'il va faire. Il hésite. Aller ailleurs ? C'est partout pareil. Rester ? Il sent au bout de 5 ans qu'il a intérêt à changer, à chercher un poste à l'extérieur. Partir ? Peut-être, mais pour faire quoi ? La banque ou carrément autre chose ? Il ne sait pas. Il préfère presque rester dans ce secteur bancaire qu'il connaît. Le milieu n'est pas inintéressant. On est tranquille. Il a beau réfléchir, rien ne le motive vraiment, et Monsieur C. revient toujours sur les mêmes arguments sans que rien ne se précise en faveur de l'une ou l'autre solution. Il reste finalement assez indifférent. Dans la banque, ici ou ailleurs, il s'ennuiera. Monsieur C. hésite parce qu'aucune des solutions ne lui convient. Le milieu qu'il connaît le sécurise, lui apporte des perspectives d'avenir sans qu'il

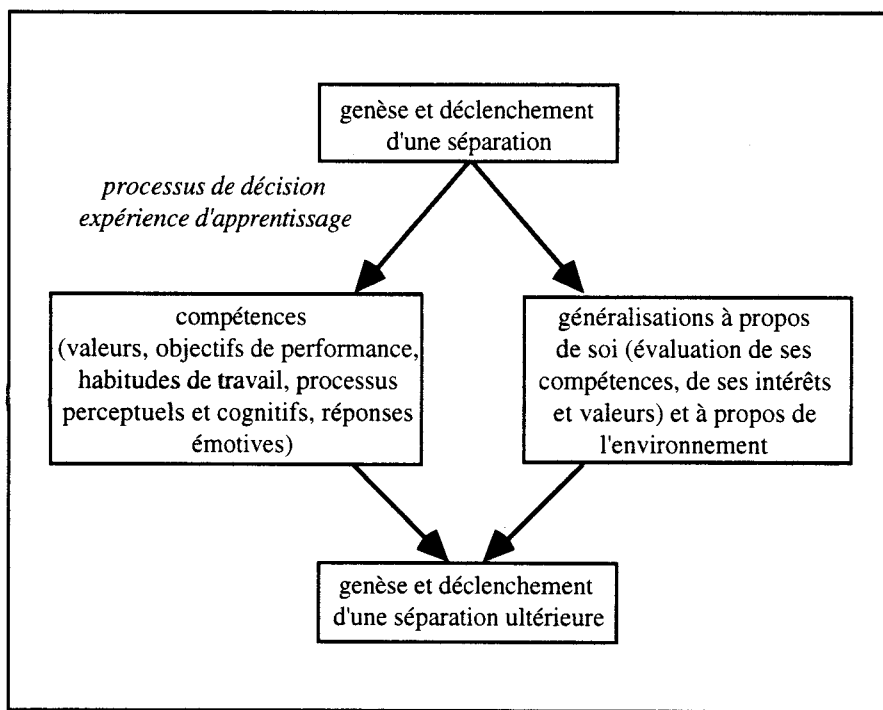
¹ A partir de Laurent Weil, 17 Juin 1994

² A partir de Sarah Famery, p. 26-27, 1992

n'ait d'efforts particuliers à fournir. Mais cette activité ne le passionnant pas, l'idée de partir l'attire, sans qu'il ne sache toutefois où aller. Il aimerait au fond de lui-même se passionner pour un projet. Il s'est jusque là laissé porter, sans se battre pour quoi que ce soit. Ses peurs l'ont toujours tenu à l'écart des choix, des décisions, des difficultés et c'est cet état qui le rend aujourd'hui insatisfait, déçu. Sortir de cette passivité face à ses choix professionnels est la voie qui l'attire, dont il sent qu'elle pourra lui apporter de l'enthousiasme tout en l'effrayant dans la prise en charge de lui-même qu'elle exige.

Si les interactions entre genèse et déclenchement de la séparation relèvent du processus décisionnel, **elles sont par conséquent intimement liées à l'apprentissage** individuel.

Les individus tirent des généralisations (par exemple des stéréotypes ou des évaluations à propos de soi) et construisent des compétences (processus cognitifs, réponses émotives) à partir de leurs expériences d'apprentissage. Ces généralisations et compétences influencent les expériences ultérieures¹. Ces liens sont représentés dans le schéma suivant :



6.5- Influence d'une séparation sur les suivantes

¹ Il s'agit du modèle de John Krumboltz (1979 ; voir Charles Bujold, p. 415 à 423, 1989) qui se fonde sur les travaux d'Albert Bandura (1977 ; voir "les origines du comportement" in Charles Benabou et Harry Abravanel, p. 21 à 33, 1986).

La prise de décision de la séparation est un moment d'apprentissage. De la sorte, elle influence les séparations à venir.

Le cas de Monsieur X. illustre l'impact des "généralisations à propos de soi" sur le processus de décision :

CAS 6-III¹

Monsieur X. est directeur du marketing. Il a 45 ans. Suite à une fusion, sa société cherche à réduire sa masse salariale et son effectif cadres. Lui préfère partir dans la mesure où il n'est pas du tout certain de l'évolution prospère de la société. Il n'est pas certain non plus de pouvoir s'entendre avec la nouvelle direction. Il a un bon niveau, une solide expérience mais il hésite. Il n'est pas complètement sûr de lui. Au fond il sait qu'il s'est un peu laissé vivre, qu'il n'a pas toujours pris les responsabilités qu'il aurait pu prendre. Il n'a pas fait le maximum. Finalement, est-il un bon ? Il n'en est pas sûr. Monsieur X. a peut-être intérêt à quitter sa société. Ce qui le retient, c'est le doute quant à ses capacités d'engagement personnel, à son niveau d'exigence. Il se fait des reproches a posteriori. Il a probablement raison. Il peut regretter de ne pas avoir donné le maximum mais il n'en est pas pour autant incapable. Le fait d'en être conscient prouve probablement le contraire et peut en partie le garantir contre une éventuelle répétition. Monsieur X. a plutôt intérêt à tirer les leçons du passé et à regarder devant lui. A 45 ans, il peut encore tout à fait, s'il le veut, prendre sa vraie dimension.

March et Simon² montrent aussi des interactions entre les phases du processus de séparation. Leur modèle permet de comprendre les liens entre genèse et déclenchement.

Tout d'abord, ils proposent une modélisation de l'arrêt de la participation d'un individu à une organisation. Pour ce faire, ils s'appuient sur le modèle de Barnard-Simon dont ils retiennent le postulat suivant : *"tout participant poursuivra sa participation à l'organisation dans la mesure seulement où les avantages offerts sont égaux ou supérieurs (les unités de mesure étant les siennes et conçues en fonction des possibilités de choix qui lui sont offertes) aux contributions qui sont exigées de lui."*³

Monsieur L. exprime cette perception d'un déséquilibre entre contribution et rétribution à l'origine de la séparation :

¹ Extrait de Sarah Famery, p. 143, 1992

² James G. March et Herbert A. Simon, p. 83 à 110, 1971

³ op. cité, p. 84

CAS 6-IV¹

Monsieur L. est responsable de la gestion patrimoine dans une société de gestion dont il est actionnaire minoritaire. Il a 43 ans et 21 ans d'un métier qu'il adore. C'est lui qui fait tourner la boutique. Mais cette fois, il veut partir. Il a l'opportunité de devenir représentant chez H. C'est une société, dit-il, où l'on ne quémande pas. Et, on le paierait en effet très bien. Là, compte tenu du travail fourni, il a le sentiment qu'on se fiche un peu de lui. Il en a assez de devoir pleurer, il aimerait qu'on lui donne davantage sans avoir à demander. Quand il réclame, on lui fait des sourires, on lui donne un petit quelque chose. Lui n'aime pas demander, il craint toujours que l'autre lui en veuille. Il est étonné d'ailleurs quand il voit que non. Il est autodidacte mais il a pris aujourd'hui conscience de sa valeur. Il en a assez. Cela a trop duré. Monsieur L. a envie de partir, mais surtout d'arrêter de demander. En fait il adore son activité mais se sent exploité. Très compétent, très motivé, il ne se sent pas assez reconnu. Et au fond ce n'est pas d'être représentant chez H. dont il a envie, c'est d'être considéré, payé pour son travail et pouvoir négocier d'égal à égal, sans "quémander" comme il dit. Monsieur L., de fait, n'a nullement envie de quitter sa société de gestion. Il a envie de s'affirmer, de ne plus avoir à faire ses preuves. Ne plus être considéré comme celui qui s'est fait tout seul. Il n'est plus un débutant et se sent aujourd'hui prisonnier d'une image qui ne lui correspond plus et qu'il a envie d'effacer. Pour lui, partir chez H. signifie régler ce passé là. Monsieur L. veut tourner la page chez H..

Mais il peut aussi essayer, dans le poste où il est, de modifier l'image qu'il a de lui-même. De toute évidence, il est passionné par ce qu'il fait et actionnaire, il a des intérêts personnels à rester. Il veut au fond être reconnu.

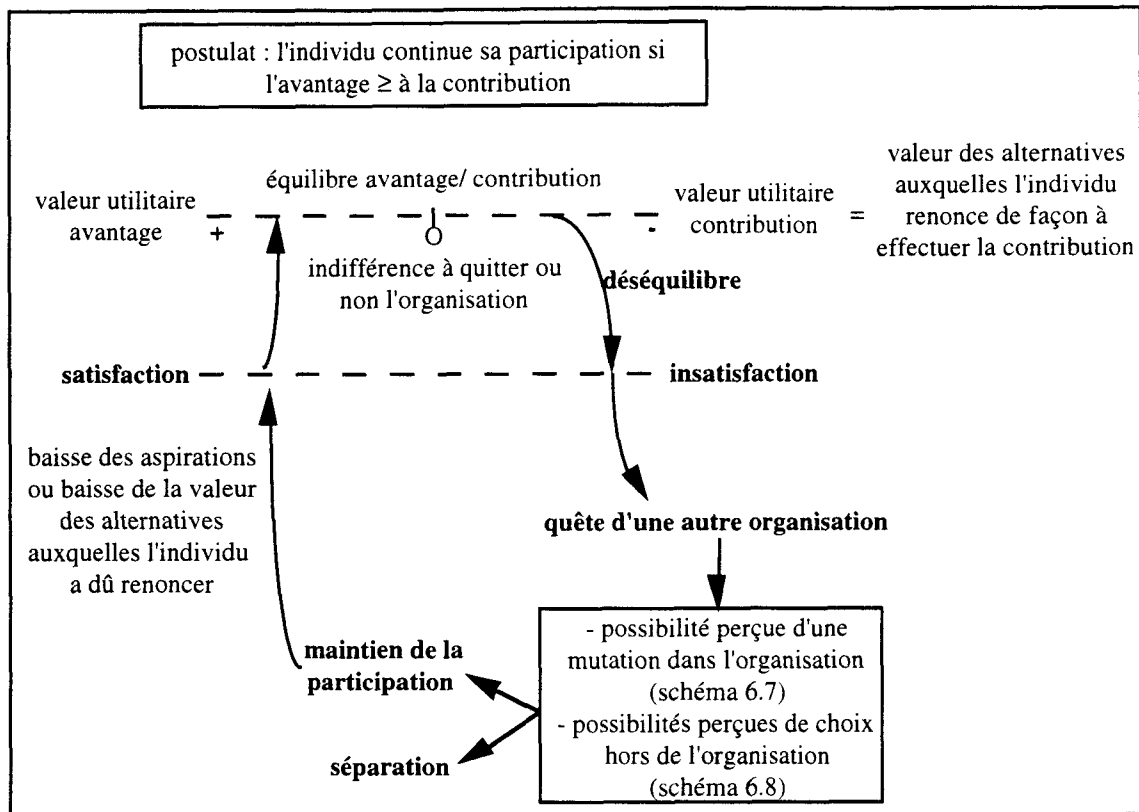
March et Simon affinent ce modèle. L'individu quitte l'organisation si à la fois :

- il y a un déséquilibre entre ses estimations de sa contribution et de sa rétribution c'est-à-dire s'il ressent de l'insatisfaction ;
- il ne perçoit pas de possibilités de mutation dans l'organisation ;
- et il perçoit des alternatives hors de l'organisation.

Si l'individu perçoit un déséquilibre entre sa contribution et sa rétribution, l'insatisfaction naît. Dès lors, il examine les possibilités de changer d'emploi. Cela correspond à la genèse du processus. A ce stade, il peut percevoir une possibilité dans sa propre organisation. Le processus peut alors s'arrêter. Il peut, à l'inverse, percevoir des possibilités d'emploi dans d'autres organisations. La séparation peut alors se déclencher. S'il ne perçoit aucune alternative, ni dans son organisation ni dans l'environnement, alors il réduit son insatisfaction en réévaluant ses estimations de ses contributions et avantages.

Nous reprenons cette description de la genèse et du déclenchement de la séparation :

¹ Extrait de Sarah Famery, p. 76-77, 1992



6.6-Genèse et déclenchement de la séparation selon March et Simon

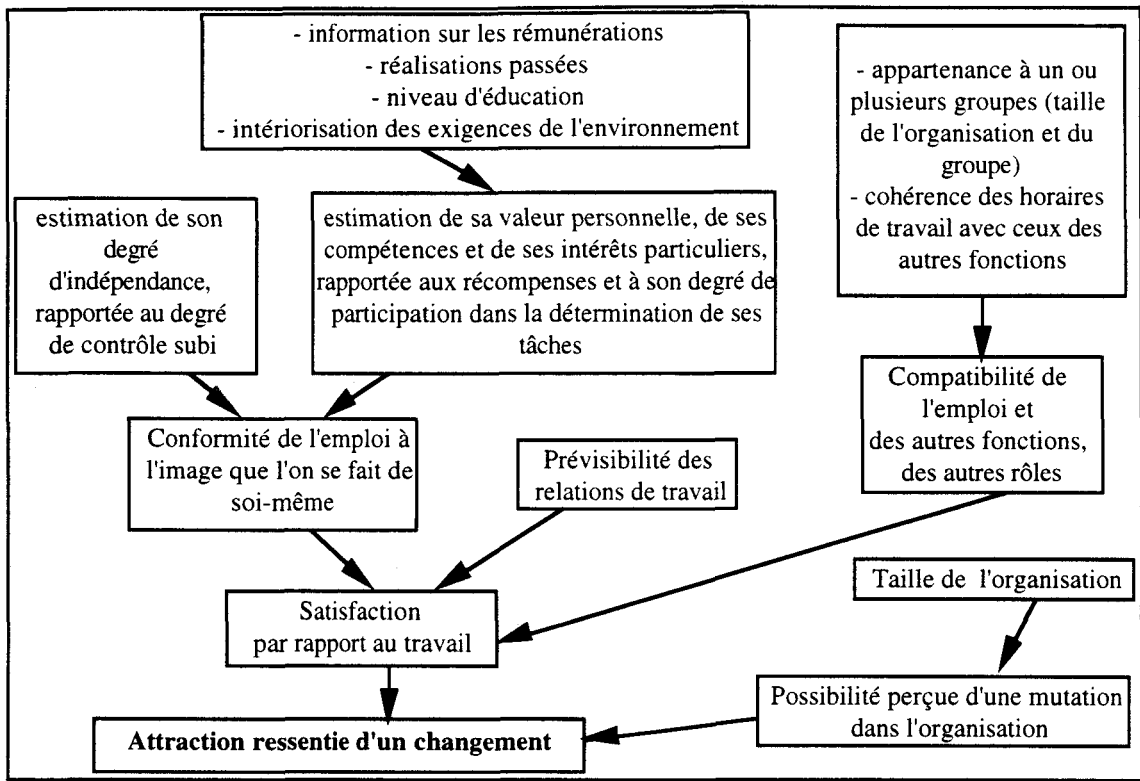
March et Simon précisent les conditions d'évaluation de la satisfaction. Les estimations que fait un individu de sa contribution et de ses avantages sont liées à l'image qu'il a de lui-même. La satisfaction dépend aussi des possibilités d'évolution de l'emploi qu'il perçoit.

Si l'individu est insatisfait, il peut rechercher une mutation dans l'organisation. Mais si celle-ci lui apparaît impossible, alors il se tourne vers l'extérieur : c'est "**l'attraction ressentie pour le changement**" (schéma 6.7).

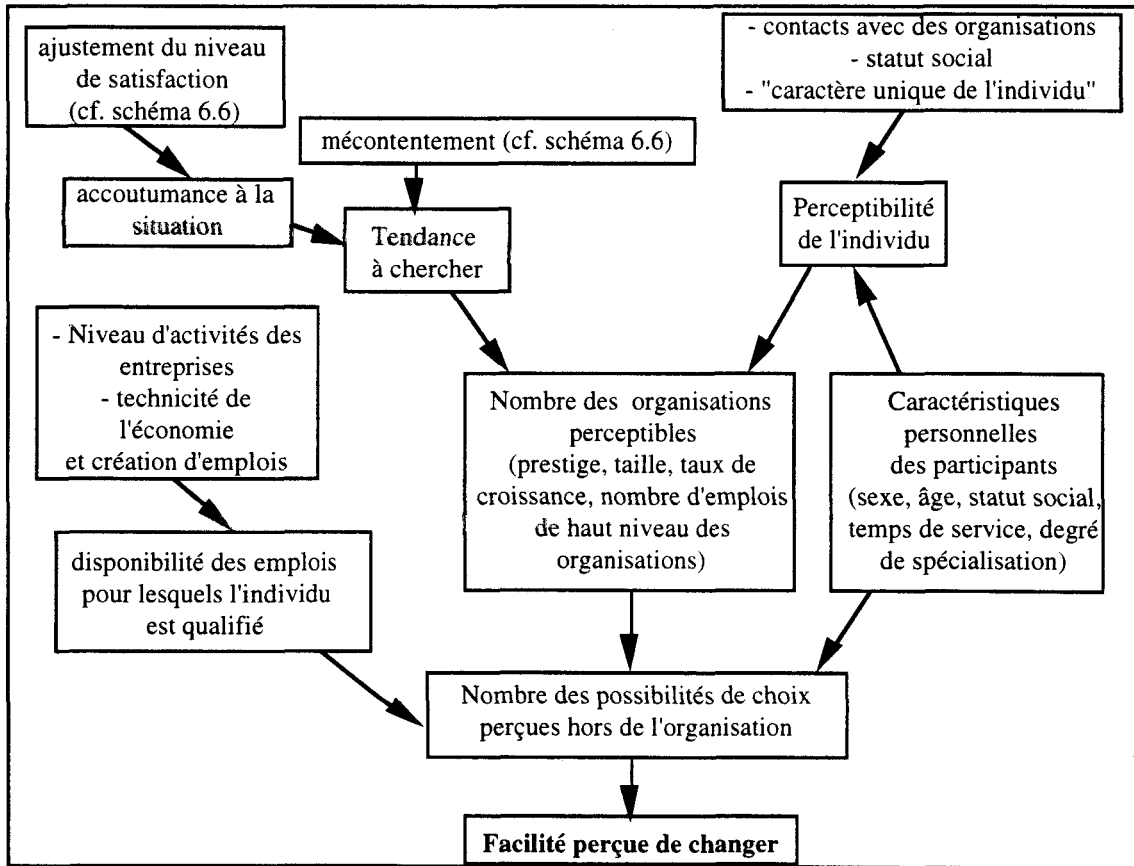
L'individu a alors tendance à chercher. Cette recherche est liée à :

- des facteurs individuels ; le statut social de l'individu, ses contacts, ses réseaux, son degré de spécialisation... vont influencer ses perceptions des organisations et des emplois qu'elles offrent ;
- des facteurs technico-économiques ; la situation du marché de l'emploi ou la correspondance entre la technicité des entreprises et celle proposée par l'individu influencent ses perceptions des possibilités d'emploi ;
- des facteurs organisationnels ; la visibilité des organisations dans l'environnement de l'individu oriente la recherche d'emploi.

Ces facteurs sont à l'origine de la plus ou moins grande "**facilité de changer**" que perçoit l'individu (schéma 6.8).



6.7- Attraction pour le changement



6.8- Perception de la facilité de changer

En introduisant le facteur "facilité de changement perçue", March et Simon nous éclairent sur le contenu des interactions entre genèse et déclenchement. L'objectivation des causes n'est pas suffisante à déclencher une séparation. Encore faut-il que la perception qu'a l'individu de son environnement et de son adéquation avec cet environnement l'y encourage.

Nous illustrons par le cas de Monsieur F. le poids de l'attraction ressentie d'un changement. Monsieur F. est indécis parce que sa perception d'une possibilité de mutation dans l'entreprise est ambivalente et interfère avec sa perception des possibilités de trouver un nouvel emploi :

CAS 6-V¹

Employé de banque Monsieur F., 34 ans, est sur le point de passer sa deuxième année d'ITB (institut technique de banque). Il a envie de faire évoluer sa carrière vers une fonction commerciale. La banque où il est salarié vient de mettre en place des mesures pour faciliter la mobilité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Monsieur F. ne souhaite pas partir et préférerait obtenir une mutation interne. Mais il est inquiet, perturbé. Réussira-t-il compte tenu de la situation actuelle, un peu difficile de sa banque, à obtenir ou non sa mutation ? Serait-ce à Paris ? A défaut, n'y aurait-il pas une possibilité dans l'une des agences de province ? Sa direction ne lui a rien précisé. Et tant qu'il n'est pas en possession de son diplôme, il ne peut rien demander. Partir en province, avec une promotion... Pourquoi ne pas l'envisager un an ou deux, le temps de faire ses preuves et d'attendre qu'un poste se libère ailleurs ? Mais dans ce cas, comment s'organiser ? Monsieur F. est ennuyé parce qu'il a un petit garçon. Sa femme, fonctionnaire, pourrait toutefois demander une mutation à son tour et le suivre. Il ne restera seul que quelques mois. L'agence à laquelle il pense particulièrement n'est pas très éloignée de Paris. Au fond, il serait partant. Mais il n'est pas sûr non plus de cette possibilité. Et s'il rate l'ITB ? Que faire ? Tout abandonner ? Passer l'ITB quand même sans savoir s'il obtiendra sa promotion ? Rester dans la banque ou demander son départ pour aller tout de suite rechercher à l'extérieur ? Monsieur F. n'a pas du tout les idées claires, ni l'esprit tranquille. Il lui est pénible de ne pas savoir exactement ce qui va se passer, comment tout va s'organiser. Il ne réussit plus à se concentrer. Il en est même gêné pour préparer son examen. N'aurait-il pas finalement plutôt intérêt à suivre uniquement son chemin ?

March et Simon précisent que l'organisation modifie, afin d'assurer sa survie, l'équilibre avantage-contribution. Les individus ou les groupes qui prennent part à ce rééquilibrage ont tendance à laisser intacts leurs avantages et les contributions.

Ce dernier point est important : pour un groupe ou un individu qui peuvent modifier l'équilibre avantage-contribution, **cet "opportunisme" peut constituer, lorsque la satisfaction est faible, une alternative au départ.** Pour ce faire, il faut que :

- l'individu se perçoive comme influent à l'égard des activités de l'organisation ;

¹ Extrait de Sarah Famery, p. 41-43, 1992

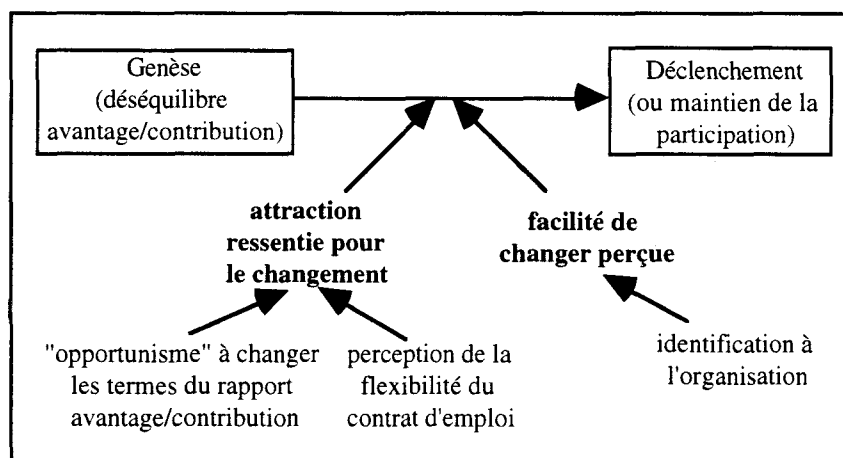
- des avantages de remplacement ne soient pas perçus dans d'autres organisations ;
- on perçoit la possibilité de rééquilibrer, dans un sens favorable à l'entreprise, le couple avantage-contribution sans affecter les avantages de l'individu.

Ce pouvoir des individus à agir sur leurs contributions et rétributions peut interrompre le processus de séparation.

Pour les auteurs, l'**identification** est aussi un facteur de la décision de séparation : *"les personnes qui s'identifient le plus étroitement aux aspects de l'organisation qui concernent son mode habituel d'activités (et par conséquent qui s'opposent à un changement de ce mode) sont aussi généralement celles qui ont les chances les plus faibles de trouver des satisfactions de remplacement dans d'autres organisations."*¹

Un dernier facteur intervient dans la prise de décision de départ. C'est la **perception du degré de flexibilité du contrat d'emploi** : *"Le mécontentement dans l'organisation conduira ou non à un départ selon que le participant considérera son contrat d'emploi comme fixe ou comme modifiable. Si le contrat est considéré comme inchangeable, les seules options sont de l'«accepter» ou de le «rejeter». Si le contrat peut être modifié la participation n'empêche en aucun cas les conflits internes et le marchandage"*.²

Ce modèle montre les liens entre genèse et déclenchement du processus de séparation. **La transition de l'une à l'autre se fait si les conditions de perception de la facilité et de ressenti de l'attraction sont rassemblées :**

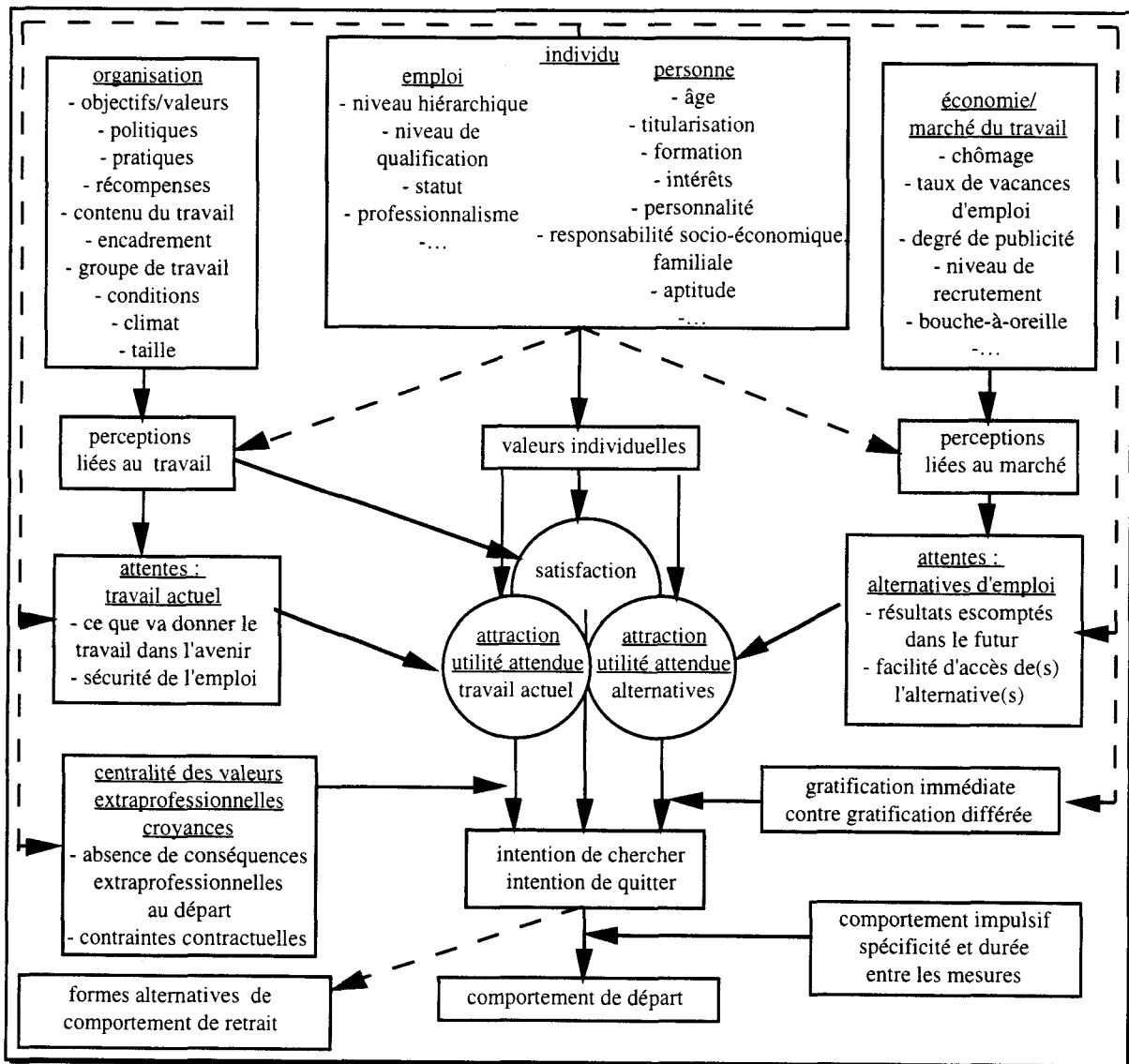


6.9- Transition entre genèse et déclenchement

¹ James G. March et Herbert A. Simon, p. 108-109, 1971

² op. cité, p. 109

Mobley (1979) s'intéresse aux facteurs de l'intention de départ. Nous reprenons la schématisation de son modèle ci-après :



6.10- L'intention de départ selon Mobley¹

Ce modèle propose une vision large des déterminants de l'intention de quitter l'organisation. En ce sens, il permet une compréhension **de la genèse** de la séparation.

Son intérêt constitue cependant ses limites : dans ce repérage statique et causaliste de l'intention de quitter, l'amont et l'aval de l'intention de quitter ne sont pas étudiés.

Par amont, nous entendons la construction des représentations qui président à cette intention². Par aval, nous pensons au "passage à l'acte" qui incarne la transition entre genèse et déclenchement.

¹ Repris par Jean-Pierre Neveu, p. 67, 1993

² Voir le chapitre 9

6.1.2- Actualisation de la décision de partir

Pour comprendre la transition entre genèse et déclenchement du processus de séparation, nous utilisons le concept d'actualisation de la décision.

Trois situations peuvent se présenter :

- 1- **une décision est prise et une autre est implantée** : l'analyse n'est pas le seul guide de l'action ; l'habitude, les normes, les luttes de pouvoir modifient la décision ;
- 2- **une décision est prise et n'est pas implantée** en raison d'imprévis ou parce que les intentions sont privilégiées par rapport aux actions comme moyen d'expression de liberté et de contrôle sur le cours des événements ; les deux cas ci-après constituent des illustrations de ce scénario :

CAS 6-VI¹

Monsieur P. a 40 ans, directeur adjoint d'une société qui venait de se faire absorber par une autre, il était parti de son entreprise neuf mois auparavant et venait, après quelques mois de formation et de réflexion, vérifier par un bilan si l'option à laquelle il pensait lui convenait bien. *"J'ai fait toute ma carrière (16 ans) dans ma société, j'ai suivi tous les grades, d'agent commercial jusqu'à directeur adjoint. Au départ le choix de ma profession s'est fait au hasard, après mon service militaire, j'ai eu l'occasion de rentrer dans cette entreprise, j'y ai rempli beaucoup de fonctions, cela devait me convenir puisque j'y étais bien. Je l'ai quittée au moment de la fusion, c'était l'occasion d'aller voir ailleurs ce qui se passait, chose que je regrette de ne pas avoir fait avant. Dans cette société, on n'était pas habitué à la mobilité, vous y entriez et vous y restiez jusqu'à la retraite. Je regrette de ne pas avoir cherché, pas forcément en quittant l'entreprise, mais dans le réseau".* A la question de savoir pourquoi il n'avait pas changé d'entreprise, de poste ou de région, il répond : *"J'ai fait une demande un jour pour changer de poste et de région, ça ne s'est pas fait. Comme j'étais pris par tout ce que je faisais et comme je n'étais pas trop mal je n'ai pas réitéré ma demande... J'ai eu cette envie mais elle a été passagère j'aurais peut-être dû continuer à le faire... j'avais envie de voir autre chose, mais j'avais des attaches, et puis s'il n'y avait pas eu de fusion, logiquement, je prenais la succession du directeur actuel. Quand j'ai eu cette envie de changer, il y avait une incertitude sur mon évolution vers le poste de directeur, c'est pourquoi j'ai cherché ailleurs à ce moment-là. Après comme il y a eu à nouveau plus de certitudes sur cette succession, alors je suis resté et je n'ai pas continué cette recherche de changement. Vous savez s'il n'y avait pas eu cette fusion, j'étais sûr de prendre la succession du directeur actuel, donc je n'ai pas cherché à changer (...). Ce n'était pas une envie assez nette pour que ça se précise, il y avait trop de choses à faire pour que j'y réfléchisse, j'étais pris dans une spirale. Quand j'ai été licencié et que j'ai entrepris une formation, je me suis aperçu que j'avais été dans un milieu facile par rapport à d'autres, j'aurais pu être plus dynamique, il y a des choses que j'ai mises en sommeil. Avoir une position trop confortable n'est pas forcément bon, il faut de temps en temps être aiguillonné."* Enfin, quand on lui

¹ Extrait de Flore Delapalme, p. 25-26, 1993

demandait pourquoi il n'avait pas recherché tout de suite un autre poste, sa réponse a été la suivante : *"Je voulais me donner du temps pour réfléchir et voir ce qui se passait ailleurs car pendant 16 ans j'ai eu l'impression de n'avoir vécu que pour ma société et d'avoir eu des œillères sur ce qui se passait alentour (...). Ma décision de partir a eu ceci de positif que cela m'a permis de «poser mes valises» et de réfléchir pour trouver un emploi qui corresponde à mes intentions et mes besoins. Je me suis dit pourquoi ne pas en profiter pour faire un point, revoir ce qui s'est passé pendant ces 16 ans et «rouler pour moi». Désormais je veux avoir la possibilité d'être beaucoup plus maître de mon parcours et de mon avenir, de prendre plus de distance par rapport à mon entreprise et de pouvoir conserver cette possibilité de choix et de vue sur l'extérieur".*

CAS 6-VII¹

Mademoiselle G. 32 ans, est assistante de fabrication dans une agence de publicité. Passionnée par son travail, elle est démotivée à cause de son patron qui ne lui laisse prendre aucune initiative, qui ne lui donne pas les informations importantes, qui sans cesse infantilise et dévalorise les personnes. Elle a le sentiment que si elle reste plus longtemps, elle n'aura même plus le courage de partir chercher ailleurs. Aujourd'hui, après 5 ans passés dans cette société, elle n'évolue plus et se sent sous-employée. En 5 ans, aucune promesse faite n'a été tenue. Elle n'apprendra plus rien et sait qu'elle ne peut que régresser. Elle sait qu'elle doit bouger ; mais pas pour l'instant. Nous sommes en été, une saison guère propice pour rechercher un emploi. Elle veut également terminer l'année pour toucher son treizième mois. En outre, elle vient de déménager et pense qu'elle ne peut pas tout faire à la fois. Et puis, ailleurs elle sera sûrement payée un peu moins. Elle partira... au printemps prochain. Mademoiselle G. retarde le passage à l'acte. En partie pour des raisons matériellement compréhensibles. En partie aussi par peur justement de passer à l'acte ; une peur liée à des inhibitions, des interdits, un manque de confiance... Résistance, qui ressentie par d'éventuels recruteurs, peut saboter, de façon inconsciente, toute possibilité de départ, et par là renforcer les freins que l'individu se construit, et qui quelque part peuvent correspondre à la véritable envie : celle de ne pas partir mais d'être mieux là où on est.

3- la décision prise est implantée : des dissonances cognitives et un stress psychologique peuvent apparaître ; des rationalisations a posteriori et un nouveau processus d'évaluation les réduisent.

Il se peut aussi que **le décideur poursuive l'action engagée ne pouvant reconnaître l'erreur d'option : c'est "l'effet d'escalade"**. Dans le cas de la séparation, ce sont des individus qui au bout de 10, 15, 20 années passées dans une entreprise, ne peuvent franchir, malgré leur insatisfaction, le pas de la séparation car elle signifierait que les années passées sont autant d'années gâchées. C'est aussi le responsable qui décide d'une séparation et qui ne peut revenir sur cette décision malgré les éléments qui lui en montrent le manque de fondement ou les effets négatifs.

¹ A partir de Sarah Famery, p. 64 et 65, 1992

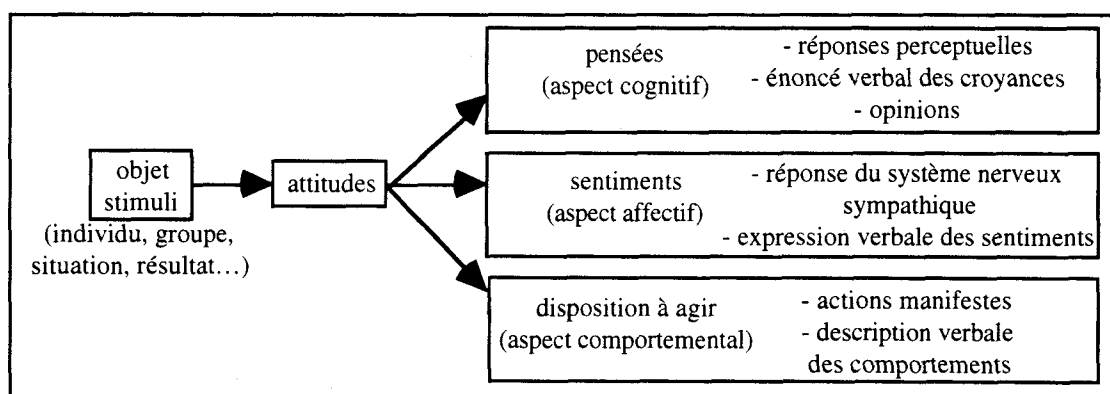
6.1.3- Attitudes et comportements

Le modèle que nous venons de présenter est davantage descriptif qu'explicatif. Nous évoquons quelques travaux qui permettent de comprendre le passage de la genèse au déclenchement. Ils utilisent les concepts d'attitude et de comportement¹.

Certaines études ont recensé des facteurs qui permettent d'expliquer le passage de la genèse au déclenchement de la séparation :

- la cohérence entre attitudes et comportements dépend de l'intervalle de temps séparant les deux (Schwartz, 1978) ;
- les attitudes peuvent se révéler très élastiques et sujettes à de brusques modifications (Davidson et Jaccard, 1979) ;
- les attitudes fondées sur des expériences menées par l'individu sont davantage prédictives que celles qui ne le sont pas (principe de renforcement) ;
- les individus indépendants se comportent plus fréquemment conformément à leurs attitudes.

Rosenberg² (1960) montre que les attitudes se traduisent de façon cognitive, affective et conative. Autrement dit, ce qui "rationnellement" constitue des causes de séparation peut conduire à **un non-comportement de séparation en recouvrant d'autres formes d'expression** (par exemple, la protestation, la proposition, la tristesse, la colère, l'expression de l'intention de partir...). Ces alternatives à la séparation sont reprises dans le tableau ci-dessous :

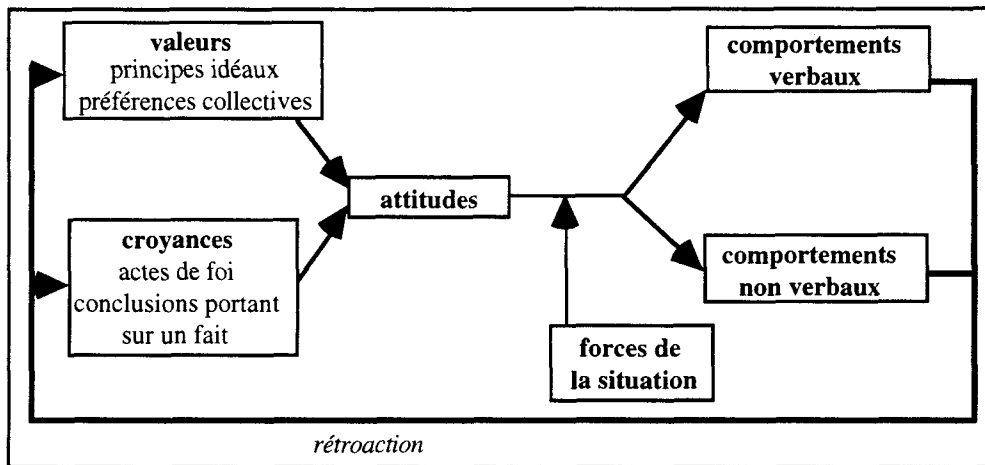


6.11- Modèle de Rosenberg

¹ Ce paragraphe est inspiré de Jean-Pierre Gruère, p. 70 à 117, 1991

² Jean-Pierre Gruère, p. 91, 1991

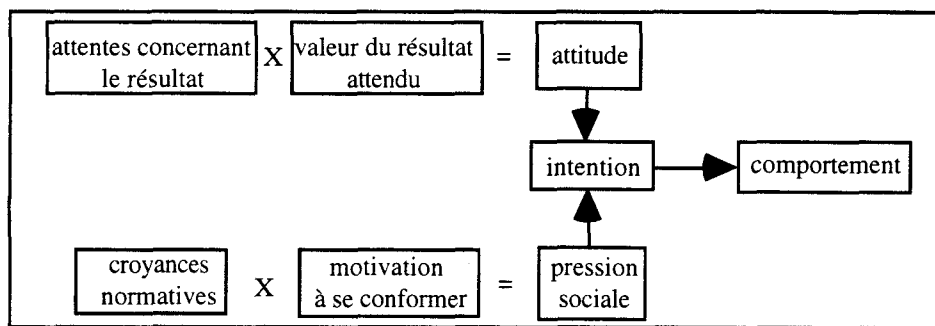
Le modèle¹ que nous reprenons ci-après (schéma 6.12) montre que les attitudes s'incarnent dans des comportements verbaux ou non-verbaux en fonction des "forces de la situation", c'est-à-dire de contraintes économiques, politiques, sociales... :



6.12- Attitudes et comportements

L'intérêt de ce modèle est de souligner les rétroactions des comportements sur les attitudes. **Si les attitudes ne peuvent s'incarner dans des comportements, elles finissent par s'ajuster aux comportements socialement acceptables** et ce dans une recherche de maintien de la cohérence de la personnalité. Un individu qui ne part pas, malgré son intention, peut modifier ses croyances². Cette proposition traduit aussi **les rétroactions du processus de séparation**. Il peut modifier les croyances, valeurs et attitudes de l'individu.

Fishbein³, dans cette veine, propose un modèle qui intègre les influences sociales mais laisse à l'individu une marge de manœuvre, la "motivation à se conformer" :



6.13- Modèle de Fishbein

¹ op. cité, p. 92

² Cet ajustement des attitudes aux comportements apparaît aussi dans le modèle de March (6.1.1).

³ Jean-Pierre Gruère, p. 95, 1991

Pour l'auteur, "Les gens agissent le plus souvent conformément à leurs intentions. Ces intentions sont toutefois influencées par différents facteurs tels que les attitudes, les croyances normatives et la motivation"¹. Les trois cas ci-après illustrent le poids des croyances normatives dans la décision de partir :

CAS 6-VIII²

Madame D., 38 ans, est informaticienne depuis 12 ans dans une société d'ingénierie informatique. Sa société favorise des départs. Elle a envie de partir mais elle ne sait pas ce qu'elle peut faire. Elle a un doctorat de démographie historique. Quand elle s'est mariée, elle a pensé qu'il lui serait plus facile de trouver un emploi avec l'informatique. Elle s'est alors formée pour s'orienter vers cette carrière. Elle a donc fait 7 ans de programmation informatique, puis elle a obtenu un poste de documentaliste et d'exploitation de la documentation. A présent, elle aimerait partir. Elle n'a jamais aimé l'informatique, elle fait honnêtement son travail mais elle n'y a aucun plaisir. Elle regrette d'avoir fait ce choix. Elle ne peut aujourd'hui s'arrêter de travailler. Mais elle ne sait pas ce qu'elle peut-elle faire. Elle pense ne rien pouvoir trouver avec son doctorat de démographie, l'unique discipline qui l'intéresse. De quoi est-elle capable alors à présent ? Vers quoi peut-elle s'orienter ? N'ayant pas exploité pour des raisons personnelles son diplôme de départ, Madame D. se retrouve coincée dans une profession qui ne lui plaît pas, qui ne lui convient pas. Elle a l'opportunité de quitter son entreprise et donc de changer d'activité. Mais elle ne sait plus aujourd'hui ce qu'elle peut faire. Elle ne veut pas repartir complètement à zéro. Elle ne veut plus continuer dans l'informatique. Elle ne voit pas comment exploiter son diplôme. L'horizon lui semble bouché.

CAS 6-IX³

Madame E., 42 ans, est assistante DRH d'un grand groupe français. Elle y a mené différentes missions : opérations d'intégration des jeunes, recrutement, communication interne, négociations avec les partenaires sociaux. Le poste qu'elle a occupé le plus longtemps est celui de directrice de la formation. Dans son service, elle n'a plus aucun avenir. C'est le moment pour elle de changer, dans le groupe ou ailleurs. Ce qu'elle ressent aujourd'hui comme un problème : elle n'est spécialiste en rien. Elle n'a jamais été non plus à proprement parler DRH. Pour rechercher ailleurs, ce sera difficile. Elle est même gênée pour se présenter, tant son expérience est disparate. Parallèlement, elle aimerait changer, prendre sa vraie dimension, ne plus être assistante mais sans avoir forcément à se spécialiser dans la seule formation, communication, ou gestion des carrières. Au fond, sa polyvalence lui plaît. Mais elle ne sait plus exactement à quoi elle peut prétendre.

¹ Jean-Pierre Gruère reprenant le modèle de Fishbein, p. 93, 1991

² Extrait de Sarah Famery, p. 93-94, 1992

³ Extrait de Sarah Famery, p. 95-97, 1992

CAS 6-X¹

Madame P., 37 ans, est secrétaire de direction dans une société d'appareils ménagers qui cherche à réduire ses effectifs, administratifs notamment. Elle n'est pas du tout contre le fait de partir, au contraire. Elle en a assez des bureaux. Elle a même raté sa vocation car elle a toujours eu envie de s'occuper d'enfants. Puéricultrice, c'était son rêve. Avec son CAP d'aide comptable, elle a occupé pendant 5 ans un poste au service comptabilité, avant de devenir l'assistante du patron. Il l'apprécie beaucoup, mais elle n'a plus du tout envie de continuer. Aujourd'hui encore, elle aimerait s'occuper d'enfants. Mais il est trop tard. Elle a elle-même deux enfants, son mari gagne bien sa vie et elle veut continuer à travailler. Elle ferait bien à la rigueur une formation de secrétaire médicale ! Comme elle regrette !

Derrière les discours de rationalisation apparaissent d'autres raisons à la crainte de la séparation. Il s'agit souvent de la crainte de l'avenir ; ce n'est pas tant le deuil du passé qui est problématique mais le deuil de certitudes par rapport au futur :

- Madame D. n'a apparemment pas peur de la séparation en elle-même mais de l'avenir ; elle se construit a priori des obstacles, se positionne dans une situation d'impuissance, s'interdit de tenir compte de ses désirs ;
- Madame E. situe son problème au niveau de sa présentation et de son positionnement sur le marché du travail. Il est possible aussi ici d'y voir des difficultés à se projeter dans l'avenir. Difficultés qui semble associées à la construction de l'identité professionnelle ;
- Madame P. semble être dans un processus de renforcement : les années passées justifient la poursuite dans la voie choisie ; la décision est difficile à prendre dans la mesure où elle constituerait un désaveu du passé.

C'est en comprenant ces craintes qui empêchent le passage de l'intention au comportement de séparation que l'on peut aider l'individu. Un travail d'élucidation est à mener.

Enfin, ce modèle donne des possibilités **de prévision des séparations** : *"le comportement des gens dans une situation donnée dépend des attitudes et de la pression sociale. Afin de prédire le comportement à partir des attitudes, il est nécessaire de bien connaître la façon dont les gens perçoivent et évaluent le résultat de leurs actions, y compris les réactions des autres à leur égard"*².

L'ensemble des modèles que nous venons d'exposer n'épuise pas la question des interactions entre genèse et déclenchement de la séparation. Ils sont intéressants en ce qu'ils révèlent la complexité de la décision de séparation. Cette complexité se retrouve dans les interactions entre le "déroulement" et les deux premières phases.

¹ Extrait de Sarah Famery, p. 124, 1992

² Jean-Pierre Gruère, p. 94, 1991

6.2- LES INTERACTIONS ENTRE DEROULEMENT ET PHASES ANTERIEURES : L'EXEMPLE DE LA "MORT SOCIALE"

Nous décrivons ici les interactions entre genèse et déclenchement de la séparation d'une part et son déroulement d'autre part. Pour ce faire, nous retenons le cas extrême où le déroulement de la séparation aboutit à une "mort sociale". La grande visibilité de ces répercussions permet d'éclairer les interactions entre les trois phases du processus de séparation.

6.2.1- Description du processus pleinement déroulé

Nous proposons une image du déroulement de la séparation à partir de laquelle il nous sera possible d'identifier ses liens avec les deux premières phases du processus. Cette image intègre peu de nuances ou de contextualisations.

La séparation est une rupture avec le passé et l'avenir ainsi qu'une rupture de l'activité et des relations humaines. Elle est d'autant plus violente que l'individu s'est investi intensément dans son travail, dans l'organisation et que ceux-ci structuraient son temps et donnaient un sens à son existence. Plus la relation du salarié avec l'organisation est intense, longue et essentielle¹, plus la séparation est pénible.

Si son annonce peut provoquer un certain soulagement², elle peut être une catastrophe. Elle est une atteinte à l'image de soi et à l'image que les autres ont de l'individu³ ("*s'il est au chômage c'est qu'aucune entreprise n'en a voulu !*", "*il n'y a pas de fumée sans feu*", "*il n'était pas aussi brillant que ça !*"). Les relations sociales se distendent⁴. Dans le couple, la dégradation de l'image de l'autre provoque l'anxiété du conjoint : "*Peu de familles sont épargnées, peu résistent aux forces destructrices que génère le manque d'emploi : pertes d'identité, maladies psychosomatiques, troubles de la personnalité, usage de psychotropes, maladies cardio-vasculaires, ulcère de*

¹ Voir le chapitre 7

² Voir les entretiens : le soulagement apparaît fréquemment comme premier ressenti (Annexe 4).

³ A propos de l'évolution de la perception sociale et du statut social du chômeur depuis le XIX^{ème} siècle, voir Robert Salais, mai 1993.

⁴ Voir l'Annexe 6 : l'étude reprise montre que 45 % des chômeurs se sentent isolés ou voyant moins de monde et 8 % d'entre eux se sentent "regardés avec méfiance".

l'estomac, alcoolisme, éclatement de la cellule familiale..."¹ Les propos ci-après illustrent ces répercussions de la séparation sur le couple et soulignent les différences de vécus entre hommes et femmes² :

CAS 6-XI³

- *"Il était trop dépressif. J'avais subitement l'impression d'avoir un gros bébé sur les bras. Je me taisais mais je lui en voulais atrocement"* explique une femme qui a divorcé.
- *"J'ai trente cinq ans, depuis quatre ans que Jean est au chômage, je vis dans l'angoisse. Je rentre tous les soirs en me demandant dans quelle ambiance je vais mettre les pieds : les cris, les pleurs ou le silence de mort. Certaines nuits je panique. Je me réveille et je pense «pourquoi il me fait ça ? »."*
- *"Toute la responsabilité familiale repose sur moi et en plus il m'en veut, à moi et à tout le monde. Quand il est désespéré je sens que si je flanche tout s'écroule."*
- *"Marianne a perdu son emploi la première, un peu avant que j'accepte le plan social de mon entreprise. J'aurais aimé qu'elle trouve un job, mais elle n'a pas vraiment insisté. On a verrouillé financièrement. On vit sur ma valise d'indemnités. Je prend ça comme une année sabbatique. Marianne est très gentille, elle me répète sans cesse qu'elle a confiance en moi. Elle me protège vis-à-vis de la famille. Elle fait écran. Elle a déclaré dernièrement à sa sœur que ce n'était plus la peine de m'interroger."*
- *"Quand je me suis retrouvée sur le carreau, Robert a été adorable, mais il n'était pas à l'écoute de mon malaise, ni de ma recherche de travail. Ses revenus suffisaient, au fond il ne me comprenait pas. J'étais seule."*
- *"Le chômage a révélé un aspect de sa personnalité que je détestais. Avant, quand il laissait traîner ses affaires, je pensais qu'il n'avait pas le temps, et puis je me suis rendu compte que plus il en avait moins il en faisait."*
- *"Notre situation me convient bien, Thierry est beaucoup plus patient que moi avec les gamins et puis il ne croise pas les bras. On a acheté quatre murs et un toit, et en un an il a transformé ça en maison. Ça vaut bien un job quelque part."*

La séparation peut créer une remise en cause de l'identité. Dans ses répercussions, elle peut détruire des pans entiers de la vie :

¹ Antoine Martin (président de l'ANPE à l'époque), août-septembre 1993

² Ces différences sont évidemment liées au statut social de la femme et de l'homme, mais aussi aux capacités de l'un et l'autre à vivre le deuil et à exprimer leurs émotions.

³ Claire Martincour, septembre 1993

CAS 6-XII¹

Monsieur E. a 42 ans, il est ingénieur et occupe un poste important dans un grand groupe industriel français. Il dirige une équipe d'une quinzaine de personnes. Depuis sa sortie des Mines, tout allait bien. Il avait trouvé un premier poste dans l'industrie, puis un second, très intéressant dans ce groupe prestigieux. Il s'est marié, a eu deux enfants. Aujourd'hui, sa direction, face à une réorganisation, lui fait comprendre qu'il serait préférable qu'il parte. Il n'y est pas contraint, mais il a compris que ce serait mieux. Dans le groupe même, il va lui être difficile de trouver autre chose dans la mesure où il a une image de "manager" médiocre. Selon lui, ce n'est absolument pas le moment d'envisager un changement. Tout va mal et il est complètement déstabilisé. Tout s'est dégradé petit à petit : problèmes avec une partie de sa hiérarchie, problèmes à se faire respecter dans son équipe, à communiquer. Il a par ailleurs des problèmes familiaux, des difficultés relationnelles avec son épouse, ses enfants. Autant de difficultés qui dégradent l'image qu'il a de lui-même et qui le conduisent à refuser tout autre élément déstabilisateur, en l'occurrence un changement d'emploi et d'entreprise, à effectuer, dans un mouvement de défense, un repli sur soi.

L'identité sociale se dissipe : *"Celui qui perd son emploi est à la fois une victime et une menace. On l'évite, on le fuit comme on fuit le grand malade, comme on fuit ceux qui souffrent : c'est «l'évitement du déplaisir» de Freud*². Même si l'entourage est présent, la difficulté à communiquer alimente la sensation de vide :

CAS 6-XIII³

Monsieur P. a gardé un rythme quasi-professionnel grâce au soutien du cabinet d'outplacement dont il a pu obtenir les services lors de son licenciement : il a ainsi à sa disposition un bureau, un téléphone et surtout des rendez-vous réguliers, avec un consultant, véritable "coach". Bref, il a repris ses allers-retours quotidiens Paris-Chartres, persuadé qu'il serait *"devenu fou s'il avait été condamné à rester chez lui !"* *"Il est inadmissible de renvoyer les gens dans leur cuisine, estime-t-il, il n'y a que l'entreprise qui se permette des divorces aussi brutaux"*. Il a conscience d'être un "privilegié". Malgré ce soutien, il n'échappe pourtant pas à l'expérience du vide. *"C'est le plus dur : se lever le matin sans savoir ce que l'on va faire. Et ce téléphone qui a cessé de sonner"*. Lui qui passait sa vie au bout du fil, il en a peur aujourd'hui. Vide aussi la boîte aux lettres. Ce qui a aidé Monsieur P., c'est d'abord de s'être expliqué en haut lieu, en quittant l'entreprise. Puis, il en a parlé en famille, qui s'est déstabilisée. Les amis eux-mêmes s'effraient de se dire qu'ils feront peut-être partie de la prochaine fournée. *"Les autres ne comprennent pas ce qu'on est en train de vivre, or on a besoin de sentir qu'on s'occupe de nous"*.

¹ A partir de Sarah Famery, 1992

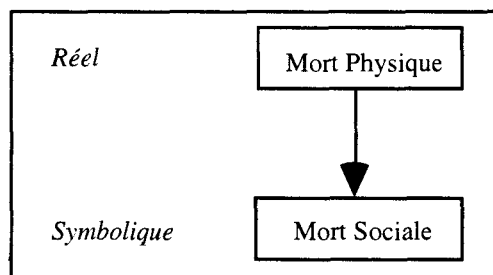
² François Descheemaekere et René Laudouar, p. 38, 1987

³ Extrait de Laurence Monroe, Octobre 1993

Si les autres s'éloignent, l'individu tend aussi parfois à créer cette distance : *"Les tensions d'insatisfactions et d'échec produites par une situation extérieure à la famille, comme la perte d'emploi, tendent à se décharger en agressivité contre les êtres les plus proches et les mieux connus. A partir d'un certain degré de tension, la maison n'est plus le refuge compensatoire, mais devient, au contraire, le lieu du dévouement libre : le conjoint, les enfants deviennent les «boucs-émissaires» de toutes les agressivités ressenties (...) et ce qu'il ne peut exercer contre l'objet réel de son ressentiment se retourne contre lui-même, ou contre eux, dans un processus de recherche d'un exutoire, par un déplacement vers un objet plus facile à atteindre"*.¹

L'individu voit donc mourir² une partie de lui-même, ses relations avec l'entreprise et ses collègues ainsi qu'un certain équilibre familial. **Si à un niveau individuel et psychologique, la séparation peut renvoyer à l'idée de mort sociale, à un niveau social cette analogie est également entretenue.**

Les progrès scientifiques et médicaux et l'éloignement du spectre de la guerre ont transformé dans nos sociétés occidentales **la mort en une anomalie**³. Le désapprentissage de la nature lié à l'urbanisme accentue ce "refoulement" de la mort. La lutte pour la vie est, si ce n'est dans les faits tout au moins dans les consciences, gagnée. Le combat est dorénavant mené pour le niveau de vie. Il devient vital d'appartenir à une organisation⁴. Inversement, le chômage est "mortel", voire mortel, en ce sens qu'il provoque une désocialisation.



Dès lors, il est possible de procéder par analogie dans la description des causes de la séparation⁵ :

¹ François Descheemaekere et René Laudouar, p. 38, 1987

² Il doit dans cette phase effectuer un travail de deuil (voir 8.1.1).

³ Voir Louis-Vincent Thomas, 1985 et Edgar Morin, 1976.

⁴ A cet égard, des angoisses se sont développées symboliquement dans les entreprises à un point tel qu'il est possible d'y découvrir des cas d'hypocondrie.

⁵ A partir de Marité Bonnal et Alain Simon, "signes de deuil au temps du salariat", in Nicole Czechowski et Claudie Danziger, p. 54 à 63, mars 1992.

Les analogies entre mort et chômages sont très nombreuses dans les ouvrages et articles traitant de cette question. Par exemple, à propos de ce cadre au chômage : *"ses nouvelles fonctions vont l'amener à signer son arrêt de mort : chargé du service contentieux, il préconise au vu de la situation, de confier la tâche à une société de recouvrement"* Courrier Cadre, n° 990, 6 novembre 1992

mort physique	mort sociale
Mortalité Infantile	
Enfant mort né	Primo demandeur d'emploi
Avortement	Jeune condamné et rejeté précocement par le système scolaire et qui sombre dans la délinquance
Prématuré	Jeune sortant prématurément du système scolaire et qu'un stage de formation tente de rattraper
Enfant mort en bas âge	Jeune ne survivant pas à la période d'essai, au stage,...
Enfant malade chronique	Jeune enchaînant CES, contrats de qualification, d'apprentissage...
Mortalité à l'âge adulte	
Accident ou maladie	Rupture de contrat (licenciement individuel)
Assassinat	"Cessation anticipée d'activité", "Remerciement" du cadre de plus de 50 ans
Suicide	Démission (dans certains cas, elle peut être au contraire "salutaire")
Mort naturelle	Mort sociale annoncée au bout de 40 ans

6.14- Analogies entre mort physique et sociale

Ce tableau, auquel nous reconnaissons volontiers une relative noirceur, montre que "l'espérance de vie professionnelle" suit un développement inverse à l'espérance de vie physique. On entre dans le monde du travail de plus en plus tard, pour en sortir de plus en plus tôt¹. Il nous est utile en ce qu'il indique différents déroulements de la séparation (cas de "mort sociale"). Nous les reprenons afin de montrer leurs liens avec les phases de genèse et de déclenchement.

6.2.2- Mort sociale : interactions avec la genèse et le déclenchement de la séparation

6.2.2.1- La rupture de contrat²,

Les entretiens que nous avons mené montre l'impact de la qualification "licenciement individuel" (déclenchement) sur les ressentis et réactions du salarié (déroulement)³. Nous retenons ici un autre exemple d'interaction entre genèse/déclenchement et déroulement dans le cas des licenciements individuels.

¹ Voir Marie-Pierre Bourdon et Armelle Revailier, août-septembre 1993, qui précisent que "le partage du travail s'opère déjà en pratique puisque notre société a choisi implicitement de retarder l'insertion des jeunes et d'avancer l'exclusion des anciens."

² Voir en Annexe A, l'ensemble des cas de licenciement individuel possibles.

³ Voir Annexe 4

Le plafonnement de carrière qui affecte des cadres de plus de 40 ans¹ et la priorité donnée aux jeunes crée **une forte inquiétude chez ces cadres**. Un cadre sur cinq estime son poste menacé dans l'année à venir, et le chômage est la principale préoccupation pour 31% d'entre eux.² La menace semble essentiellement planer sur les quadragénaires des secteurs traditionnels qui occupent des poste d'encadrement intermédiaire. Ces généralistes sont davantage vulnérables compte tenu du raccourcissement des lignes hiérarchiques et de leur "profil" (ancienneté importante, formations initiale et continue minimales, peu de préparation à la mobilité, part importante de l'ancienneté dans leur rémunération,...).

Dès lors, la dépréciation (seuls 10 % des cadres de plus de quarante ans suivent une formation) dont ils font l'objet **peut être légitimée et renforcée par des comportements de protection**. Limitant leurs performances, ces salariés bouclent le cercle vicieux. Cet exemple montre comment genèse et déroulement de séparation peuvent s'auto-entretenir. Le licenciement de cadres génère d'autres séparations. La frontière entre "déroulement" et "genèse" est floue parce que le rejet, l'exclusion est à la fois antérieure à la séparation et effet de la séparation.

6.2.2.2- "La cessation anticipée d'activités"³

Les "stratégies d'élimination" (phase de déclenchement) mises en œuvre par les entreprises peuvent être :

- les primes de départ, parfois converties en outplacement, qui peuvent être interprétées comme l'achat de la séparation ;
- les programmes de préparation à la retraite ou le conseil de carrière qui poussent ostensiblement les cadres dehors ; ils peuvent être mal vécus comme le montrent les propos repris ci-dessous :

CAS 6-XIV⁴

"How are you ? Ciel, s'il faut parler anglais en plus ! Et quelle question ? Non seulement, mes services ne sont pas reconnus dans mon entreprise, mais encore ma direction m'envoie dans un organisme qui se présente sous une apparence étrangère ! Qu'est-ce qu'ils ont tous ces dirigeants à confier le sort de leurs cadres âgés à des cabinets extérieurs ? Ont-ils le courage de les traiter en adultes ? Pourquoi attendre le point de non retour pour aborder l'évolution de carrière ou de métier ? La non-assistance à personne en danger, vous connaissez ? Mais

¹ Cet effet est accentué par le nombre des plus de 40 ans (500.000 cadres qui ont entre 40 et 46 ans sur deux millions de cadres), enfants du baby-boom d'Après-Guerre.

² Cadroscope 92 APEC/BVA, Courrier Cadres, n° 963, 3 avril 1992

³ Sur les fondements des mesure d'âge, voir l'Annexe E.

⁴ Claude Vermot-Gaud, p. 203, 1989

*au fait, danger pour qui ? Pour l'entreprise ou pour le salarié ? Pour l'entreprise, certainement pas, car avec un peu -beaucoup- d'argent, elle tente une sortie honorable ! De qui ? Merci la bonne conscience ! Vive le développement social ! Pour le salarié, bonjour les dégâts ! A moi le parcours du combattant ! A mon âge, quelles sont mes chances?! Mon métier a disparu ! Mon expérience n'intéresse que moi ! (...) Mes prétentions -bien fondées pourtant- sont trop élevées ! Que dire des petites annonces qui exigent un profil avantageux alors que, de face, je ne fais pas le poids...Que d'entretiens inutiles !
Que faire ? Eliminer !!!... "*

- le harcèlement : l'individu se voit confisquer des responsabilités, des prérogatives, des symboles de son ancien statut,... il est privé peu à peu de relation, d'information, de formation comme l'illustre les deux cas suivants :

CAS 6-XV¹

Le directeur du service marketing vient de diffuser une note de service aux membres de l'équipe commerciale sans avoir préalablement consulté Monsieur H., ni même lui en avoir fait parvenir une copie. En tant que chef de produit, Monsieur H. est normalement informé de toutes les notes de service adressées aux membres de son équipe. Il ne voit donc aucune raison de ne pas l'avoir été cette fois-ci. Il se plaint auprès de sa femme du "léger manque de tact" du directeur marketing, mais se dit qu'il accorde peut-être trop d'importance à un incident sans gravité. Se persuadant lui-même qu'il n'y a pas lieu de s'alarmer, il décide donc de ne pas déranger son patron pour si peu. Après tout il n'a pas envie de passer pour un fauteur de troubles pour si peu. Moins de trois semaines plus tard, Monsieur H. apprend au hasard d'une conversation avec l'un de ses collaborateurs que le Directeur Marketing a confié à quelques membres de l'équipe qu'il souhaitait revoir les objectifs. Non seulement Monsieur H. n'a pas été convié à cette réunion, mais le Directeur Marketing ne lui a pas fait part de ses intentions. Il n'a d'ailleurs jamais mentionné le sujet. Habituellement Monsieur H. s'occupe seul de ces questions et le Directeur Marketing ne s'en mêle pas. Une fois de plus Monsieur H. se pose des questions et fait part de ses inquiétudes à sa femme qui le rassure et lui conseille de ne pas dramatiser inutilement la situation. Finalement, Monsieur H. voit ses soupçons se confirmer lorsqu'un beau matin, l'un de ses collaborateurs lui demande de but en blanc : "Mais enfin que se passe-t-il ici ? Comment se fait-il que les réunions soient organisées par le Directeur Marketing alors que c'est normalement vous qui vous chargez de ces questions ?". Monsieur H. décide alors de prendre le taureau par les cornes et il s'arrange pour avoir une entrevue avec le Directeur Marketing.

Lors de cette entrevue, voyant Monsieur H. passablement énervé, le Directeur Marketing lui demande : "Qu'est-ce qui ne va pas Monsieur H. ?".

"Eh bien voilà, je sais, répond Monsieur H., que vous avez diffusé au moins une note de service au sein de mon équipe et que vous avez tenu au moins une réunion sans m'en avoir parlé. Dois-je en tirer une quelconque conclusion ?"

¹ Extrait de B.A. Grosman, p. 23-25, 1993

"Jean, vous semblez un peu surmené, réplique le Directeur, il n'y a vraiment pas de quoi s'énerver. J'ai simplement pensé qu'il serait plus efficace de m'occuper directement de cette affaire et que peut-être votre équipe accorderait davantage d'importance à cette question, si je lui en parlais personnellement. Vous n'avez pas à vous en faire. Et je pense que vous ne devriez pas avoir à vous occuper de ce genre de choses. Vous avez votre travail à faire - faites-le de votre mieux et ne vous inquiétez pas de ce que je fais, ni de la façon dont je fais mon travail".

Cette conversation n'a certes rien de vraiment rassurant, pourtant Monsieur H. persiste à croire qu'il a peut-être fait preuve d'une trop grande susceptibilité. Le plus inquiétant étant que le Directeur Marketing lui a laissé entendre qu'il avait certainement mieux à faire que de s'occuper de détails de ce genre. Une quinzaine de jours plus tard, un petit groupe de commerciaux demande à voir Monsieur H. en dehors du bureau, et lui fait part de ses inquiétudes. Tous ont le sentiment profond que le Directeur Marketing cherche à l'écarter afin de reprendre les rênes. Monsieur H. a perdu un temps considérable à essayer de rationaliser la situation. Maintenant il se rend compte que le moral de ses troupes est au plus bas parce qu'il n'assume plus ses fonctions d'encadrement. En laissant son patron empiéter sur ses responsabilités, il s'est mis dans une situation délicate et il est trop tard pour réagir. Quelques semaines plus tard, le Directeur Marketing convoque Monsieur H. et lui déclare que compte tenu des circonstances, il envisage de le rétrograder au rang de commercial. Si les conditions ne lui conviennent pas, il peut opter pour une démission discrète, l'entreprise lui fournira de bonnes références ; option retenue par Monsieur H..

CAS 6-XVI¹

Monsieur F., chef de service dans une entreprise de chaussures, ne se fait aucune illusion quant aux raisons de sa "promotion". Le poste ne comporte en effet aucune responsabilité et il n'a plus personne à encadrer. A 55 ans, Monsieur F. compte plus de 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Son salaire annuel s'élève à 500.000 francs lorsque la société décide, sans l'en informer, que ses services lui coûtent trop chers. Toutefois, ne souhaitant pas le licencier en raison des indemnités trop élevées, ses supérieurs essaient de mettre Monsieur F. dans une situation suffisamment insupportable pour qu'il finisse par démissionner. Monsieur F. capte parfaitement le message mais n'entend pas se laisser faire. Avec son avocat il rédige une lettre à son employeur dans laquelle il souligne que l'entreprise a clairement manifesté son intention de lui retirer ses responsabilités et ses fonctions. Il rappelle qu'il a été embauché pour un travail précis, qu'il a toujours mené à bien, et qu'il n'a aucune expérience pour son nouveau poste, ce qui risque de le mener à sa perte. Il mentionne en outre, qu'en dépit de l'absence de documents officiels, le contrat tacite qui le lie à l'employeur interdit à ce dernier de modifier la définition de son poste de telle sorte qu'il ne puisse assumer ses fonctions. L'employeur préfère alors éviter le litige, les confrontations et de miner le moral des autres cadres : il négocie avec Monsieur F. des indemnités de licenciement supérieures au minimum légal.

¹ B.A. Grosman, p. 35-36, 1993

Ce mouvement de sortie de la vie active des 55-64 ans est d'une ampleur considérable en France¹ : le taux d'emploi des hommes de 55-64 ans y est passé de 75% en 1970 à 43% en 1990². En Septembre 1993, près de 175.700 personnes de 55 à 59 ans étaient en préretraite³.

L'entreprise se sépare de ceux dont le coût, compte tenu de la part de l'ancienneté dans les rémunérations, deviendrait trop lourd ; ceux qui ont perdu, dit-on, en capacité d'adaptation de mobilisation ; ceux encore, souvent autodidactes, "cadres-maison", dont le départ pourrait assouplir le management et permettre l'arrivée de jeunes diplômés, de sang neuf⁴ ; ceux enfin qui ne correspondent plus au modèle dominant qu'est la jeunesse⁵.

La batterie de mesures proposées par l'Etat⁶ peut aussi inciter les entreprises à se défaire des plus de 55 ans. **Le mode de gestion de la séparation suscitait dans ce cas sa genèse.**

Ce type de séparation a des effets tant individuels que sociétaux. Les deux premières phases influencent le déroulement.

La première conséquence des mesures d'âge est d'ôter **aux individus la maîtrise de la séparation** : *"la substitution de dispositifs d'invalidité et de chômage à ceux de la retraite se traduit par une rupture plus brutale et moins maîtrisée par l'individu entre la vie professionnelle et la vie post-professionnelle. L'entrée dans la dernière étape du parcours des âges est moins prévisible. Aucun actif n'est en mesure aujourd'hui de dire à quel moment et dans quelles conditions il quittera le travail. Les repères chronologiques de la retraite sont balayés, alors que se fait jour le principe d'une transition de la fin du cycle de vie plus directement gouvernée par le marché du travail et les politiques de main d'œuvre des entreprises. L'extrême plasticité des dispositifs d'invalidité et de chômage, leurs remaniements incessants en relation avec la situation de l'emploi dans chacun des pays, témoignent de cette*

¹ Anne-Marie Guillemard, été 1993

² A titre de comparaison, dans le même temps, les Etats-Unis passaient de 79 à 64 %, le Royaume-Unis de 87 à 63 %, la Suède de 84 à 74 % et le Japon ne connaissait un recul que de 5 %. En 1988, sur 100 cadres liquidant leur retraite, seuls 26,5 % étaient encore en activités : 35 % venaient d'un système de préretraite et 20 % de l'assurance-chômage -adaptée-, les autres venaient du régime invalidité dont les conditions d'admission ont été élargies pour la cause... ce qui en dit long sur la perception de la fin de carrière, de la vieillesse et de l'invalidité. Notons au passage que ces chiffres laissent dans l'expectative face à l'élévation de l'âge de la retraite -transition aux 40 annuités-.

³ Chiffre de l'Unedic (Partenaires, n° 40, septembre 1993)

⁴ Sur les fondements des mesures d'âge, voir l'Annexe E.

⁵ Cette dernière est érigée en valeur. Elle est d'autant plus difficile à quitter que les rites de passage sont de moins en moins nombreux (voir Irène Pennachioni, "sous la jupe de Baùbo", in Nicole Czechowski et Claudie Danziger, p. 37 à 42, mars 1992).

⁶ Les mesures étatiques se sont succédées : garantie de ressources (1972-83), contrats de solidarité (1982-84), allocations plein temps du FNE (depuis 1983).

*réalité nouvelle. Le retrait d'activités est plus un "couperet" qu'une option."*¹

Une autre implication individuelle de ces mesures est le **développement d'incertitudes quant à l'avenir et d'angoisses** pour les salariés encore en poste. Ces angoisses sont renforcées par les difficultés notoires que rencontrent les chômeurs de plus de 45 ans à retrouver un emploi². Nuançons ces propos ; certains quinquagénaires réussissent à dépasser ces situations³ :

CAS 6-XVII⁴

"Etre à la recherche d'un emploi à 54 ans avec, derrière soi, une carrière d'autodidacte... cela ressemble, à s'en méprendre, à une situation sans espoir". Monsieur S. pose sur lui-même un regard lucide, teinté d'humour. Il a forgé son parcours professionnel à la force du poignet, avec une détermination hors du commun *"qui frise parfois le mauvais caractère"* reconnaît-il. Son moteur personnel : la passion de l'organisation et du management. *"Les compétences doivent être utilisées au mieux et le plus possible"*. En 1961 il entre dans la filière d'un groupe spécialisé dans le crédit à la consommation. Employé administratif à ses débuts, il grimpe tous les échelons hiérarchiques et obtient ses galons de cadre en 1967. Il participe au vaste mouvement de décentralisation et d'informatisation, occupe en 1977 la direction de la gestion dans une autre filiale du groupe, spécialisée dans l'assurance-vie. Quelques années après, dans une autre entreprise, l'envie de se battre l'abandonne. Il finit par jeter l'éponge pour se lancer dans une lutte d'un autre genre : trouver un nouvel emploi. *"Je considère que lors de ma recherche d'emploi j'ai changé de métier"* affirme-t-il. Il se bat sur tous les fronts. Stage d'outplacement, entretiens menés avec des chasseurs de têtes, et surtout acquisition des techniques nécessaires pour mener une approche directe des entreprises. *"Bien que la démarche commerciale ne soit pas naturelle pour moi, j'ai contacté plus de 150 personnes et obtenu plus de 70 entretiens"*. Le noyau initial de sa recherche : une petite douzaine de personnes triées sur le volet selon des affinités électives. Pas une seule fois lors de ce parcours du combattant, son enthousiasme ne fut entamé. Résultat : deux pistes sûres, dont une qui le mènera à la direction administrative de la branche assurance-vie d'un groupe.

Outre ces conséquences individuelles, les **"cessation anticipée d'activités"** créent des **problèmes sociaux**. Elles troublent et estompent les frontières entre activité et inactivité, détruisant par-là des repères sociaux. Elles compliquent et déséquilibrent encore davantage les relations entre actifs et inactifs. De plus, la multiplication des statuts à laquelle conduisent les ajustements et les élargissements des diverses formes que

¹ Marie-France Guillemard, été 1993

² Voir l'Annexe 5

³ L'enquête (auprès de 228 entreprises) reprise par Georges Mathey tend à accréditer la thèse d'un "âgisme" (décembre 1989).

⁴ Cas extrait de Courrier Cadres, n° 980, 28 août 1992

recouvre la protection sociale (chômage longue durée, invalidité, préretraite...) **modifient -voire déstabilisent- les identités des groupes sociaux et des individus concernés.** Non seulement ces nouveaux statuts sont intermédiaires, mais encore sont-ils fluctuants : les régimes d'invalidité, chômage ou préretraite n'ont pas le caractère d'automatisme et de permanence de la retraite.

Cette logique de substitution de main d'œuvre entre groupes d'âges qui touche les plus de quarante-cinq-cinquante ans¹ est aussi un gaspillage d'expériences, de mémoires et de savoirs² pour l'organisation :

CAS 6-XVIII³

Discours d'un directeur du développement des carrières chez un fabricant d'ascenseurs :

"Jusqu'en 1985 nous avons à plusieurs reprises réduit notre masse salariale et nos effectifs en faisant partir les anciens. Or, à partir de 1988, nous avons réembauché massivement, des jeunes surtout, et nous nous sommes aperçus que l'entreprise avait perdu une part de sa mémoire et de son savoir-faire avec les départs successifs de nombreux collaborateurs capitalisant parfois plus de trente ans d'expérience (...) C'est l'effet pervers des mesures d'âge : les salariés qui approchent de l'âge de la préretraite lèvent le pied, la société considère alors qu'il ne sert à rien de les former et de leur ouvrir de nouvelles perspectives... bref on entre dans une spirale négative qu'il faut casser."

Les préretraites ont aussi un coût économique : dépenses des organismes finançant chômage, préretraite, invalidité ou maladie (nous pensons ici aux pathologies associées telles la dépression nerveuse et certaines somatisations). Compte tenu du vieillissement de la population,⁴ ces mesures devraient s'atténuer⁵. En outre, ces "stratégies d'élimination" (condamnables juridiquement en tant que "pratiques discriminatoires" ?) vont, parfois, à **contre courant des aspirations des salariés "âgés"** (par exemple, à la recherche d'un

¹ Si l'entreprise ne se sépare pas des quadragénaires, ils sont dévalorisés, considérés comme en fin de carrière, délaissés dans l'attente du prochain plan social ; ils ne sont plus formés -ce qui accroît leur vulnérabilité-, leur espérance de vie dans l'entreprise ne dépassant guère les cinq ans.

² "On a poussé les gens à la préretraite. C'est une erreur. Après enquête, il est prouvé que les travailleurs de plus de 55 ans sont plus conscients, mentalement plus efficaces et moins absents que les jeunes. Ils sont plus attachés à leur entreprise et ont pour eux l'expérience...Les personnes âgées constituent une ressource humaine inestimable qui ne peut être dilapidée" enquête du Bureau International du Travail, Bundensantalt für Arbeit, Presse Informationen, juin 1985, cahier 1, p. 105 à 115 in Claude Vermot-Gaud, 1989

³ Philippe Poupée, 3 novembre 1992

⁴ Le pourcentage des moins de 40 ans dans la population active, aujourd'hui (1993) de 58 % reculera en-dessous de 50 % dans les vingt années à venir.

⁵ Voir à cet égard l'exposé de mesures gouvernementales et organisationnelles développées au Japon (Patrice de Broucker, novembre-décembre 1992)

portefeuille d'activités et d'emploi à temps partiel).

Enfin, dans un mouvement de renforcement mutuel entre genèse et déroulement, **des vagues de départs en préretraite privent l'entreprise d'une certaine flexibilité et appellent d'autres vagues** : *"un plan social accompagné de recrutements supprime pendant quelques années les départs naturels à la retraite et donc les recrutements de remplacements jusqu'à l'adoption du plan social suivant. Les plans sociaux de 1993 résultent parfois des plans sociaux antérieurs. Les mesures d'âge appellent les mesures d'âge."*¹

Pour toutes ces raisons, de plus en plus de discours remettent en cause les préretraites et de nouvelles pratiques apparaissent. Le déroulement de ces séparations présente des effets néfastes pour l'individu, l'organisation et la société ; de la sorte, il pèse sur la genèse et le déclenchement.

6.2.2.3- Départs en retraite

Les départs en retraite présentent aussi des interactions entre les phases du processus. **Deux grands types de théories s'opposent² quant aux effets de la retraite sur les individus.** Pour les uns, le travail étant le principal facteur de l'intégration sociale, la cessation d'activités constitue une perte d'identité qui se caractérise par une baisse du moral, du bien-être psychologique, des perturbations émotionnelles, voire des pathologies. Dans ce cadre théorique, les associations d'aide existantes réalisent, telles les services de gériatrie, un travail d'accompagnement vers la mort, pour ces individus qui, coupés de "leur" entreprise s'ennuient dans l'ennui, ne reconstruisent pas de sens à leur existence, périssent et parfois meurent. A l'inverse, pour les tenants de la "continuité", le rôle de travailleur n'est qu'une des nombreuses composantes de l'identité tant et si bien que la retraite n'a pas d'incidences majeures sur la santé psychologique et physiologique.

Ces théories de la rupture et de la continuité sont sans nul doute aussi pertinentes l'une que l'autre, leur véracité résidant, à notre sens, essentiellement dans les spécificités individuelles qu'elles permettent de mettre en lumière.

Quant à l'explication de ces variations individuelles, les auteurs se sont principalement penchés sur le rôle des CSP. A nouveau, une ligne de fracture apparaît : certains auteurs considèrent que les individus des CSP supérieures souffrent plus de la retraite que les autres dans la mesure où ils se sont davantage investis professionnellement. D'autres auteurs considèrent que ce sont les individus en bas de l'échelle sociale qui souffrent le plus dans la mesure où ils ont peu de ressources psychologiques, culturelles et financières.

On le voit, les auteurs s'accordent sur les interactions entre genèse, déclenchement et déroulement du processus de séparation. Ces interactions étant nombreuses, leurs théorisations demeurent, non pas contradictoires nous semble-t-il, mais relevant d'un modèle global à bâtir.

¹ Jean-Marie Peretti, été 1993

² Voir J. Poitrenaud, J. Valery-Masson et H. Barrere, p. 175 à 191, 1987

6.2.2.4- Le chômage jeune "d'enlissement"

Nous évoquons très succinctement ici le chômage jeune "d'enlissement" : il n'appartient pas directement à notre cadre d'étude, dans sa définition stricte, en ce sens qu'il ne résulte pas d'une rupture d'avec une organisation (il n'y a pas d'«avant» ni «d'après») mais d'un processus continu. Ceci étant, il révèle des interactions internes à la séparation.

Ce type de chômage, succédant immédiatement à la scolarité, **a des répercussions importantes sur la suite des trajectoires professionnelles, et par conséquent sur les séparations à venir.** Il se caractérise par la continuité :

- continuité école-chômage ;
- continuité des trajectoires sociales¹ : la situation sociale des parents ou du conjoint ne favorise pas la mise en réseaux si importante dans la recherche d'emploi ;
- continuité de l'exclusion du marché de l'emploi ;
- **continuité dans l'inexpérience** professionnelle ou dans la non-utilisation des qualifications ;
- continuité dans les échecs de recrutement.

Le chômage d'enlissement est un phénomène très complexe. Notre seule prétention est d'indiquer **ses répercussions sur les séparations à venir, ou plutôt sur l'incapacité à construire une relation professionnelle stable et durable** : *"L'exclusion, l'isolement, le repli familial apparaissent comme des formes de résistance peu propices au développement de stratégies de reconversion, de réinterprétation valorisante de soi ou de curiosité pour les expériences «alternatives». A la différence des victimes d'un licenciement mettant prématurément fin à une carrière, ces jeunes ne connaissent pas une rupture personnelle avec le monde du travail, mais c'est toujours sur le mode de l'absence qu'ils interprètent leur propre situation. Ils n'ont pas perdu un emploi, c'est plutôt le monde du travail qui s'est dérobé, laissant derrière lui ses valeurs, ses rythmes et ses contraintes".*²

Il n'y a ici qu'**un perpétuel déroulement de séparation** ; déroulement qui est aussi la genèse et la cause de l'impuissance à construire une relation³.

¹ Les jeunes chômeurs de longue durée sont essentiellement issus du milieu ouvrier, touchés par l'inactivité, par la séparation, employés de niveau inférieur, ou lorsqu'il s'agit de jeunes femmes -majoritaires dans cette population-, mariées à des ouvriers ou des employés...

² Françoise Pissart, Marc Poncelet et Michel Voisin, p. 589, 1990

³ A contrario du chômage jeune d'enlissement, le chômage jeune de mobilité est un choix et correspond à la démission.

6.2.2.5- Contre-exemple ou paroxysme d'une même métaphore : le chômage comme renaissance

Nous terminons ce survol des interactions entre les phases du processus en observant ce qui peut se passer lorsque la séparation est voulue et relativement bien vécue.

Les individus peuvent vivre le chômage non comme une mort sociale mais comme une renaissance¹. Ils profitent d'une période de chômage pour s'occuper "enfin" de leurs enfants, assouvir plus avant leur passion...² Cette perception peut conduire à accepter, rechercher, provoquer de nouvelles séparations pour vivre d'autres périodes de chômage. Une séparation bien vécue peut en appeler d'autres. Là encore, un apprentissage de et dans la séparation peut faire que son (bon) déroulement provoque de nouvelles genèses.

Les exemples de ces séparations sont nombreux chez les cadres qui profitent d'un licenciement pour "enfin" créer ou reprendre une affaire :

CAS 6-XIX³

En Novembre 1991, quatorze mois après avoir pris la direction générale de la filiale française d'un fabricant de matériel électrique, un ingénieur est remercié sans ménagement. *"La maison-mère me demandait de faire un plan social. Or, je soutenais que c'était une mauvaise stratégie. Suite à ce désaccord, nous nous sommes séparés"*. A 37 ans il se retrouve au chômage. Mais au lieu de rechercher un emploi salarié, il décide de racheter une entreprise. Une idée qu'il avait en tête depuis quelques temps. Juste avant d'intégrer l'entreprise de matériel électrique il avait failli reprendre une PME du Périgord : *"A l'époque je pensais déjà que la meilleure solution pour avoir les mains libres, c'était d'être son propre patron. Ma mésaventure m'a renforcé dans cette conviction."* Du coup, pendant des mois, il cherche l'oiseau rare : une société pas trop chère, qui évolue sur un secteur d'activité sans rapport avec le matériel électrique. Après être resté dans cet univers pendant une dizaine d'années, il souhaite voir autre chose. En mars 1992, il croit un moment avoir trouvé ce qu'il cherchait. Suite au décès de son fondateur, une petite société d'ingénierie est à vendre. *"Mais un contrôle plus approfondi des comptes a montré qu'on ne pouvait pas redresser la barre"*. Finalement, il fixe son choix sur une entreprise en tout point différente de celle qu'il avait imaginée au départ. Spécialiste du matériel électrique, c'est une entreprise qui occupe un créneau qu'il connaît parfaitement.

¹ Voir à cet égard le texte de Gabriel Bacq sur le congé sabbatique, février 1994.

² L'Annexe 6 reprend des études selon lesquelles 11 % des "séparés" considèrent le chômage comme "une occasion de se réorienter", contre 17 % qui le considèrent comme un "vrai drame" et 46 % comme un "problème". Ces chiffres doivent cependant être nuancés dans la mesure où, comme l'indique Bernard Briazy, *"les matamores du chômage existent, mais il s'agit le plus souvent d'une attitude adoptée, consciemment ou inconsciemment, afin de donner le change (...) il peut lui arriver de crâner et de minimiser ses problèmes ou même de se féliciter de sa condition. Mais plus qu'il ne cherche à abuser, il essaie d'abord de se convaincre lui-même"* (mars-avril 1980). Voir aussi l'Annexe 4 .

³ Cas extrait de Courrier Cadre, n° 1019, 18 juin 1993

CAS 6-XX¹

A trente-sept ans, Monsieur B. décide qu'il ne supporte plus de travailler en entreprise, car il n'a pratiquement plus le temps de profiter de sa vie de famille. D'autre part, la société dans laquelle il occupe le poste de directeur financier est sur le point de procéder à une réorganisation totale de ses services. Monsieur B. saisit cette occasion pour arranger son départ. Après avoir négocié une confortable indemnité de licenciement, il déménage à la campagne. Pendant six mois il travaille à retaper la vieille ferme qu'il a achetée avec sa femme, s'occupe du jardin et propose ses services à la petite paroisse de la localité voisine. Peu de temps après, ayant réussi à remettre de l'ordre dans les finances de l'église, il est devenu un membre important de la petite communauté.

Une fois cette période de transition terminée, Monsieur B. rachète avec ses économies la petite fabrique de plastique locale. Grâce à ses longues années d'expérience, le succès ne se fait pas attendre. En moins de cinq ans, l'usine se développe et emploie trente personnes. Cette aventure procure à Monsieur B. un immense sentiment de réussite et de dignité personnelle qu'il n'avait jamais connu auparavant.

¹ Extrait de B.A. Grosman, p. 131, 1993

CONCLUSION 6

Nous venons de montrer que les phases du processus de séparation interagissent. Pour ce faire, nous avons étudié, à la lumière de théories, les interactions entre "genèse" et "déclenchement", et, empiriquement, les interactions entre "genèse" et "déclenchement" d'une part et "déroulement" d'autre part.

Nous reprenons les liens mis en évidence dans les deux tableaux suivants :

	GENESE objectivation et conscientisation des causes	DECLENCHEMENT actualisation de la décision
Modèle de Harren	prise de conscience → planification	engagement → réalisation
Modèle de March et Simon	évaluation avantage- contribution → attraction ressentie d'un changement	facilité perçue de changer → départ
Modèle de Rosenberg	attitudes → registres affectif ou cognitif	comportement de séparation
Modèle de Fishbein	attitudes → intention	comportement
		pression sociale (croyances normatives x motivation à se conformer)

6.15- Analyse théorique des liens "genèse"- "déclenchement"

	GENESE ET DECLENCHEMENT	DEROULEMENT
Rupture de Contrat (licenciement individuel)	exemple : dépréciation des quadragénaires	"mort sociale" (perte d'identité et distension des liens sociaux)
	↑ comportements de protection et démobilitation	←
Cessation Anticipée d'Activités	"mesures d'âge" ↑ autres pratiques	effets sur l'individu (psychologiques) effets sociétaux et organisationnels
	← nouveaux discours	←
Retraite	automaticité (seuil d'âge unique et collectif)	perte d'identité (théories de la rupture) peu d'incidences psychologiques (théories de la continuité)
Chômage jeune d'enlèvement indifférenciation des phases	trajectoire sociale échec scolaire ↔ (situation sociale des parents) ↔ repli familial exclusion du marché du travail incapacité à construire une relation	
Chômage comme renaissance	licenciement individuel ou démission	vécu positif (opportunité de vivre ses passions...)
	↑ provocation de nouvelles séparations	←

6.16- Analyse empirique des liens "genèse/déclenchement" - "déroulement"

En résumé :

- la genèse et le déclenchement interagissent : le processus de prise de décision est un des fils conducteurs entre ces deux phases et sa circularité se retrouve à l'intérieur du processus de séparation ;
- le déroulement de la séparation dépend des deux phases antérieures : les causes énoncées, le processus de décision, le mode de gestion influent sur les effets de la séparation ;
- réciproquement le déroulement agit sur la genèse et le déclenchement des séparations que l'organisation et l'individu auront à vivre par la suite : les expériences antérieures influencent les perceptions et les actions actuelles en matière de séparation.

Le gestionnaire de la séparation, désireux d'en limiter les effets négatifs, sera attentif à ce qu'il crée au travers de la genèse et du déclenchement. Il pourra s'interroger sur les effets du processus de décision, de la qualification juridique retenue, de la gestion qu'il effectue, des entretiens qu'ils accordent, des explications qu'il fournit, du temps qu'il laisse à l'individu pour partir,...

Le processus de séparation n'est pas "autonome". Il interfère notamment avec la relation qui le précède et avec celle qui lui succède. Ce sont ces interactions entre séparation et relation que nous allons à présent étudier.

CHAPITRE 7- LES INTERACTIONS ENTRE LA SÉPARATION ET LA RELATION INDIVIDU-ORGANISATION

"C'est essentiellement la nature de la relation préexistante à la perte qui détermine le cours du deuil et son destin. Les réactions à la séparation, les phénomènes de deuil, le déroulement et l'issue du travail de deuil sont conditionnés par les liens qui préexistaient à la perte"¹

Les interactions intra-processus décrites, nous élargissons notre cadre d'étude. **L'objet de ce chapitre est de souligner les interactions entre la séparation et la relation individu-organisation.** Pour ce faire, nous retenons deux angles d'approche :

7.1- Les liens entre type de relation et type de séparation. Nous posons que la relation est un système composé de trois dimensions (juridico-institutionnelle, technico-économique et psycho-sociale). L'individu et l'organisation peuvent privilégier une de ces dimensions. Nous montrons que le type de relation prédominant a une incidence sur la séparation.

7.2- Les interactions issues de la temporalité des deux processus. Les interactions entre la séparation et la relation résident aussi dans la temporalité des deux processus². La temporalité peut être "linéaire" ("diachronique") : la séparation succède et précède une relation. Elle peut être aussi simultanée ("synchronique") : la séparation est concomitante à la relation ou à la reconstruction d'une relation.

Nous verrons que selon que la relation et la séparation sont diachroniques ou synchroniques, le processus de séparation est modifié.

Ce chapitre nous conduit à identifier des "trajectoires" de séparation. Nous concluons en indiquant comment le gestionnaire peut identifier ces trajectoires et intervenir.

¹ Michel Hanus, p. 22 et 32, 1994

² Nous posons que la relation est aussi un processus, qui peut être découpé en trois temps : la genèse, le déclenchement et le déroulement. Nous pouvons en outre indiquer que le processus de séparation trouve ses germes (sa genèse) dans l'une ou l'autre de ces phases.

7.1- DIMENSION DE LA RELATION ET PROCESSUS DE SEPARATION

Les relations d'un individu à une organisation sont variables et composites. Elles sont un mélange de liens au groupe, à l'emploi et à l'institution. Certains de ces liens sont, à des moments donnés du parcours de l'individu dans l'entreprise, privilégiés. **Nous examinons les interactions entre la relation et le processus de séparation lorsque la relation individu-organisation se traduit principalement par des liens à l'institution (7.1.1), à l'emploi (7.1.2) ou aux personnes (7.1.3).**

Nous regardons ce que l'individu quitte en fonction du type de relation qu'il a privilégié. Nous montrons de la sorte l'importance, pour le gestionnaire de la séparation, de connaître le type de liens construits.

7.1.1- Relation de l'individu à l'organisation et processus de séparation : le rôle de la non-implication et de l'implication à outrance

Le cas 7.1 illustre le poids de la relation à l'institution dans la séparation :

CAS 7-1¹

Monsieur A., 29 ans, est programmeur informatique depuis 6 ans. Il va quitter sa société. Il a bien réfléchi. Ailleurs, il évoluera plus vite et mieux. Il est décidé, mais il a un peu peur de se jeter à l'eau. Il se sentait un peu chez lui, dans cette société. Il a peur malgré tout de l'inconnu.

Afin d'examiner les interactions entre processus de séparation et relation à l'institution, nous retenons deux exemples :

- le cas où les liens à l'institution sont trop lâches pour que la relation se poursuive (7.1.1.1) ;
- le cas où ces liens sont trop étroits tendant à la fusion et à la perte d'identité de l'individu (7.1.1.2).

Le concept d'implication nous semble un outil pertinent pour étudier ces liens :

- l'implication signifie aussi identification, en ce sens elle incorpore la dimension psychologique, sur

¹ Cas extrait de Sarah Famery, p. 156, 1992

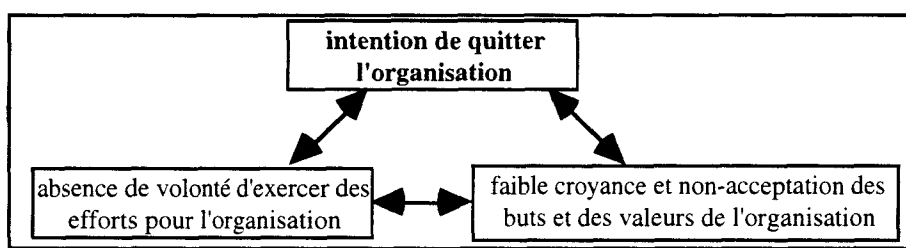
laquelle nous insistons dans ce travail ;

- elle est un processus¹ et permet une approche dynamique de la relation ;
- les recherches tendent à montrer des liens entre implication et turn-over².

Nous en retenons la définition suivante : *"L'implication est considérée comme un état, une orientation de la personne vers l'institution, une situation où l'individu est lié à l'organisation par ses actions passées, (...) comme la volonté des acteurs à orienter leur énergie et une certaine loyauté envers le système social"*.³

7.1.1.1- Non-implication et séparation

Nous regardons les liens entre non-implication (faible relation à l'institution) et séparation. Nous définissons la non-implication en nous fondant, a contrario, sur une définition que donne Maurice Thévenet⁴ de l'implication :



7.1- La non-implication

Dans cette logique⁵, **l'intention de quitter l'organisation est constitutive de la non-implication. On pourrait inverser le rapport** : la non-implication pourrait être un élément constitutif de l'intention de partir. Est-ce parce que l'on n'est plus impliqué dans une entreprise que l'on décide de la quitter ou parce que l'on souhaite partir que l'on se désimplique ? Etablir le sens de cette causalité n'est pas notre propos et ne nous serait d'aucun secours.

¹ Processus de renforcement (les comportements passés liant à l'organisation) et processus d'identification (aux buts et valeurs ; c'est l'approche attitudinale que nous reprenons ci-après).

² Voir Maurice Thévenet, p. 602, 1990

³ Maurice Thévenet, p. 600, novembre 1990

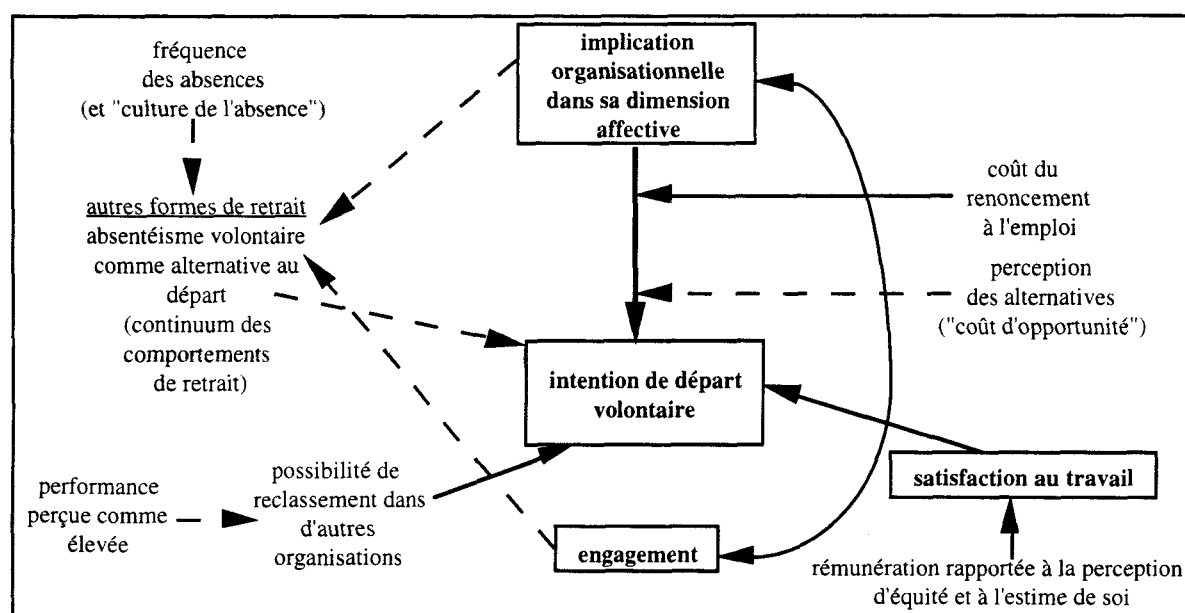
⁴ *"L'implication peut être décrite selon trois facteurs au moins : une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts pour l'organisation, une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation"*, Maurice Thévenet, 1992.

⁵ L'inscription du "désir de rester dans l'organisation" dans la définition de l'implication est contestée : *"Dans plusieurs études, dont celle de Angle et Perry, l'échelle a une meilleure fiabilité interne quand on enlève les questions relatives à ce désir de rester. Sur un plan théorique aussi Gaerthner et Nollen soulignent l'aspect négatif et réactif de ce facteur par rapport aux autres"* Maurice Thévenet, p. 602, novembre 1990.

Nous faisons abstraction des interactions entre "intention de quitter" et "non-implication". Nous nous focalisons sur les relations de ces deux termes avec le processus de séparation.

En ce qui concerne l'intention de partir¹, il est fréquent d'entendre des discours de salariés affirmant haut et fort qu'ils vont partir, que cela ne peut plus durer,... discours vieux souvent de plusieurs années. On peut, paradoxalement, formuler l'hypothèse que ce discours constitue l'assurance qu'ils resteront. En effet, le discours est, dans une dialectique psychanalytique, le pendant de l'action : qui parle de départ reste, qui part se tait. Cette situation n'est pas généralisable. Cependant, elle montre la difficulté de repérer -et de définir²- l'intention de quitter l'organisation et de la distinguer d'un discours exutoire.

Ces difficultés de manipulation de la notion d'intention nous conduisent à la considérer davantage comme un moyen de **repérage d'une "population à risque"** que comme les prémices d'un comportement de départ. Certaines variables interviennent dans le passage ou non à l'acte³. En outre, cette notion montre qu'il existe des **alternatives à la séparation** (comportements de retrait⁴). La dialectique entre intention de départ et comportements de retrait est largement discutée par Jean-Pierre Neveu :



7.2- L'intention de départ⁵

¹ Nous avons déjà traité de l'intention de partir (6.1.1)

² Est-elle définie à posteriori par une séparation effective qui supposerait qu'il y ait eu intention ou qui validerait la véracité du discours antérieur, ou est-elle définie d'emblée par un discours que celui se traduise ou non dans les faits ?

³ Voir 6.1.

⁴ Voir 9.1.1

⁵ D'après Jean-Pierre Neveu, p. 154 à 183, 1993

La non-implication¹ est influencée par des **variables individuelles et organisationnelles**. Une promotion interne faiblement développée, une formation personnelle relativement élevée, un âge encore peu avancé,... sont autant d'éléments qui réduisent l'implication. La non-implication est liée aussi au "**point d'ancrage**" de l'individu, c'est-à-dire à sa perception de sa carrière. L'individu dont le point d'ancrage est l'identification à l'organisation a un penchant nettement moins prononcé pour la séparation que l'individu ayant pour principale préoccupation, dans la gestion de sa carrière, l'autonomie.

Si la non-implication peut conduire à une séparation, la réciproque est aussi vraie. Les individus que nous avons interrogés **disent fréquemment vouloir réduire leur implication** dans leur prochaine organisation.²

La question qui demeure est de savoir **s'il existe un enchaînement du type "non-implication-intention de partir-passage à l'acte" au sein du processus de séparation**³. Cette question pourrait faire l'objet d'une autre recherche. Ce découpage séquentiel aiderait à comprendre des situations comme, par exemple, celle d'un employé, qui ne parvient pas à franchir le pas de la démission et qui peut développer un travail médiocre manipulant son supérieur pour l'amener à le licencier.

7.1.1.2- Implication importante et processus de séparation

Nous examinons à présent les liens entre relation forte à l'institution et séparation. Nous insistons notamment sur le poids que peut prendre la séparation dans ces situations. Nous entamons ce paragraphe par un discours qui illustre nos propos⁴ :

*"A l'origine le mot symbole est un objet coupé en deux, fragments de céramique, de bois ou de métal. Deux personnes en gardent chacune une partie, deux hôtes, le créancier et le débiteur, deux pèlerins, **deux êtres qui vont se séparer longtemps...** En rapprochant les deux parties, ils reconnaîtront plus tard leurs liens d'hospitalité, leurs dettes, leur amitié. (...) **Le symbole sépare et met ensemble, il comporte les deux idées de séparation et de réunion** (...). L'image du symbole, souvent un anneau brisé, désigne donc un paradoxe à gérer : la réunion et la séparation, et un signe de reconnaissance permettant une rencontre. L'anneau, le cercle ne connaît pas la séparation, il est fermé sur lui même sans commencement ni fin. **Dans cette forme parfaite tout est indistinct.** Une fois brisées, deux entités nettement distinctes cette fois peuvent apparaître et se séparer, connaître l'aparté. Plus tard elles pourront alors se réunir, non dans leur état*

¹ Maurice Thévenet, décembre 1992

² Voir Annexe 4

³ Nous pouvons répondre par l'affirmative si nous considérons la non-implication comme une attitude, l'intention de partir comme une intégration des contraintes externes dans cette attitude et le passage à l'acte comme un comportement.

⁴ Flore Delapalme, 1993, pp 82-83

premier d'indistinction et de mélange, mais dans une association voulue et recherchée. Parce qu'il y a eu séparation il peut y avoir rencontre véritable, alors que dans le cercle de départ tout était fondu ensemble, amalgamé.(...) Une union basée sur l'indistinction des intérêts, des identités ou des valeurs doit subir une cassure pour que chacune, en se distinguant de l'autre, en prenant ses distances ait la possibilité de se connaître, de s'évaluer, de se mouvoir seul. De cette façon une nouvelle forme d'alliance peut par la suite se créer sous le signe d'une reconnaissance, chaque partie reconnaissant ce qui en elle peut se connecter à l'autre, vibrer ensemble et s'allier. (...) Mais ce mode de fonctionnement symbolique suppose la rupture avec une forme d'union en circuit fermé qui a longtemps prévalu dans les rapports individu/entreprise."

Ce texte pose la séparation comme solution à la "sur-implication", considérée comme problématique. Ce peut être le cas. Mais le constat d'une sur-implication intervient souvent après la séparation : les individus ont tendance à estimer qu'ils se sont trop investis a posteriori¹. Dans ce cas, la sur-implication est une construction rationalisante qui résulte de la séparation. Regardons plus avant les liens entre "sur-implication" et séparation.

a)- L'influence sur les structures inconscientes de la personnalité comme prémices de la séparation

Nous nous basons ici sur les travaux de Max Pagès : *"Par la projection sur l'objet (organisation) de parties de soi, de pulsions et de peurs refoulées, l'individu devient une partie de l'objet, qui exprime dès lors à sa place ses peurs et ses désirs et lui permet de les vivre inconsciemment sans les assumer. Inversement, l'objet ainsi investi par l'inconscient de l'individu est introjecté, il prend la place des émotions refoulées dans l'inconscient du sujet, il devient une partie de soi. Le résultat de ce double processus est l'identification. Il se produit un collage entre l'inconscient individuel et l'objet qui deviennent indissociables, sans que l'individu ait conscience du processus"*.²

Cette description de l'aliénation apporte une vision de ce que peut être l'implication poussée à son paroxysme. Le cas 7-II illustre cette infantilisation de l'individu et ses répercussions sur la séparation :

CAS 7-II³

Mademoiselle T. a 38 ans, dont 19 dans la même banque. Après différents services administratifs, 10 ans en succursales et agences, elle est aujourd'hui conseillère en gestion de patrimoine. Elle veut continuer à évoluer dans cette filière. Elle aimerait développer les contacts clientèle. Mais elle a beaucoup d'incertitudes. Elle a très envie de partir, mais elle n'arrive pas à se décider. Elle ne sait pas ce qu'elle vaut, elle n'a pas l'habitude de changer d'entreprise, elle ne sait pas si elle veut partir. Si elle réussira. Elle pense être trop gentille aussi, avec

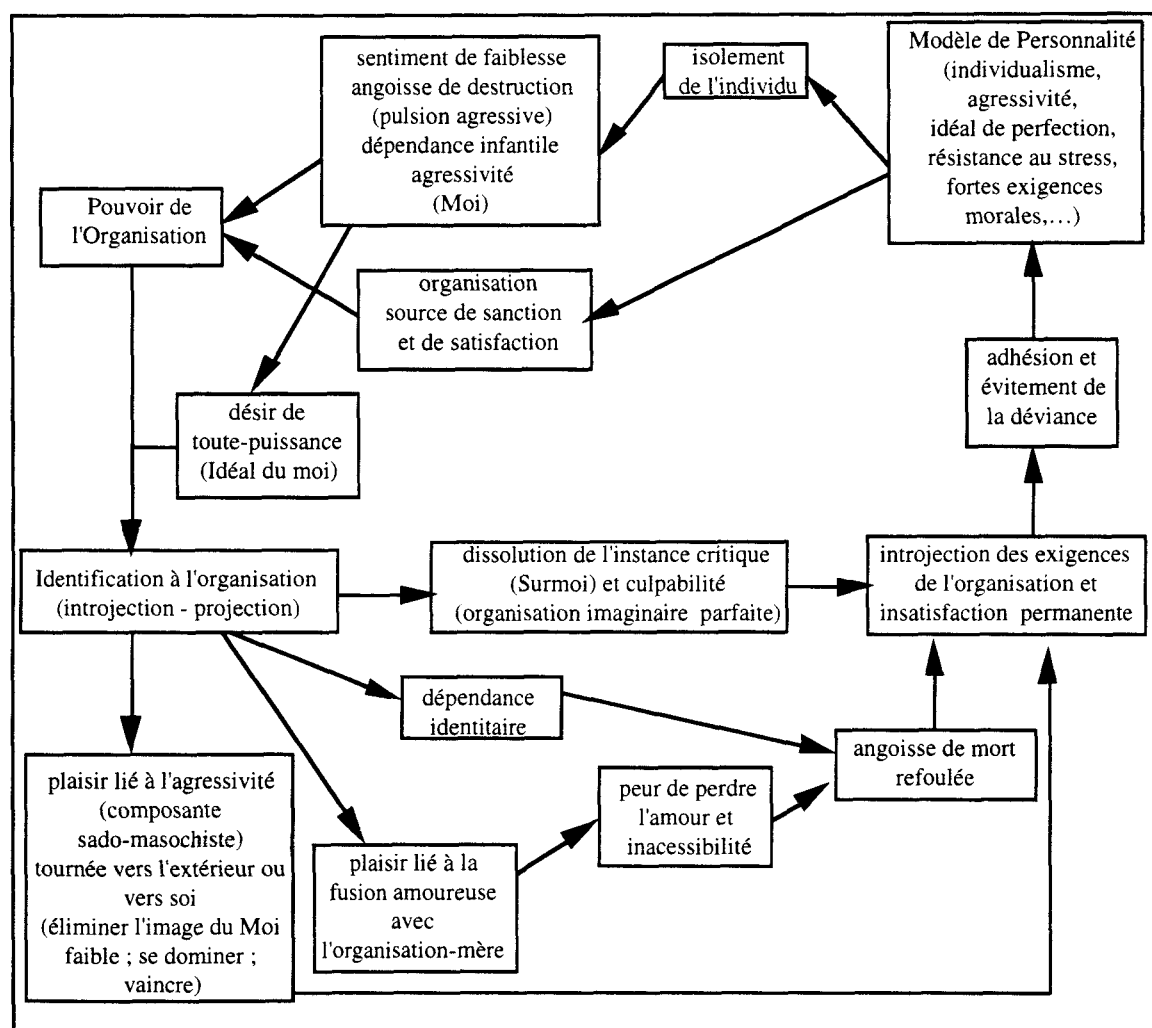
¹ Voir Annexe 4

² Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaujelac et Daniel Descendre, p. 161, 1979

³ Cas extrait de Sarah Famery, p. 145-146, 1992

les personnes qu'elle a sous ses ordres. Elle mélange trop le professionnel et l'affectif. Elle était très jeune quand elle est entrée là, un "bébé", dit-elle. Elle y a tout appris. Elle en a assez de cette banque, mais elle ne parvient pas à savoir si elle a envie de partir. Pourtant elle est sûre d'avoir une dimension en elle qu'elle aimerait exprimer, sortir. Elle a du mal à "couper le cordon". Elle sait plus ou moins consciemment qu'en quittant la banque, elle doit grandir. Elle sait que chercher ailleurs signifie changer. Changer d'entreprise bien sûr, mais devenir adulte, modifier la nature de ses relations, s'autonomiser, s'affirmer et s'épanouir davantage. C'est ce qui l'angoisse (...). Elle a, comme elle dit, envie de sortir d'elle-même... peut-être d'accoucher d'elle-même et de devenir une femme ! Voilà pourquoi elle hésite tant, pour partir et quitter ce cocon, elle doit accepter de grandir.

Nous détaillons ce processus :



7.3- Processus de l'emprise de l'organisation¹

¹ D'après Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaujelac et Daniel Descendre, p. 159 à 205, 1979 ; voir aussi Philippe Cabin, mai 1992

Ce processus est résumé comme suit : *"La construction de l'organisation imaginaire et l'impuissance de l'individu à influencer l'organisation réelle s'entretiennent circulairement. C'est parce que l'individu ne peut influencer l'organisation qu'il s'investit projectivement et s'identifie à elle. C'est parce qu'il s'identifie à elle qu'il a un Moi faible, qu'il se défend contre ses pulsions, notamment agressives, et ne peut plus les tester dans des échanges réels avec l'organisation".*¹

Les influences de l'aliénation sur la séparation sont illustrées par le salarié que Pagès interroge :

CAS 7-III²

"... Je faisais allusion aux bancs de poissons... S'il va à l'air (le poisson), il meurt, s'il s'écarte du banc, il va se faire bouffer par un autre poisson. Il y a un certain nombre de contraintes qui sont liées à la notion de survie...

- Le désir de quitter ?

- Ça nous prend tous. Ça nous prend tous régulièrement. Parfois c'est l'écœurement, parfois c'est la surcharge de travail, parfois c'est l'impuissance, parfois c'est le pognon purement et simplement, parfois c'est simplement que nous sommes des spécialistes très souvent qui valons beaucoup d'argent pour les autres, et c'est difficile de résister à la tentation. Mais malgré tout, beaucoup se reprennent parce que la plupart de ceux qui quittent tourment mal. On ne sait pas pourquoi une fois sorti de... une fois sorti du giron, une fois sorti de la matrice, ils ne sont eux-mêmes que parce qu'ils en ont fait partie..."

Ces propos sont marqués par l'impuissance et l'ambivalence. Pagès montre que les relations oscillent entre la duperie idéologique aboutissant à la dépersonnalisation -le salarié est un objet- et le cynisme -relation sado-masochiste d'identification à l'agresseur-. Dans un cas comme dans l'autre, l'autonomie de l'individu est détruite. Celui-ci *"n'a d'autres issues que la fuite imaginaire ou la dépression"*³.

La séparation est rendue impossible par les bouclages sur lesquels repose le système. Si elle survient quand même, elle remet en cause tout le système. Ou elle est purement physique et **"non-consommée"** : *"Ayant dû se consacrer exclusivement à son travail en y investissant toute son énergie libidinale, il se retrouve complètement désemparé devant le vide du départ ou de la retraite : la seule défense qui lui reste réside dans le prolongement imaginaire du passé dans le présent sur le mode de l'évocation des souvenirs (...). D'où sans doute, la floraison des clubs des "anciens" (...) qui rassemblent ceux qui se raccrochent à l'espace mythique des albums de famille".*⁴

¹ Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaujelac et Daniel Descendre, p. 178, 1979

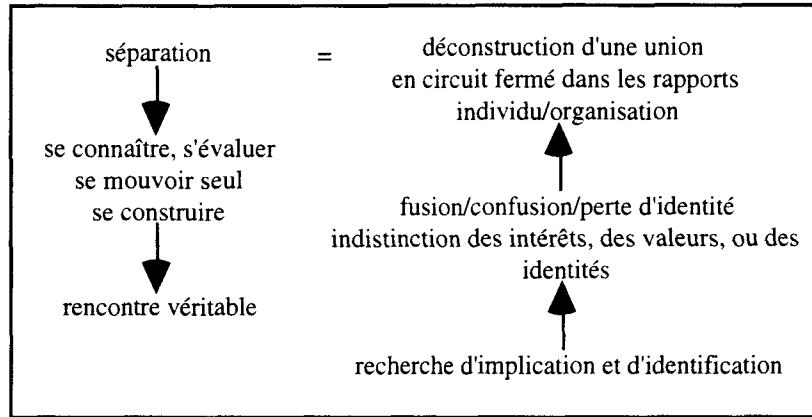
² op. cité, p. 159-160

³ op. cité, p. 190

⁴ op. cité, p. 132

L'entreprise tente d'éviter les séparations qui sont vécues comme des échecs : emploi à vie, image du malheur de ceux qui partent...

Dans ce contexte, le processus de séparation apparaît comme un mouvement d'éloignement qui permet la création de deux entités distinctes et autonomes et donc la construction d'une relation réelle entre ces deux entités :



7.4- Contribution de la séparation à la construction de relation

Concluons ce paragraphe en nuancant nos propos. L'implication à l'institution peut être forte sans que la séparation soit traumatique. L'organisation ne retient pas le salarié et lui donne les moyens de réussir sa sortie. Le temps que dure la séparation (entre l'annonce et la sortie effective) peut expliquer cette "réussite" :

CAS 7-IV¹

"Après avoir terminé mes études, j'ai décidé de m'engager dans l'Armée de Terre. Mon premier contrat a débuté en 78, et je suis partie à l'Ecole Militaire de Caen pour six mois. J'ai réussi les examens et j'ai été affectée à Saint-Germain-en-Laye puis en 86 à Lille, au commandement de l'artillerie. C'est un organisme de cinquante personnes. Des généraux, des officiers, des sous-officiers, des militaires du rang et des personnels civils. Actuellement, je suis adjudant et je quitte volontairement l'Armée, après une carrière de seize ans et demi, en juillet 1994. L'Armée m'a beaucoup appris, surtout dans les contacts humains. En temps de paix comme en crise, il faut s'entraider dans le travail classique de bureau mais aussi en manœuvre, sport, tir, gardes et permanences... A l'Armée, toutes les couches sociales sont représentées par le service national obligatoire et les contacts avec les jeunes appelés sont très enrichissants, qu'ils soient informaticiens ou hommes à tout faire. Chacun a sa place et est indispensable au bon fonctionnement de l'organisation. A une mutation, un départ, une libération du contingent chacun est content de partir mais a un pincement au cœur en quittant ses amis avec qui on forme presque une famille. On garde souvent toute une vie ses copains du régiment, 60 après les grands-pères en parlent encore. J'ai décidé de quitter l'Armée car à partir de 15 ans de service les sous-officiers peuvent partir en bénéficiant d'une retraite à jouissance immédiate et à 35 ans je pense encore pouvoir trouver du travail

¹ Discours recueilli par nos soins.

et avoir une vie normale que l'on peut programmer d'avance. Parfois, c'est dur d'aller travailler le week-end, les fêtes à la caserne pour assurer une permanence, être désignée pour des missions extérieurs... Ma caserne était au courant de mon intention de quitter depuis plusieurs années car j'ai préparé ma reconversion en passant le diplôme universitaire de capacité en informatique. C'est l'Armée qui l'a payé. En Mai 93, j'ai fait ma demande officielle à la direction des personnels militaires de l'Armée de Terre, par la voie hiérarchique, de mise à la retraite et d'un stage de reconversion qui ont été accordés. Je découvre donc le milieu civil depuis octobre 93. Je suis sur les effectifs de ma caserne jusqu'en juillet 94, bien que je n'y suis plus. Je serai remplacée en Août 94. Je ne passerai donc pas de consignes à mon remplaçant. J'ai été enviée par mes collègues masculins. Eux cumulent rarement retraite, futur emploi, évolution et changement de vie. Il faut être sûr de trouver un emploi à la sortie de l'Armée car avec la retraite de 15 ans on peut difficilement faire vivre une famille. Pour moi, c'est plus facile, mon mari travaille, je peux faire le grand pas. Les collègues féminins le comprennent très bien et le font facilement. 35 ans c'est l'âge d'élever les enfants, de reprendre les études, de trouver un emploi civil, de changer de vie...

Mes supérieurs hiérarchiques m'ont aidée dans ma reconversion. J'étais autorisée à m'absenter les vendredis pour suivre les cours de fac, à faire les devoirs au bureau quand j'avais un moment de libre, de m'absenter pour des démarches,... et à répartir mon travail sur les collègues masculins. J'ai gardé de très bons contacts avec ma caserne, je suis toujours invitée dans les pots, les prises d'armes, les grands repas, les fêtes. Avec mes amis-collègues proches nous nous voyons toujours. Apéritifs, repas à la maison. Mais les relations ont changé. J'ai changé, j'ai évolué, je suis presque sortie du milieu et je ne ressens plus les mêmes choses qu'avant. J'ai très bien vécu mon départ puisque je l'avais voulu et programmé, mais que de changements de vie : à l'Armée, il n'y a pas de problèmes vestimentaires. Le matin, on enfle son treillis ou son uniforme. Dans le civil, il faut penser. Pour les repas on va au mess ; la santé, l'infirmerie de garnison, les courses au PPI, coiffeur de l'armée... on est assisté dans tous les domaines, on peut vivre sans avoir à affronter le milieu civil. Le premier jour où je ne suis pas retournée à la caserne correspondait au premier jour de formation. J'étais un peu angoissée à la découverte de ce nouveau monde. Je n'ai pas eu le temps de penser à l'Armée. Je suis très contente des cours et je ne regrette pas le temps passé. Je ressens un sentiment de liberté. Finis les manœuvres, les permanences, les gardes, les astreintes, les prises d'armes du dimanche matin, les imprévus... Je vais pouvoir gérer mon temps. Mon mari est aussi militaire de carrière dans la même caserne que moi, donc j'entends toujours parler de l'Armée à la maison, de nos amis communs, des potins de la caserne, je n'ai donc pas décroché complètement.

b)- L'illusion de la fusion : stress et burn-out

Sur-implication rime souvent avec stress et burn-out. L'objet de ce paragraphe est, après un rappel succinct de ces deux notions amplement traitées dans la littérature¹, **d'examiner les liens entre le stress, le burn-out ("brûlure interne" ou épuisement professionnel) et la séparation.**

¹ Voir le modèle du stress organisationnel de Nicole Aubert et Max Pagès, p. 48, op. cité (d'après Manfred Kets de Vries) ; voir aussi Jean-François Chanlat, "stress, psychopathologie du travail et gestion", p. 709 à 721, 1990

Hans Selye a défini dans les années 50 le stress ("*Syndrome Général d'Adaptation*") comme "*une réponse de l'organisme aux différentes forces qui (s'exercent) sur lui et (est) à la base de l'adaptation de l'être humain à son milieu*".¹ Cette réaction, dont nous passons les dimensions physiologique et biochimique, est nécessaire au rééquilibrage du fonctionnement de l'individu² confronté à des événements brutaux (maladie grave, **chômage**, **deuil**), des situations chroniques (surcroît de travail, conflits...) ou des transitions psychosociales (**retraite**...). Mais disproportionnée, inadaptée ou encore inexprimée, cette réaction génère de l'anxiété, des dépressions, des maladies psychosomatiques, une perte de productivité, de l'absentéisme, des abus d'alcool, de tabac...

En ce sens, le stress peut être aussi bien à l'origine du processus de séparation, qu'en résulter³.

D'autre part, comme l'a décrit Hans Selye, le stress comporte trois phases (réaction d'alarme, phase de résistance et phase d'épuisement). Cette dernière phase semble plus propice à des comportements de séparation en ce sens qu'elle "*constitue l'ensemble des réactions non spécifiques qui caractérisent le moment où l'organisme cesse de pouvoir s'adapter au stimulus auquel il est soumis*".⁴ Cette impossibilité à s'adapter peut conduire à la séparation.

La notion de stress est intéressante ; elle peut être utilisée à la compréhension des différentes phases de la séparation. Ceci dit, **elle est devenue trop polysémique**, intégrant des interactions complexes entre des aspects sociaux, psychologiques et physiologiques, **pour apporter un éclairage précis sur la séparation** : "*...le concept s'est tellement élargi qu'il a fini par perdre beaucoup de sa spécificité et devenir en quelque sorte un concept «fourre-tout». Il ne se différencie plus guère, en fait, de celui de souffrance ou de malaise au travail en incluant d'ailleurs tout à la fois les causes et les conséquences de ce malaise*".⁵

¹ Sekiou Lakhdar et al., 1993, p. 729

² "*Le concept de stress a fait l'objet d'un certain nombre de tentatives d'élaboration théorique dont la plupart repose sur le principe d'homéostasie développé par Cannon en 1935 et sous-tendu par un modèle d'équilibre. Selon ce principe d'homéostasie, l'organisme étant fondamentalement intolérant au changement, tout «événement» se produisant aurait tendance à rompre l'équilibre. L'organisme devrait alors passer par une phase de réadaptation durant laquelle le système aurait à lutter pour rétablir l'homéostasie*". Nicole Aubert et Max Pagès, p. 33, 1989

³ A ce titre, la séparation apparaît dans "*l'échelle des événements récents*" proposée par Holmes et Rahe (pour évaluer les probabilités d'un individu à avoir des problèmes de santé), respectivement en 8^{ème} et 10^{ème} position pour le congédiement et la retraite : après décès, divorce, emprisonnement, blessures... **la séparation d'avec une organisation est un des items les plus générateurs de tension.** (voir Nicole Aubert et Max Pagès, p. 40, 1989)

⁴ Nicole Aubert et Max Pagès, p. 35, 1989

⁵ op. cité, p. 50

L'utilisation du concept de **névrose professionnelle** devient intéressante. Nicole Aubert définit la névrose professionnelle par *"un état de désorganisation durable de la personnalité, de pathologie installée survenue en liaison avec une situation professionnelle ou organisationnelle déterminée"*.¹ La névrose professionnelle peut se traduire par **trois cas cliniques** :

1- la névrose traumatique est liée à un événement traumatique². Nos cas et entretiens montrent des exemples où la séparation est vécue comme tel. Elle est caractérisée par trois éléments.

Le premier est le temps de latence qui sépare l'événement traumatique des symptômes de la névrose : *"Cette période de méditation solitaire est la période déterminante de l'installation de la névrose, et la plupart des auteurs insistent sur la nécessité de ne pas laisser le sujet seul avec ses ruminations, mais, au contraire, de le faire parler, afin de lui faire maîtriser «par l'objectivation du langage et face à la présence rassurante d'autrui une expérience événementielle qui l'a surpris, qui a débordé ses défenses et qui a été vécue, selon l'expression de Freud, comme une absence de secours»"*.³

Le deuxième élément caractéristique de la névrose traumatique est le **syndrome de répétition** (qui se traduit par des cauchemars, des ruminations faisant revivre le traumatisme) : *"«il s'agit d'une tentative de l'organisme pour maîtriser la représentation imaginaire d'un événement qui -jouant de sa violence et de l'effet de surprise- n'avait pu être maîtrisé lors de sa survenue dans la réalité»"*.⁴

Dernier élément de cette névrose : le **réorganisation de la personnalité** après le traumatisme (ou fixation du traumatisme). *"Tout se passe (...) comme si, par ses symptômes et par tous ses comportements, le malade semblait polarisé vers le traumatisme et réduisait en conséquence ses perceptions, son champ de conscience, ses activités, ses réactions et ses projets. Il se produit (...) un blocage des «fonctions du moi»"*.⁵

Ces descriptions peuvent permettre de comprendre des déroulements de séparation. Elles peuvent aussi expliquer certaines difficultés à reconstruire une relation. Notons cependant qu'elle demeure un cas extrême de la séparation ; comme nous le verrons ultérieurement (§ 8.1.1), la séparation s'ensuit plus généralement d'un travail de deuil, non-pathologique par essence.

2- La psychonévrose professionnelle est le deuxième cas possible de névrose. Dans ce cas, *"c'est l'histoire personnelle antérieure du sujet qui le rend plus vulnérable que d'autres aux sources d'agression"*

¹ Nicole Aubert, "la névrose professionnelle", p. 724, in Jean-François Chanlat, 1990

² L'évènement traumatique peut être un élément déclencheur, révélateur d'une névrose préexistante ou alors être le déterminant principal de la névrose.

³ Nicole Aubert, citant Crocq (1985), p. 727, in Jean-François Chanlat, 1990

⁴ op. cité, p. 727

⁵ op. cité, p. 727

suscitées par la situation ou le contexte organisationnel"¹. Cette névrose peut générer des séparations compte tenu de la sensibilité du sujet et des problèmes relationnels qui s'ensuivent.

3- La névrose d'excellence ou "burn-out" est **avant tout une séparation d'avec soi-même** : "l'individu est conduit à développer et poursuivre une image de lui-même en conformité avec ces standards extérieurs d'excellence et de réussite, parfois au détriment de sa personnalité réelle".² Un clivage se produit entre le Moi-Idéal et le Moi-Réalité. Mais lorsque les buts que s'est fixé le Moi-Idéal, ou les réassurances narcissiques dont il dépend ne sont plus accessibles, il s'effondre. "L'objet perdu ici est le Moi-Idéal et (...) le sujet doit, après la phase brutale de l'effondrement, affronter une phase mélancolique qui correspond à l'identification à l'objet perdu (...). Le Moi de l'individu, amputé d'une partie de lui-même -son Moi-Idéal- ne parvient plus pendant quelques temps à fonctionner, tout comme, dans la mélancolie, la perte de l'objet aimé consume le Moi"³. Ainsi le burn-out peut-il donner lieu à une double séparation : d'avec le Moi et d'avec l'entreprise et par conséquent aboutir à un double deuil⁴.

Nous venons de voir que **la séparation peut être la résultante d'une relation trop** (fusion, stress, burn-out) **ou pas assez forte** (non-implication) à l'institution. Elle interagit aussi avec la relation en ce sens qu'elle peut altérer celle à venir, ou empêcher sa reconstruction :

CAS 7-V⁵

Après un bras de fer avec sa direction financière, à 46 ans, Monsieur P. a quitté en dix jours le groupe informatique dont il était DRH. Pour avoir refusé de mettre en œuvre une n-ième vague de licenciement dont il contestait l'opportunité, il se retrouve de l'autre côté de la barrière, brusquement seul chez lui, au bout du rouleau. Lui qui, durant des années, quittait son domicile à 5h30 pour ne rentrer qu'à 23h. «*Ne perdez pas votre temps. Ne vous isolez pas du marché !* », avait-il l'habitude de conseiller. Et le voilà qui fait exactement le contraire. (...) il avait besoin de prendre du recul. Il s'est donné plusieurs mois, conscient d'avoir à digérer toutes ces années de surinvestissement professionnel. Il part donc en croisière sur la Nil avec sa femme, qui en rêvait. Puis il s'adonne au bricolage. En lançant toutefois un premier mailing à une trentaine de chasseurs de tête. Il pensait retrouver un poste en quelque mois. Il n'en fut rien. Aujourd'hui, au bout de plus d'un an de chômage, il conseille à d'autres «*d'attaquer très fort tout de suite*». (...) Monsieur P. craint plus que tout l'assistanat. Il a donc refusé le soutien d'un cabinet d'outplacement, négligé l'APEC, répugné à tirer de sonnettes. (...) Il paie cher le prix de cette «*indépendance farouche*». Ses amis lui reprochent son isolement.

¹ op. cité, p. 735

² op. cité, p. 744

³ op. cité, p. 744

⁴ Voir 8.1.1

⁵ Extrait de Laurence Monroe, Octobre 1993

Notons en conclusion que la peur du chômage¹ tend à se substituer à l'implication. La relation individu-organisation semble évoluer vers *"l'abandon du serment de fidélité -tacite- auquel les uns et les autres se croyaient tenus. Et ce au profit de ce qui aurait dû toujours être : une promesse mutuelle de collaboration, forcément limitée dans le temps"*². **Cette évolution accentue le poids de la relation à l'emploi.** C'est cette dimension de la relation que nous allons examiner.

7.1.2- Relation de l'individu au travail et à l'emploi et processus de séparation³

Nous avons vu au paragraphe 3.1.2.2 que la relation d'emploi prend le pas sur la relation de travail : *"la notion de travail a partiellement glissé de l'effort productif en soi vers la relation sociale prédominante."*⁴ Nous évoquons à la fois les liens entre relation de travail et séparation et ceux entre relation d'emploi et séparation. Enfin nous regardons le cas particulier des "professionnels", davantage liés à un métier qu'à une organisation.⁵

7.1.2.1- Relation au travail et séparation

Les fonctions du travail sont multiples⁶ :

¹ Voir Annexe 5

² Yves Aoulou (journaliste à l'APEC), août-septembre 1994

³ Nous n'étudions pas les liens entre un individu et un secteur d'activité. Voir Tania Saba, Gilles Guérin et Thierry Wils qui repèrent les "facteurs d'attachement" au secteur bancaire (octobre 1992) et Jean-Claude Gilardi qui étudie le "pouvoir discriminatoire" de ses facteurs (décembre 1986).

⁴ John Hayes et Peter Nutman, p. 8, 1983

⁵ Nous utilisons ici la distinction faite par Jean-Marie Peretti (p. 143 et 144, 1990) entre emploi, poste et métier : *"l'emploi d'un salarié décrit l'ensemble des fonctions qui lui sont confiées ; le poste se définit comme le couple «un emploi + une localisation» ; le métier est un ensemble de savoir-faire professionnels (...) avoir un métier ne signifie pas avoir un emploi"*.

⁶ John Hayes et Peter Nutman, p. 56 à 62, 1983. Ils précisent que le poids social du travail trouve ses origines dans la doctrine calviniste : *"L'éthique protestante se perpétue, sous une forme sécularisée, dans la mesure où les normes culturelles prévalentes attribuent statut et dignité au travailleur, qui est considéré comme un membre à part entière de la société et qu'elles refusent ce statut et cette dignité à celui qui ne travaille pas"* (p. 11)

- source de revenus
- satisfaction du besoin d'activité
- structuration du temps
- satisfaction des besoins de maîtrise de l'environnement et d'actualisation des fonctions du moi (principe de travail)
- source de créativité et de qualification
- source d'interaction sociale,
- source d'identité, de statuts professionnel et social
- satisfaction du besoin d'indépendance
- sentiment d'utilité

7.5- Fonctions du travail

L'importance du travail et la gravité de sa perte sont résumées par Pilgrim Trust (1968) : *"pour la plupart des gens, le travail représente le cadre dans lequel s'inscrit leur vie ; lorsque ce cadre disparaît, ils doivent endosser une responsabilité à laquelle leur vie professionnelle ne les a nullement préparés : la responsabilité d'organiser leur propre existence."*¹

La séparation correspond à la perte d'une de ces fonctions et de ce cadre. Ceci dit, la perte de travail est ressentie différemment d'un individu à un autre. Pour Madame U. le travail est fondamental et sa perte délicate :

CAS 7-VI²

Madame U., 41 ans, a toujours travaillé. Aujourd'hui, elle est chargée des "dossiers entreprise" dans une banque parisienne. Elle a décidé de partir car elle ne voit plus de débouchés pour elle. Quant à l'ambiance, elle est déplorable. Compte tenu de son ancienneté dans l'entreprise et des conditions de départ qui sont excellentes, elle a le temps de retrouver un bon emploi. D'autant qu'elle est trilingue. Son principal souci, toutefois, est d'être sûre de retrouver très vite du travail. Aujourd'hui divorcée, elle a deux enfants à charge. Mais surtout, elle ne peut pas rester sans travailler. Depuis qu'elle est en France, elle travaille, ce qui a toujours été pour elle une marque d'indépendance vis-à-vis de sa famille, notamment des hommes de sa famille. Elle ne se voit pas sans travail. Elle veut retrouver vite, très vite, le plus vite possible. Toutefois, plutôt que de reprendre un emploi salarié dans une banque, elle a un projet personnel qui lui tient à cœur. Servir d'intermédiaire entre des clients et les banques. Elle a de par son passé et ses relations un excellent carnet d'adresses. Femme de contact, elle est sûre de pouvoir réussir, mais cela lui demandera peut-être davantage de temps. (...) S'arrêter temporairement de travailler signifie donc pour elle apprendre à affirmer autrement son identité, son indépendance. Mais plus Madame U. serait sûre de son identité dans sa tête de son autonomie réelle, moins elle aurait à la prouver. Elle pourrait alors plus facilement accepter d'arrêter temporairement un travail salarié pour, à terme, réaliser ce qui lui plaît vraiment. (...) Cette fois, il ne s'agit plus vraiment de se battre "contre", mais "pour" elle, éventuellement avec d'autres (...). Son rapport aux autres et notamment aux hommes en l'occurrence en sera modifié.

¹ Cité par John Hayes et Peter Nutman, p. 36, 1983

² Cas extrait de Sarah Famery, p. 149-150, 1992

Le sens social de la perte de travail évolue : la séparation n'est plus seulement perçue comme le résultat d'une inadaptation personnelle mais aussi comme le symptôme de dysfonctionnements du système économique. Cette évolution des perceptions a une incidence sur les vécus de séparation : elle peut les dédramatiser.

7.1.2.2- Relation à l'emploi et séparation

Nous essayons ici de répondre à trois questions : comment l'emploi peut-il être à l'origine de la séparation, quelle est l'incidence de la fréquence, de la durée et de l'intensité de la relation d'emploi sur la séparation et comment la perte d'emploi est-elle vécue ?

a)- Les causes de la perte d'emploi

Hormis les suppressions d'emplois¹, la perte d'emploi peut résulter d'une inadaptation de l'individu à l'emploi :

CAS 7-VII²

Monsieur J. a 35 ans, il vient faire un bilan parce que, selon ses termes, il ressent une insatisfaction dans son poste actuel et qu'il veut modifier sa trajectoire. Il évolue actuellement dans un milieu d'affaire extrêmement compétitif et voici ce qu'il dit de sa société : *"c'est une société très performante, créative et agressive dans ses activités, extrêmement exigeante sur les hommes qu'elle comporte et très exigeante quant aux résultats, en contrepartie elle offre nom et réputation et une rémunération au-delà des rémunérations comparables. Elle est composée d'hommes très brillants qui allient des capacités de synthèse, d'innovations et d'entrepreneurs"*.

Il l'avait choisie pour se faire le caractère, pour le challenge, la carte de visite et l'image, parce que, explique-t-il, *"j'ai l'impression que la vie est une compétition et que si on se laisse aller, si on ne fait pas attention, il y a le risque de se trouver noyé dans la masse, d'où la nécessité de faire partie d'une élite, d'où l'entreprise que j'ai choisie"*.

Quand on lui demande comment il vit sa société, il répond : *"Je ne m'y sens pas très bien pour des raisons de constitution d'espace vital ; on a l'impression qu'on marche sur vous et qu'il faut se défendre, il faut sans arrêt exprimer des idées avant les autres ; il y a énormément d'exigence au point de vue de la disponibilité, de l'efficacité ; c'est extrêmement conflictuel, c'est un poste qui bouge sans arrêt, dans tous les sens avec des clients qui font le contraire de ce qu'ils disent la veille ; vous forcez un client et devez le persuader que votre idée est la meilleure. De plus la pression interne exige que l'on donne la meilleure image de la société. J'ai l'impression de ne pas m'exprimer, que les autres sont plus forts et que ce que je dis en trois phrases, ils le disent en deux. J'ai l'impression que ce que je fais n'est pas utile et que cela pourrait être mieux fait par quelqu'un d'autre"*.

A la question posée sur ce qu'il fait avec plaisir et facilité il dira : *"Quand je suis en confiance avec certains*

¹ Voir 4.2.2

² Extrait de Flore Delapalme, p. 32-33, 1993

clients, j'aime bien faire ce que je peux pour les aider. J'aime conseiller les gens, j'ai beaucoup d'amis qui viennent me montrer leurs dossiers et j'extirpe d'eux des qualités, des richesses auxquelles ils n'avaient pas pensé (...). Je suis un homme d'équipe, je ne fais pas de crasses, je rends facilement service, j'ai une partie de mon territoire que je couvre correctement, mais je suis moins dynamique que les autres".

Et quand on lui demande sa raison d'être, il répond : *"J'ai beaucoup de mal à répondre à cette question quand il s'agit d'une question professionnelle, par contre je la trouve plus facilement avec ma famille et mes amis, je fais attention à développer les qualités de ma femme, de mes enfants et de mes amis ; faire sortir de l'autre sa richesse c'est quelque chose qui m'est facile, mais du même coup quand je suis en concurrence, cela me gêne, car je suis plus facilement sensible aux qualités du concurrent ; par exemple en course à pied, je vois les qualités de mon concurrent, et je me demande si c'est la peine de continuer".*

Monsieur J. s'oblige à agir dans un sens et à un rythme qui ne sont pas les siens et où, en délaissant ses qualités intrinsèques, il finit par ne plus avoir l'impression de s'exprimer et par perdre le sens de son utilité. En optant, afin de faire une carrière brillante, pour un univers où l'image extérieure, la performance, la compétition dominent et en se mettant sous pression pour être au niveau requis, Monsieur J. met sous le boisseau des aspects majeurs de sa personnalité. Ainsi le plaisir et le talent particulier qu'il avait à conseiller, à être à l'écoute d'autrui, à faire exprimer la richesse de chacun ne peuvent précisément pas s'épanouir dans ce milieu où les maître mots étaient, se battre, imposer, gagner, exiger. Tenant plus du «coach» que du «coureur» Monsieur J. s'est trompé de rôle et ne peut dès lors pas tenir correctement sa place. D'autant moins d'ailleurs que les aspects originaux et potentiellement créatifs de sa personnalité deviennent justement des handicaps là où il est.

Ce cas illustre l'inadéquation entre l'individu et l'emploi qui aboutit à une séparation. Cette inadéquation peut résulter d'un processus : l'emploi et/ou l'individu évoluent ; le décalage se creuse entre les deux . Les cas 7-VIII et 7-IX sont des exemples de modification des aspirations de l'individu quant au contenu de son emploi :

CAS 7-VIII¹

Madame M. se destinait à une carrière mono-entreprise. Elle intégra un grand groupe pétrolier alors qu'elle n'avait pas encore atteint la trentaine. Successivement responsable d'un bureau de voyage interne, coordinatrice de transports massifs d'hydrocarbures et assistante commerciale en relation avec les compagnies aériennes. Elle sentait, au fil des années, une insatisfaction professionnelle croissante. *"Dans les grands groupes, l'initiative individuelle est souvent mal perçue et toujours difficile à mettre en œuvre"* explique-t-elle. Or elle ressent un grand besoin d'action. Au sein du groupe, elle est très vite étiquetée comme "interventionniste", toujours prête à aider les autres. Lorsqu'elle annonce son départ, c'est la consternation générale. *"Pilier de la maison depuis vingt-deux ans, personne ne voulait croire que je partirais un jour"*.

¹ Cas extrait de Sabine Fessard, 27 août 1993

CAS 7-IX¹

Manches retroussées, Monsieur G., franchisé d'un groupe de réparation automobile, affiche un large sourire. Ce métier de mécanicien auto, il l'aime, et ne regrette rien de l'époque où il occupait un poste d'ingénieur dans l'industrie. Et pourtant, le fossé est large qui sépare un cadre travaillant dans un groupe d'un patron de PME qui ne rechigne pas à mettre les mains dans le cambouis. En fait, tout a commencé en 1966. A l'époque il sort de l'Ecole de Céramique Industrielle de Sèvres et entame une carrière classique d'ingénieur. De l'Allemagne à la Suisse il parcourt l'Europe comme cadre supérieur dans des grands groupes internationaux. Six ans plus tard, il est en Côte-d'Ivoire à la tête d'une cimenterie qui emploie 350 personnes. Mais le retour en France en 1984 est difficile. Son entreprise n'a plus besoin de ses services. Et les employeurs potentiels ne sont pas du tout impressionnés par son expérience internationale. Après six mois de vaine recherche, il décide de changer de branche pour retrouver "cette liberté et ces responsabilités que je connaissais en Afrique". De son hobby, la mécanique, il fait son métier. Le choix de la franchise se fait ensuite naturellement : "Je ne pouvais entrer directement dans le métier sans expérience préalable du secteur".

Si la modification des aspirations de l'individu ou son insatisfaction quant à son emploi peuvent générer une séparation, d'autres alternatives sont possibles. Le modèle ci-dessous les reprend. Mais il n'indique pas les facteurs qui déterminent le choix de l'une ou l'autre des ces options² :

	actif		
	Sortie (départ, mutation, recherche d'un nouvel emploi, intention de quitter)	Expression (discussion des problèmes, suggestions d'amélioration, recherche d'aide...)	
destructif	Négligences (absentéisme, retards, efforts réduits, taux d'erreurs accru...)	Loyauté (publicité positive, défense de l'organisation face à la critique)	constructif
	passif		

7.6- Attitudes possibles face aux problèmes reliés au travail³

Nous avons rapidement évoqué comment l'emploi peut être à l'origine de la séparation. Nous allons à présent examiner les répercussions de la perte d'emploi.

¹ Cas extrait de Courrier Cadre, n° 993, 27 novembre 1992. Ce changement d'aspiration est probablement en lien avec un âge de la vie (voir Annexe B)

² A cet égard, voir 6.1 et 9.1.1.1.b

³ Roland Foucher, p 319, 1988. L'auteur assimile la séparation à une attitude active et destructrice. Nos développements contredisent cette position (voir 7.1.1.2.a et 8.1.1.2.a).

b)- Intensité, fréquence et durée de la relation et de la séparation

L'intensité de la relation d'emploi influence la séparation : *"chez les individus qui investissent énormément de temps et d'énergie dans le travail, la preuve que ces efforts sont payants sera essentielle au maintien de leur image de soi. Une carrière heureuse renforcera cette image de soi et deviendra une partie centrale et essentielle du moi. Perdre le moyen d'entretenir l'aspect essentiel de l'image de soi peut être un véritable traumatisme."*¹

Une forte satisfaction au travail est un facteur qui aggrave les conséquences psychologiques de la perte d'emploi². Quant à l'insatisfaction, elle peut être la cause de la séparation : *"une forte insatisfaction peut conduire non seulement à réduire le niveau des efforts déployés, mais aussi à remettre en cause l'appartenance à l'organisation"*³.

La fréquence des relations (et des séparations) influence aussi les conséquences psychologiques de la perte d'emploi : *"si un individu n'a connu que de courtes périodes de chômage toujours suivies de réembauchage, alors, selon Seligman (1975), (...) il souffrira sans doute moins des effets psychologiques et affectifs"*⁴. Seligman montre qu'à contrario un individu qui a gardé le même emploi pendant des années aura des réactions émotionnelles et psychologiques plus violentes.

Enfin, la durée de la relation et la séparation sont liées. Dans certains cas, la durée agit comme un processus de renforcement bloquant la séparation. Dans d'autres, une relation d'emploi trop longue génère une séparation. Nous renvoyons ici à l'étude de Michel Tremblay sur le plafonnement de carrière⁵ qui montre les liens entre la durée passée dans le même emploi et la satisfaction. Quant aux conséquences psychologiques de la durée de la relation dans le processus de séparation, nous les examinerons au chapitre 8.

c)- Conséquences de la perte d'emploi : quelques modélisations⁶

Nous proposons quelques modèles qui s'attachent à décrire les conséquences psychologiques de la perte d'emploi :

¹ John Hayes et Peter Nutman, p. 83, 1983

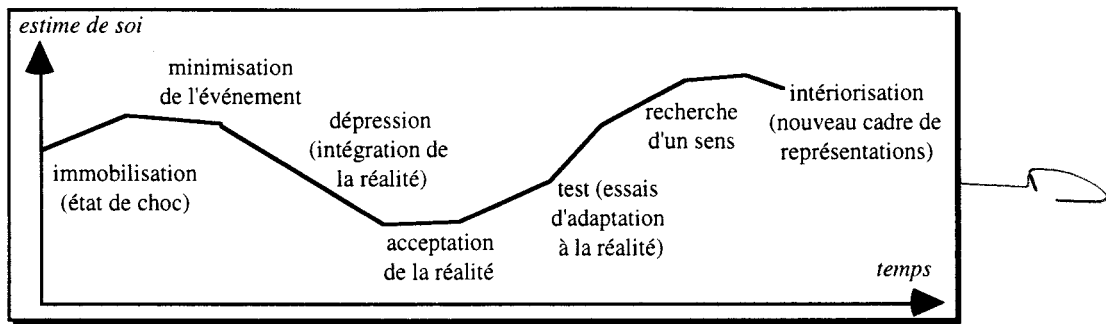
² Afin d'identifier les facteurs de satisfaction au travail qui peuvent influencer sur la relation d'emploi et le processus de séparation nous renvoyons à Lakdar Sekiou et alii., p. 443 à 476, 1993.

³ Alain Roger, juillet 1989 ; voir 6.1.1 (modèle de March et Simon).

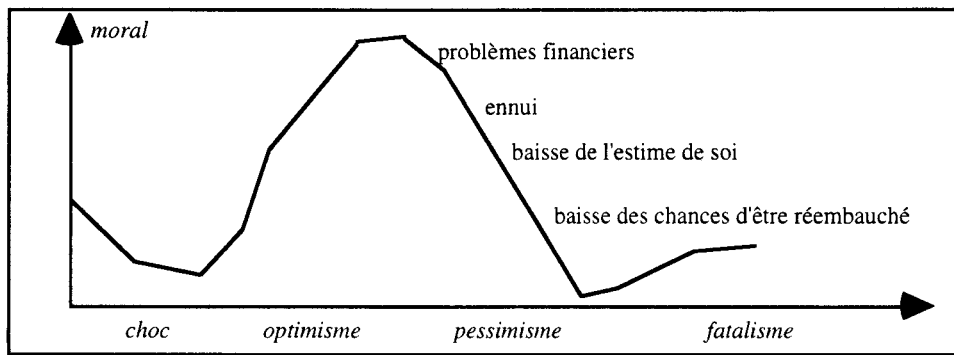
⁴ John Hayes et Peter Nutman, p. 51, 1983

⁵ 27-28 Novembre 1990 ; voir aussi Claude Vieules, Juin 1991 et Kirby Warren, Thomas Ference et James Stoner, décembre 1988

⁶ Voir John Hayes et Peter Nutman, p. 19 à 31, 1983



7.7- Modèle de Hopson et Adams (1976)



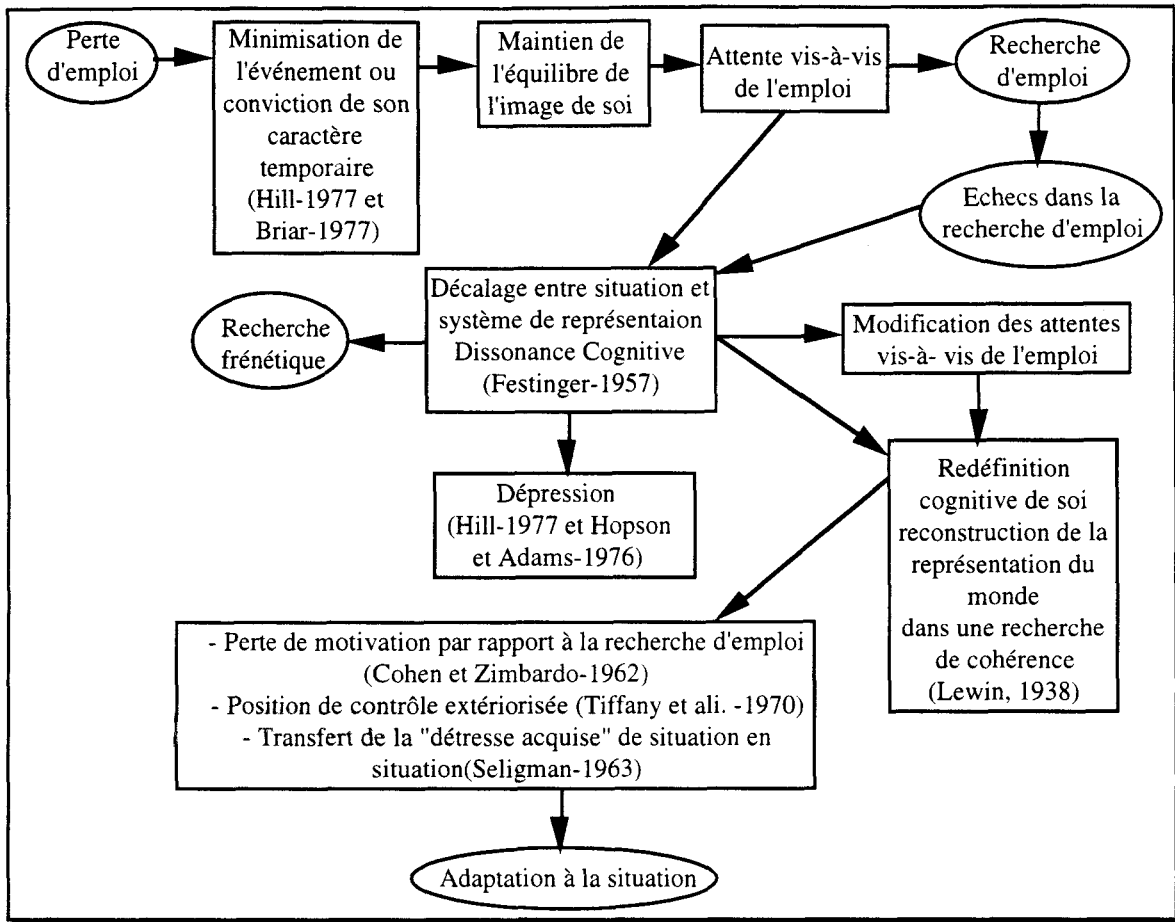
7.8- Modèle de Harrison (1976)

Mentionnons également le modèle de Hill (1977) qui identifie trois étapes : le refus de la réalité qui est un trauma ; la dépression et l'acceptation de la réalité ; enfin, l'adaptation. Quant à Katherine Briar (1977), elle met aussi en évidence une phase de choc à laquelle succèdent un temps de culpabilité et de dépression puis une phase d'inertie.

Ces modèles ont en commun trois phases principales que Eisenberg et Lazarfeld résumaient déjà en 1938 : "d'abord, il y a un choc, suivi d'une période de « coup de fouet » et de recherche d'un emploi, au cours de laquelle l'individu est optimiste, pas encore résigné : son attitude reste inchangée. Ensuite quand tous les efforts échouent, l'individu devient pessimiste, inquiet et angoissé : c'est l'étape la plus cruciale. Et enfin, l'individu devient fataliste et s'adapte à son nouvel état, mais dans un univers plus étroit. Il se comporte comme quelqu'un de brisé."¹

Ces phases sont reprises dans le schéma 7.10 où nous mettons en évidence les réactions psychologiques. L'individu ressent une dissonance entre ses représentations et la situation. Il peut temporiser en minimisant l'évènement. Puis, il doit corriger ses schémas cognitifs :

¹ Cités par John Hayes et Peter Nutman, p. 24, 1983



7.9- Réactions psychologiques à la perte d'emploi¹

Ce schéma montre que les conséquences psychologiques de la perte d'emploi sont liées au poids attribué à la relation d'emploi. **Lorsque l'emploi a une place centrale dans la conception de soi, la perte d'emploi** (ou l'échec dans la recherche d'emploi) **a des effets traumatisants.**

Les conséquences de la perte d'emploi sont liées à d'autres facteurs² :

- le type de séparation : la retraite n'a pas les mêmes conséquences que le licenciement. Elle est vécue comme "normale" et donne accès à un statut social plus acceptable que celui de chômeur³. La démission est aussi a priori moins traumatisante ;
- les contingences financières ;
- le soutien du groupe social, de la famille ;
- la perception de la légitimité de la perte d'emploi.

¹ D'après John Hayes et Peter Nutman, p. 33 à 54, 1983

² Voir Annexe 4

³ Kelly (1950) a montré que les retraités percevaient leur perte d'emploi en termes de gains (plus de conditions favorables ou moins de conditions défavorables) ; John Hayes et Peter Nutman montrent que pour les licenciés il s'agit d'une perte (p. 65 à 71).

Pour conclure, soulignons les similitudes entre les modèles de perte d'emploi et celui du travail de deuil¹. Ces deux approches, psychologique et psychanalytique, insistent sur l'influence de l'intensité de la relation. Dans un cas, la séparation est une atteinte à l'image de soi, dans l'autre c'est le Moi qui est mis en cause. Enfin, ces deux approches décrivent des phases de refus de la réalité, de dépression, de culpabilité, de construction de sens et de mise en cohérence des représentations avec la réalité.

7.1.2.3- Relation au métier et séparation

Certains individus ressentent moins durement les conséquences psychologiques de la perte d'emploi². C'est le cas lorsqu'elle ouvre des perspectives d'avenir ou lorsqu'elle correspond à une intention longuement mûrie.³ C'est le cas aussi pour une catégorie de salariés : les "professionnels".

La dimension principale de leur relation à l'organisation est le métier : *"Le professionnel qui contrôle son propre travail, agit (...) de façon relativement indépendante de ses collègues mais reste proche des clients qu'il sert."*⁴ C'est l'enseignant, le médecin, le consultant, l'infirmière⁵ ... Ils bénéficient d'une grande autonomie. **Leur relation à l'institution et au groupe pèse moins que celle au métier** : *"Le professionnel tend à s'identifier plus avec sa profession qu'avec l'organisation où il la pratique (...) il ne se considère généralement pas comme faisant partie d'une équipe, l'organisation est presque accessoire"*⁶.

La retraite est surtout la rupture d'avec un métier. Les conséquences psychologiques sont liées à cette perte. Le licenciement ou la démission n'ont que très peu de répercussions psychologiques s'ils continuent à exercer leur métier dans une autre organisation. En outre, la séparation peut être choisie pour maintenir le niveau d'autonomie. Selon Mintzberg, le professionnel maintient une relation avec l'organisation uniquement pour bénéficier de ses ressources, poursuivre son apprentissage, socialiser les nouveaux venus, avoir des clients. S'il perd un de ces éléments, le professionnel peut partir. Enfin, pour gagner en autonomie, les professionnels s'assurent le contrôle du pouvoir administratif. Ce pouvoir influence la séparation. En effet, les professionnels ont tendance à ne pas se séparer de l'un d'entre eux : *"les professionnels ont une aversion notoire à agir contre l'un des leurs, à «laver leur linge sale en public» pour ainsi dire. Ils le feront dans des cas extrêmes (...) Mais de*

¹ Voir 8.1.1

² John Hayes et Peter Nutman identifient plusieurs groupes : les jeunes en fin de scolarité qui n'ont pas défini leurs aspirations professionnelles ; les personnes qui n'ont pas de soucis financiers et qui peuvent entretenir l'image de soi associée à leur train de vie ; les personnes qui considèrent leur chômage comme légitime et justifié préservant par là leur image de soi (p. 71 à 79, 1983).

³ Voir 6.1

⁴ Henry Mintzberg, p. 310, 1982

⁵ Voir Maurice Thévenet, p. 487 à 496, 1992 [2]

⁶ Henry Mintzberg, p. 315 et 331, 1982

tels cas sont relativement rares"¹.

La relation que l'individu entretient au travail, à l'emploi et au métier agit sur le processus de séparation, tant dans sa genèse, son déclenchement que son déroulement. Nous allons à présent étudier le troisième pôle de la relation : la relation interpersonnelle.

7.1.3- Relation interpersonnelle et processus de séparation

Dans sa relation à l'organisation, l'individu peut privilégier la dimension affective. Cela peut se traduire par des relations inter-individuelles fortes ou par un sentiment très développé d'appartenance à un groupe². Nous montrons que la relation inter-personnelle influence la séparation :

- par son processus (certaines phases sont plus propices à la séparation que d'autres) (7.1.3.1) ;
- par son contenu (nous évoquerons à titre d'exemples certaines pathologies) (7.1.3.2) ;
- par les perceptions qu'en ont les individus (7.1.3.3).

7.1.3.1- Les phases de la relation inter-personnelle

Certaines phases de la relation inter-personnelle sont plus favorables que d'autres à la séparation. Pour illustrer ce point, nous utilisons la modélisation proposée par Paula Michal-Johnson³ :

Croissance

1- Départ : phase de recrutement

2- Période d'essai : les deux parties cherchent un terrain d'entente, échangent des informations. La qualité de cette étape est fonction de l'intérêt manifesté par les deux parties, de leur aptitude au dialogue quotidien et de leur satisfaction mutuelle apportée par cet échange. **La séparation intervient souvent à cette étape.**

3- Intégration : la relation se construit.

4- Intensification : l'employé devient partie intégrante de la société, s'insère dans un petit groupe et représente la société à l'extérieur. Il s'identifie à l'entreprise.

5- Création de liens : l'employeur reconnaît la valeur de l'employé. L'employé a un sentiment de sécurité et de stabilité et investit son énergie dans la société.

¹ op. cité, p. 33

² Voir 3.1.1

³ p. 114 à 117, 1987

Décomposition : genèse de la séparation

6- Différenciation : l'employeur et l'employé commencent à séparer leurs affaires, leur points de vue et leurs emplois du temps. La perception de l'individu au sein de la hiérarchie change. Le mécontentement professionnel s'insinue dans la relation de travail. Des manquements peuvent être constatés.

7- Rationnement : la quantité d'informations échangées entre l'employeur et l'employé diminue. Chacun réduit le temps alloué à la conversation courante. L'employé peut alors avoir le sentiment que l'entreprise ne mérite pas l'effort qu'il se donne.

8- Stagnation : la relation commence à piétiner. L'une des parties ou les deux adoptent un comportement à peine suffisant pour maintenir un dialogue.

9- Evitement : les interactions employeur/employé sont brèves et reflètent le désir de réduire le temps et l'énergie alloués à la relation. De longs déjeuners, des absences prolongées, la préférence pour des tâches effectuées en dehors du poste de travail normal, l'incapacité à répondre à des demandes d'informations ou des retards dans le travail caractérisent cette étape.

10- Fin : l'une des parties prend l'initiative de mettre un terme à la relation. On aboutit selon le cas à un licenciement ou à une démission. Chacun est prêt à fonctionner sans l'autre. L'entretien de licenciement sera marqué par la nature de la relation entretenue et les différences de statut.

7.10- Composition et décomposition de la relation inter-personnelle

La phase "période d'essai" est une phase où la séparation semble plus "simple" à conduire dans la mesure où la relation courte a généré peu de liens à dénouer¹ :

CAS 7-X²

"Je viens d'engager un jeune handicapé mental de 25 ans pour aider le personnel de service à porter les plateaux de repas dans notre hôpital. Au bout d'une semaine, l'équipe a noté qu'il éprouvait des difficultés dans ses relations avec les patients et les visiteurs, leur répondant de façon abrupte, se vexant aisément lorsqu'on lui demandait de se diriger vers telle ou telle table et gâchant copieusement la nourriture. Après avoir abordé ces problèmes avec lui, je lui indique précisément ce qu'il doit faire lorsqu'il porte les plateaux des patients et ceux des visiteurs à la table indiquée. Je lui donne alors une semaine pour corriger ses erreurs, en lui signifiant que si son travail ne s'est pas amélioré à cette date il sera licencié. Il continue de travailler mais sans amélioration notable. Il doit être licencié pour incapacité professionnelle. Sa première réaction face aux situations conflictuelles est la confusion, la frustration, qu'il manifeste en répétant des phrases simples du type: "J'ai essayé vous savez." Notre relation de travail se trouve encore à une phase expérimentale. Je n'ai pas fait au jeune homme de promesse formelle quant à son avenir. Il n'envisage pas son travail comme une situation idéale. C'est un emploi, c'est tout. Cette situation me met véritablement mal à l'aise parce qu'il est lourdement

¹ Voir Aude d'Andria, décembre 1995

² Extrait de Paula Michal-Johnson, p. 59, 1987

handicapé. Toutefois, il est préférable d'instruire dès maintenant l'adéquation entre le salarié et son travail, plutôt que de laisser traîner les choses. L'entretien est direct. Je le prends à part dans mon bureau et lui rappelle que le délai d'une semaine est passé. Nous revenons sur les problèmes évoqués lors du précédent entretien et notons l'absence d'amélioration. Il déclare qu'il regrette, qu'il a pourtant essayé. Je lui fais savoir que nous devons pouvoir compter sur des agents de service qui n'ont pas besoin d'être constamment surveillés et nous convenons ensemble qu'il trouvera un travail mieux adapté à ses capacités."

En ce qui concerne les phases de "décomposition de la relation", si les deux parties sont synchrones, la séparation peut être peu douloureuse dans ses conséquences psychologiques et ses incidences technico-économiques :

CAS 7-XI¹

Monsieur C. est le second d'une PMI spécialisée dans le matériel pour le BTP. Après six ans de travail, il constate qu'il est en désaccord profond avec le dirigeant sur les choix stratégiques. Sentant le "clash" inévitable, il préfère quitter l'entreprise plutôt que de voir ses relations avec le dirigeant se dégrader. Ce dernier tient à ce que la séparation se passe dans de bonnes conditions pour préserver d'éventuelles futures relations, pour ne pas dégrader l'image de l'entreprise et aussi parce que ce cadre a été un élément brillant de l'entreprise. Le cadre est donc licencié, reçoit une indemnité transactionnelle de six mois de salaire et obtient la garantie de rester jusqu'à ce qu'il retrouve un emploi. En contrepartie il s'engage à ne pas quitter l'entreprise avant le recrutement de son successeur.

En revanche, s'il existe un décalage dans les phases perçues, la séparation est plus pénible. Par exemple, le salarié est en phase "création de liens" et le supérieur en phase de "différenciation" : ce décalage peut mener à un licenciement douloureux ; ou encore le salarié est en phase de "rationnement" et le supérieur en phase de "création de liens" : ce dernier peut être désagréablement surpris par une démission.

La relation inter-personnelle et ses vécus influencent l'occurrence de la séparation et son déroulement.

7.1.3.2- Les relations inter-personnelles et leurs pathologies

Afin d'illustrer l'impact du contenu des relations inter-personnelles sur la séparation, nous retenons l'exemple des relations "pathologiques". Certains phénomènes peuvent troubler les relations inter-

¹ Extrait de la revue Capital, février 1993

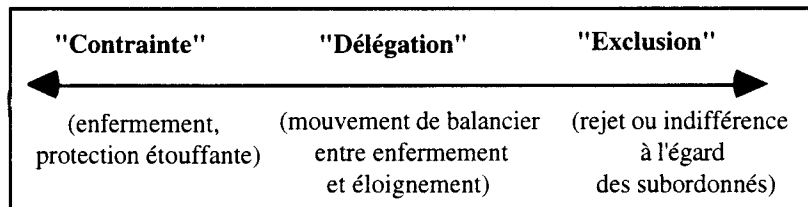
personnelles et influencer sur la séparation¹ :

- le "transfert"² génère des comportements inadéquats, contradictoires et persistants. Plusieurs types de transfert existent :

- le "transfert par idéalisation" induit suivisme, passivité et dépendance ; il peut bloquer des séparations ;
- le "transfert par miroir" induit suffisance, narcissisme, versatilité ; le leader a en outre tendance à rejeter tout subordonné lui faisant ombrage, s'entourant de subordonnés serviles ;
- le "transfert par persécution" induit hostilité (l'hostilité d'un dirigeant peut conduire les meilleurs à partir), masochisme morale (développement du sentiment de culpabilité) et envie.

Ces deux derniers types de transferts sont des facteurs favorables à la séparation.

- les liens entre subordonné et supérieur hiérarchique peuvent être situés sur un continuum "contrainte-délégation-exclusion".



7.11- Continuum des liens subordonné-supérieur

L'exclusion peut générer une séparation. Elle peut naître d'une réaction de "contre-dépendance" : il s'agit du rejet brutal d'un subordonné après des années de relations enfermantes ("contrainte"). Ce rejet est lié à l'anxiété éprouvée par le supérieur devant ce miroir de son propre besoin de dépendance. De plus, le subordonné rejeté se trouve dans un état d'abandon ; **état qu'il finit par reproduire, par adopter à l'encontre d'autres individus l'assimilant à une normalité.** Pour lui, la relation ne peut être que superficielle, liée à des enjeux de pouvoir et de courte durée. Dans ce cadre, les modes de relation et de séparation se reproduisent.

Nous venons d'insister sur les problèmes relationnels que crée le supérieur hiérarchique. L'exemple qui suit montre que le subordonné peut tout autant en être à l'origine :

¹ Parmi eux les névroses du dirigeant. La personnalité du dirigeant marque les stratégies, structures, styles de commandement, prises de décision et cultures des organisations. **Ses névroses imprègnent peu à peu toute l'entreprise et se répercutent tant au niveau des relations interpersonnelles qu'au niveau du processus de séparation.** Voir Manfred Kets de Vries et Danny Miller, 1985

² "Type particulier de relation à l'égard d'une personne (...), dont le caractère essentiel est que les sentiments et les émotions éprouvés envers elle ne sont pas adaptés à celle-ci, mais s'appliquent en fait à une autre (...). Le transfert est une répétition, la réédition d'une ancienne relation objectale." Ralph Greenson cité par Kets de Vries et Miller, 1985.

CAS 7-XII¹

Responsable technique d'une importante unité de production dans une entreprise industrielle, Monsieur G., 38 ans, une fois de plus, veut partir. Changer, trouver un autre poste, ici ou ailleurs. Il travaille depuis 12 ans. C'est son cinquième emploi et le troisième poste dans cette société. Une fois de plus, il est écœuré par sa hiérarchie. Il ne supporte pas qu'on le paterne. Il ne respire plus. Son supérieur hiérarchique reprend toujours tout à son compte. Il le considère comme un employé et non comme un interlocuteur privilégié. Il le contrôle en permanence et l'empêche de s'exprimer. Il sait pourtant, compte tenu de son activité et du niveau de ses responsabilités, qu'il est indispensable. Lui, a besoin de confiance, sinon il ne peut fonctionner. Une fois de plus, il craque. Chaque fois, c'est la même histoire : il accepte, c'est vrai, trop souvent n'importe quoi et après, il craque. Là c'est irréversible. Il aime beaucoup ce qu'il fait, il pourrait faire beaucoup plus de choses encore, mais il ne peut plus travailler avec son supérieur. Il semble que cette situation se répète dans les relations qu'a Monsieur G. avec ses différents supérieurs hiérarchiques : peut-être accorde-t-il trop de poids à l'autorité, trop de pouvoir aux autres et s'y soumet-il trop, peut-être refuse-t-il de se ménager, de demander des espaces de liberté, d'autonomie, de parole, ce qui évidemment devient insupportable. Dans cette hypothèse, un changement de poste conduira à la répétition de cette situation, puisque Monsieur G. doit reproduire le même type de relation ou rechercher des situations similaires déjà existantes.

Cet exemple montre aussi qu'il convient d'analyser les causes de la séparation et **les éventuelles similitudes avec des séparations antérieures. Un schéma de séparation peut se reproduire** : l'individu est à l'origine des séparations dans une volonté inconsciente d'éluder des problèmes, de masquer ses défaillances par une éradication de ceux qui en sont les révélateurs.

7.1.3.3- Les relations inter-personnelles et leurs perceptions

Nous avons souligné (7.1.3.1) que la similitude des perceptions des phases de la relation pouvait rendre la séparation moins pénible. Nous montrons ici un autre type de concordance qui peut faciliter la séparation : l'exactitude des perceptions qu'a un individu des sentiments d'autrui à son égard².

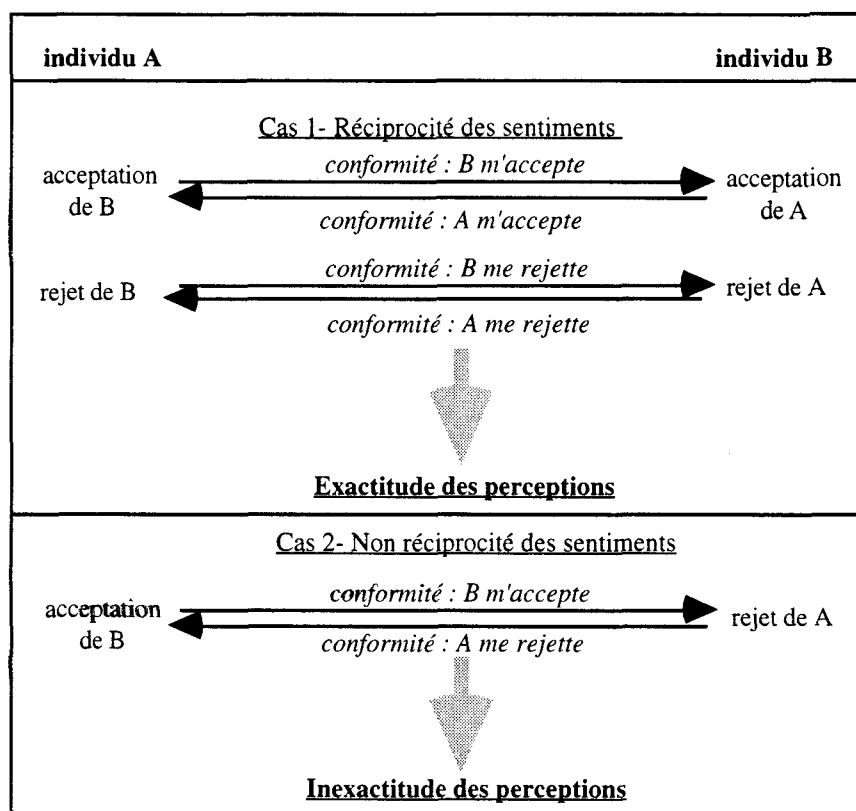
Schématiquement, si un individu est rejeté par son entourage professionnel et s'il perçoit ce rejet, la séparation a moins de chance de le prendre au dépourvu et d'être vécue comme brutale.

Mais l'exactitude perceptive n'existe pas toujours. Et ce pour plusieurs raisons :

¹ A partir de Sarah Famery, p. 78, 1992

² Voir Renato Tagiuri, Jerome S. Bruner et Robert R. Blake, ("relation entre sentiments et perception des sentiments parmi les membres de petits groupes"), in André Levy, p. 110 à 119, 1978

- par la socialisation, les individus suppriment ou déguisent des indices de leurs sentiments ;
 - les individus sont moins aptes à reconnaître un sentiment de rejet ou d'indifférence à leur égard qu'un sentiment d'acceptation ; ce en raison de la politesse et de mécanismes d'autodéfense (ceci dit, l'angoisse de la relation, l'anxiété d'être rejeté peuvent jouer en sens inverse : l'individu peut percevoir davantage les sentiments de rejet que d'acceptation) ;
 - le principe de "conformité perceptivo-affective" fait que les individus tendent à percevoir les sentiments des autres en fonction de leurs propres sentiments¹ ;
 - ce principe de conformité fait qu'il y a exactitude perceptive que s'il y a réciprocité des sentiments ; s'il n'y a pas réciprocité, la tendance à la conformité entre sentiments et perceptions génère de l'inexactitude.
- Nous résumons ceci dans le tableau ci-dessous :



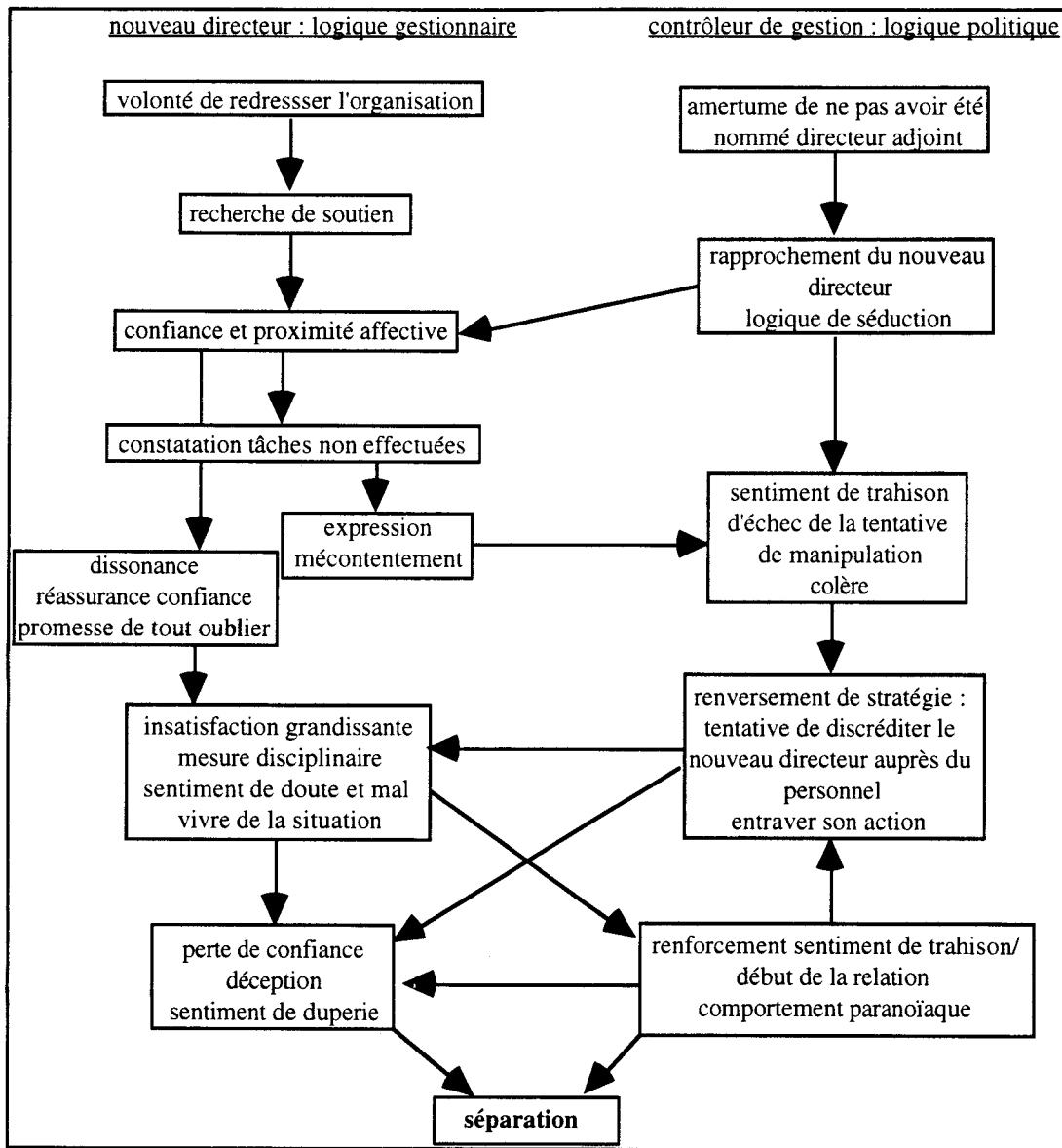
7.12- Exactitude et inexactitude des perceptions

Vis-à-vis de la séparation, l'inexactitude perceptive a deux incidences majeures :

- le décalage des perceptions peut rendre la séparation très douloureuse : comment un individu qui percevait des sentiments d'acceptation à son égard peut-il vivre un rejet qui se concrétise ?
- à l'inverse, ce décalage peut empêcher des séparations ; la non-reconnaissance de sentiments contradictoires aplanit des situations qui pourraient compromettre la poursuite de la relation.

¹ Le sens de cette conformité n'est pas unique : il est possible de rejeter quelqu'un parce qu'on le perçoit comme nous rejetant et de percevoir quelqu'un comme nous rejetant parce qu'on le rejette -éviter un sentiment de culpabilité par "projection complémentaire"-.

L'inexactitude perceptive influence la relation. **Des décalages sur les vécus de relation peuvent générer des séparations.** Le cas présenté en Annexe 7 illustre ce point :



7.13- Synthèse et analyse du cas Tilapia

Ainsi la séparation est-elle liée aux phases de la relation inter-personnelle, à son contenu et aux perceptions qu'en ont les individus.

Nous avons vu dans cette sous-partie que la relation influence le processus de séparation. L'individu quitte une institution, un emploi ou des individus. Bien évidemment, les choses ne sont pas aussi tranchées et chacune de ses dimensions intervient. Une d'elles peut avoir une place plus importante dans la relation et demander un travail de détachement plus soutenu lors de la séparation.

La relation n'intervient pas que par son contenu sur la séparation. Sa temporalité par rapport à la séparation est également influente.

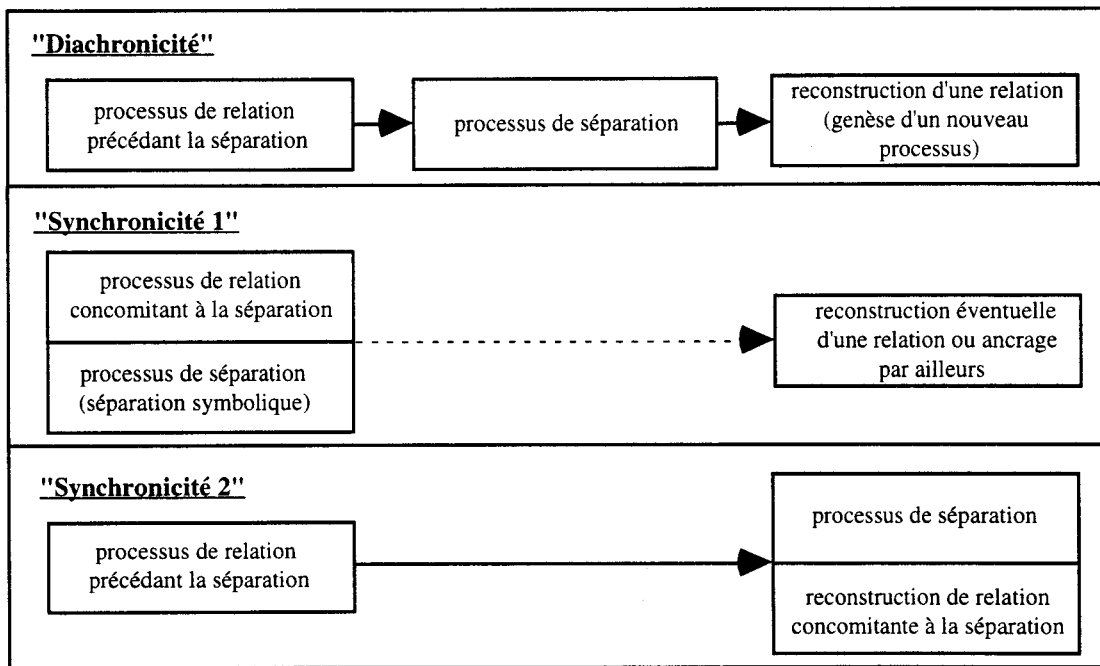
7.2- TEMPORALITE DE LA RELATION ET DU PROCESSUS DE SEPARATION

Nous venons de montrer les interactions entre le type de relation (à l'institution, à l'emploi, inter-personnelle) et le processus de séparation. Nous examinons ici **les effets de la temporalité des deux processus sur la séparation. Que se passe-t-il lorsqu'ils sont diachroniques ou synchroniques ?**

La perception répandue dans l'analyse de la séparation est le diachronisme des deux processus : après le relation survient la séparation, puis se reconstruit une relation. Ce n'est pas toujours le cas :

7.2.1- la séparation peut avoir lieu alors que la relation existe toujours : l'individu peut être dans l'organisation physiquement tout en étant symboliquement séparé ; il peut être séparé de l'institution mais conserver des relations avec le groupe, l'emploi... ("synchronicité 1") ;

7.2.2- l'individu peut entamer la construction d'une nouvelle relation avant de procéder à une séparation d'avec son ancienne entreprise ("synchronicité 2").



7.14- Temporalités possibles de la relation et de la séparation

7.2.1- Séparation symbolique dans la relation

La relation se poursuit, en apparence, mais la séparation a déjà eu lieu. Cette séparation symbolique peut être :

- **une alternative à la séparation "factuelle" ;**
- **une temporisation dans le processus de séparation ;**

La séparation symbolique peut être une alternative à la séparation "factuelle". Elle correspond à une distanciation avec l'une des trois dimensions de la relation (l'institution, le travail et/ou le groupe) :

- l'individu peut ne plus vouloir faire d'effort particulier pour l'entreprise, la discréditer à l'extérieur, manifester devant ses proches l'intention de partir, ressentir de l'animosité à l'égard de l'équipe dirigeante, mais aimer son travail, se sentir bien dans son équipe ;
- il peut ne plus apprécier son travail, se trouver en décalage par rapport à son emploi mais poursuivre la relation parce qu'il "aime bien" l'entreprise, l'ambiance, ses collègues ;
- il peut enfin vivre de fortes tensions avec ses collègues, son supérieur immédiat, ou ne pas avoir d'accointances particulières, mais être très attaché à "son" entreprise, se sentir "fait pour ce métier"...

On peut considérer **la séparation symbolique comme une attitude**, c'est-à-dire comme une distanciation vis-à-vis de la situation, voire un compromis, une concession, (*"on va au boulot parce qu'il faut bien"...*). La question des interactions entre séparations symbolique et factuelle renvoie alors à celles de la transition entre attitude et comportement et entre intention de départ et passage à l'acte¹.

On peut aussi la concevoir **comme un comportement**. Les individus qui ne vivent pas une relation pleinement satisfaisante adoptent des comportements de retrait (absentéisme, baisse significative de performance, apathie,...)². La séparation symbolique est alors une alternative à la séparation factuelle, tant que l'individu peut adopter ces comportements.

Elle peut aussi être une **négation de la nécessité d'une séparation "réelle"**. Dans ce cas, ce n'est pas une analyse de la situation qui conduit à s'en accommoder mais un aveuglement devant la situation. Si la séparation "réelle" survient dans ce contexte, elle peut être très douloureuse :

¹ Voir 6.1.2, 6.1.3 et 7.1.1.1

² Voir 9.1.1.1.b

CAS 7-XIII¹

"Le pire ce sont les situations qui se sont lentement dégradées, explique une consultante. Celui qui sait depuis des mois qu'il n'est pas à sa place, celui-là arrive détruit. Mieux vaut pour lui mettre sa recherche entre parenthèses pour un temps". Elle pense, par exemple, à ce directeur de brasserie, qui, à 50 ans, ne s'est pas adapté à un parachutage loin de sa région, sous les ordres d'un jeune. Abasourdi par son licenciement, il a mis trois mois pour mettre la tête hors de l'eau. La consultante l'a beaucoup écouté parler de lui, de sa carrière, de ses succès et de ses déboires. De ses rêves de jeunesse aussi : celui de partir vivre en Afrique par exemple. Ensemble, ils ont dressé un bilan. Et un beau jour, il a éclaté en sanglots, pendant vingt minutes. Puis la page a été tournée. Le lendemain, c'était un autre homme. Il a fini par trouver un poste en Afrique, pour diriger une filiale de brasserie.

La séparation est d'autant plus douloureuse dans ce contexte que les individus ne perçoivent pas les mêmes phases des processus de relation et de séparation. Le salarié peut effectivement se détacher peu à peu de l'entreprise, de ses enjeux et opter pour un retrait symbolique alors que ses partenaires lui sont encore attachés. L'entreprise peut tomber dans une indifférence à l'égard du salarié, de son travail, de son avenir, le laisser dans un "placard", c'est-à-dire en "faire son deuil", alors que l'individu tient encore pour importante sa relation à l'organisation².

La séparation symbolique peut aussi être une phase du processus de séparation, **une temporisation entre "genèse" et "déclenchement"** :

CAS 7-XIV³

Monsieur J., diplômé en psychologie industrielle, après plus de trois années d'expérience dans les ressources humaines, vient d'accepter un poste de vendeur : *"C'est un plus d'être en poste pour continuer à chercher un poste. La paie est là, on est plus calme aux entretiens. De plus étant marié et père de famille, ce choix s'imposait".*

La décision de partir est prise, et peut-être programmée. Pour une raison ou une autre l'individu demeure dans l'organisation tout en étant déjà dans un ailleurs. L'entreprise a décidé de se séparer de l'un de ses salariés, mais la nécessité de passer le relais au successeur, l'exécution du préavis, le maintiennent en poste quelques temps.

¹ Extrait de Laurence Monroe, octobre 1993

² Voir 7.1.3.1

³ Extrait de Laurent Weil, 17 juin 1994

La distinction entre séparation symbolique comme alternative ou comme phase de la séparation factuelle n'est pas aussi nette. Un comportement de retrait peut aboutir au déclenchement du processus de séparation ; une temporisation entre "genèse" et "déclenchement" peut conduire à un statu quo, se stabiliser et perdurer. En outre, il est possible que, tout comme pour "l'intention de partir", la distinction entre alternative ou étape du processus de séparation ne puisse être faite qu'a posteriori : il y a eu séparation factuelle donc il s'agissait d'une étape.

7.2.2- Reconstruction de relation simultanée à la séparation

La séparation symbolique interfère dans le processus de séparation. Il en va de même de la reconstruction d'une relation.

La séparation, en termes psychanalytiques, est étroitement liée au deuil¹. Les difficultés du travail de deuil nous permettent de comprendre² pourquoi des séparations, nécessaires ou souhaitées profondément, ne se font pas, pourquoi des décisions de partir ne s'incarnent pas dans les faits, pourquoi les individus ne passent pas à l'acte.

L'individu est plus facilement capable d'entreprendre et de vivre une séparation s'il a tissé par ailleurs des liens³. Le cas inverse peut laisser l'individu sans lien et dans une angoisse face au vide, une peur par rapport à l'avenir⁴.

L'exemple ci-dessous⁵ illustre cette "peur du vide", cette perte d'avenir et leur incidence sur la séparation :

CAS 7-XV⁶

Monsieur C. a 28 ans. Après une école de commerce, il est en poste dans une banque qui met en œuvre un plan d'incitation au départ volontaire et hésite sur la solution à retenir. Aujourd'hui, il est au service bourse et, dans la situation actuelle, est conscient qu'il n'apprendra plus rien. En outre, il sait que la banque a des difficultés. D'un autre côté, dans l'hypothèse de nombreux départs dus au plan, des postes plus intéressants pourraient se

¹ Voir 8.1.1

² Ainsi que les théories de la décision (voir 6.1)

³ Ou s'il a la certitude de retrouver rapidement un emploi : *"Je suis parti le cœur léger, sûr de retrouver rapidement un nouvel emploi de niveau comparable"* (extrait de Courrier Cadre, n° 1041, 10 décembre 1993). L'essentiel est ici qu'une relation objectale soit concevable ou conçue.

⁴ Nous verrons aussi au chapitre 8 que la perte objectale retourne la libido, dont sa composante destructrice, vers le Moi : de l'importance de retrouver un objet externe.

⁵ Voir aussi les propos des individus interviewés (Annexe 4)

⁶ A partir de Sarah Famery, p. 28-29, 1992

libérer. Mais il sait aussi que la situation pour lui, même avec des départs, est assez bloquée. Et puis, il a aussi envie de voir autre chose, en sachant que rester plus de 5 ans au même poste, surtout quand il s'agit du premier, peut paraître comme la preuve d'une faible mobilité et d'un manque de dynamisme. En fait, le choix pour lui se pose dans les termes suivants : rester et prendre le risque de perdre du temps (en se faisant, par exemple licencier quelques mois plus tard) ou partir et prendre le risque d'être un moment sans emploi. La difficulté en fait se résume à quitter sa première entreprise, son premier cocon, d'abandonner cette sécurité. Ces peurs le poussent à rechercher des "conditions de départ parfaites", à attendre un "moment idéal de départ", autant de prétextes à repousser le risque, à masquer la peur de se lancer.

Un individu ou une organisation auront ainsi une propension à provoquer (par exemple après un temps de séparation symbolique) et à vivre relativement bien¹ des séparations d'autant plus forte qu'ils auront auparavant reconstruit une relation.

Les démissions surviennent généralement lorsque l'individu a déjà retrouvé un emploi :

CAS 7-XVI²

En avril 1991, Monsieur J., ingénieur, est confronté, après 16 ans de maison, à une "restructuration" de l'entreprise (services au secteur minier). A 48 ans, il refuse une mutation et une augmentation de salaire et choisit le licenciement économique : *"je ne croyais plus au secteur minier. Si j'avais accepté, je risquais d'être au chômage trois ou quatre ans plus tard, c'est-à-dire à 52 ans"*. Mais il refuse les conditions de licenciement proposées par l'entreprise : les seules indemnités conventionnelles. Lui et une cinquantaine d'autres personnes dans le même cas font bloc. Il démontre que la société est viable et donc que le licenciement est abusif. La direction cède, ne souhaitant pas un recours aux Prud'hommes. Elle accorde aux licenciés de ne pas effectuer leur préavis, s'engage à rembourser leurs déplacements pour se rendre aux entretiens d'embauche et leur éventuel déménagement, lâche une prime supplémentaire de 40.000 francs, finance à 60 % la mutuelle des chercheurs d'emploi et prend en charge, à hauteur de 10.000 francs, toute formation complémentaire. Enfin elle leur offre les services d'un cabinet d'out-placement. L'ingénieur n'a pas recours à l'out-placement : *"je me suis mis à chercher dès que j'ai pris la décision de partir"*. Les entreprises qu'il a côtoyées en 22 ans de carrière deviennent son terrain de chasse. Il cible le secteur de l'électricité car *"il est porteur et j'ai toujours travaillé dans ce domaine"*. Il sélectionne les trois entreprises dont il est resté le plus proche et qui peuvent profiter au mieux de son expérience. Les trois réponses sont positives. Il choisit un poste de responsable des ingénieurs d'affaires au sein d'une entreprise de construction électrique. Ainsi lorsqu'il reçoit sa lettre de licenciement en septembre 1991, son nouveau contrat de travail est signé depuis plus de deux mois.

¹ S'entend dans un minimum de stress (7.1.1.2.b.), avec des répercussions psychologiques moindres (7.1.2.2.c.), et un travail de deuil facilité (8.1.1).

² Extrait de Capital, février 1993

CAS 7-XVII¹

Monsieur M., 47 ans, ingénieur, marié, 2 enfants, travaille depuis le début de sa carrière dans une entreprise familiale dans le secteur agro-alimentaire. Au cours des premières années de sa carrière, Monsieur M. a exercé des responsabilités plutôt techniques, du fait de sa formation. Ses qualités relationnelles et son «sens» inné de la gestion l'ont propulsé assez vite à la direction d'usine. Etre membre de la famille, propriétaire de l'affaire, lui a été favorable aussi dans sa progression professionnelle. Fasciné par les chiffres et les finances, doué en organisation, Monsieur M. aimerait accéder un jour à des responsabilités d'ordre plus général. Malgré sa formation et son expérience, il est sensiblement plus intéressé par une activité qui lui permet un contact constant avec les hommes que par les aspects purement techniques de l'entreprise. Et puis un jour, l'affaire familiale est rachetée par un grand groupe. Pour la plupart, les membres de la famille quittent la société. Mais Monsieur M. est particulièrement apprécié par les nouveaux actionnaires. Sa facilité de contact, sa grande connaissance de l'entreprise et des hommes qui en font partie sont des atouts non négligeables. Et finalement se dit Monsieur M., pourquoi changer pour aller ailleurs, alors que je peux rester dans un contexte que je connais bien ? Peu importe s'il ne trouve pas tout à fait la satisfaction et l'épanouissement qu'il recherchait. Après tout c'est du travail, et il est correctement payé. Alors Monsieur M. reste à son poste de directeur d'usine. Mais quelques mois après la décision est prise de fermer son usine. Monsieur M. commence à ressentir un malaise. Il va voir le directeur technique qui le rassure. Il est toujours aussi apprécié par la direction et le nouvel actionariat. Bien que son poste soit supprimé, la société va s'occuper de lui. On le nomme responsable de la formation de la force de vente en lui expliquant que c'est dans cette fonction qu'il pourra exprimer au mieux ses talents relationnels. Monsieur M. veut bien essayer, mais il a le sentiment d'être entraîné vers des responsabilités qui ne correspondent réellement ni à ses compétences, ni à ses propres aspirations. De 180 personnes sous ses ordres, il passe à 2 : un adjoint et une assistante. L'adjoint, formateur de formation et d'expérience, est visiblement le plus apte des deux à assurer l'animation. Alors, Monsieur M. se consacre plutôt au côté «administratif» de ses fonctions : organisation des stages, envoi des convocations... De plus en plus isolé de la vie de l'entreprise, il ne voit plus grand monde de la journée. En rentrant chez lui le soir, il se sent excessivement fatigué. Il devient irritable, ne supporte plus le bruit des enfants, se dispute avec sa femme. Monsieur M. est tendu, susceptible. Se lever le matin pour aller travailler ne l'intéresse plus. Lors d'un dîner chez un camarade d'enfance, Monsieur M. discute avec un agent de change qui travaille dans une société de bourse de taille moyenne. Monsieur M. est fasciné. Il connaît peu ce métier. La discussion devient plus technique. Monsieur M. est de plus en plus excité par sa découverte. Son nouvel ami lui suggère de passer à son bureau pour pouvoir discuter plus tranquillement. Et trois mois plus tard, Monsieur M. entre dans la société de bourse après avoir négocié son départ de la société agro-alimentaire. Il n'a pas de formation particulière pour ce métier, pas d'expérience. Mais sa fascination pour les chiffres et la finance, ses qualités en gestion et en organisation, sa facilité de contact et sa capacité d'apprentissage représentent un potentiel intéressant pour la société de bourse.

¹ Extrait de Patricia Le Craver, 1988

CAS 7-XVIII¹

Il y a treize ans, Monsieur L. s'occupait de la gestion de la paie au service personnel d'une banque. *"J'y ai travaillé six années, tout en répétant à mes supérieurs que je n'étais pas fait pour ce métier et qu'à la première opportunité je les quitterais."* se souvient-il. Et il a tenu parole. Du jour au lendemain, avec pour tout préavis, une semaine de congés payés. *"Je jouais régulièrement au foot contre l'équipe de l'imprimerie voisine. Ces imprimeurs, devenus mes amis, m'ont fait découvrir les différentes facettes de leur métier. C'était suffisant pour que je leur demande de me signaler toute opportunité qui pourrait me concerner"*.

Il redémarrera au bas de l'échelle, réalisant les chromalins (épreuves de contrôle des documents), puis le montage des pages. Sept ans après, il est nommé chef d'atelier. Une nouvelle fois le hasard lui donne un coup de pouce. Du jour au lendemain, et sur appel d'un client, il intègre une agence de communication toulousaine comme chef d'atelier photogravure. Un an après, il décide de créer sa propre société. Sans argent mais selon un accord conclu avec son ancienne entreprise : *"Je louais leur matériel de nuit. Personne n'assurant à Toulouse les urgences nocturnes, il y avait là un marché à prendre."* La nuit il travaille seul, le jour il livre ses clients qui lui passent de nouvelles commandes. Il compte les heures de sommeil sur les doigts d'une main et commence à ne plus pouvoir faire face au travail qui s'accumule. Mais cette fois, les banquiers sont prêts à suivre. Il crée son entreprise en 1990 avec un matériel neuf et cinq salariés.

Il convient de nuancer ce que nous venons de dire. **La subordination de la séparation à la récréation de lien par ailleurs est fonction de la "capacité de l'individu à vivre des séparations". La capacité de vivre des séparations est définie par l'aptitude d'un individu à dénouer les liens qui le relie à l'organisation².**

Si cette capacité est grande, l'individu pourra partir "sans filet". A l'inverse, comme dans le cas de Messieurs C. (7-XV) et M.(7-XVII), le sentiment de vide entrave la séparation. A quoi sont liées ces différences individuelles ? Ce point mériterait de longs développements. Nous nous en tenons à indiquer que diverses disciplines peuvent apporter des explications.

La psychanalyse se penchera sur les premières expériences de séparation, de deuil du sujet³, la capacité de se projeter dans l'avenir, de se construire, se représenter un demain hors des cadres connus⁴. La psychologie pourra aborder ce point sous l'angle de la stabilité

¹ Cas extrait de Courrier Cadre, n° 981, 4 septembre 1992

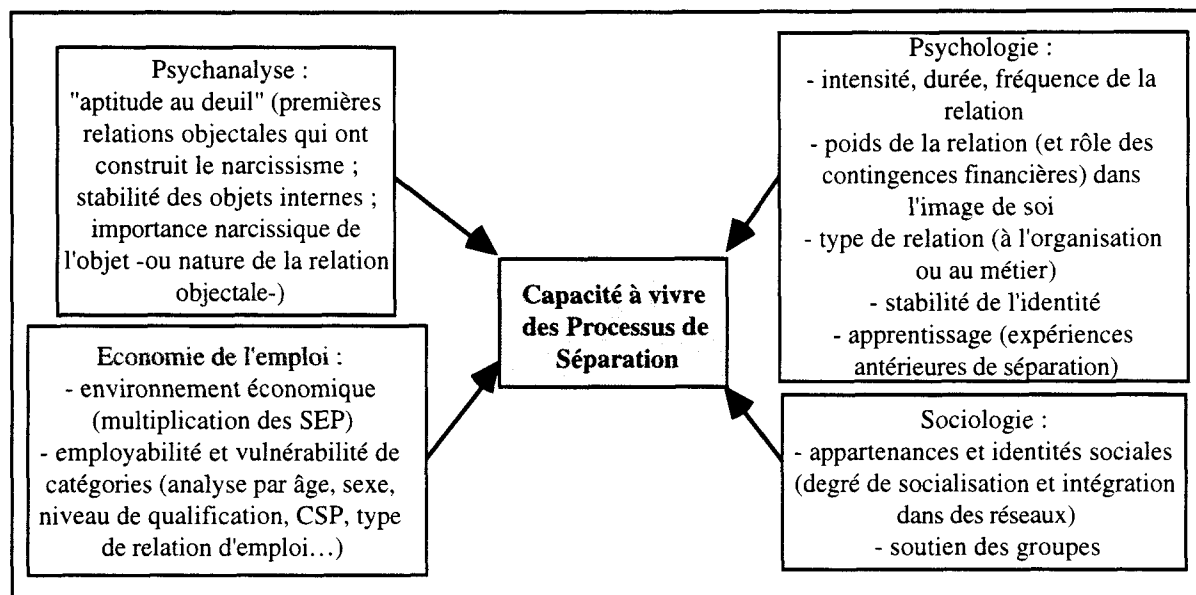
² Voir 8.1.1.3

³ Voir 8.1.1

⁴ Les "épidémies de séparation" peuvent être expliquées par la création d'un nouveau cadre : l'individu s'engage dans un processus de séparation par imitation ; un autre individu en a fait la démonstration du possible (voir 5.1.1 et 8.2.1.2).

de l'identité et de l'image de soi¹. La sociologie développera les liens entre appartenance sociale, identité sociale, statut social et capacité de partir². L'économie du travail étudiera les facteurs individuels tels CSP, âge, sexe, trajectoire professionnelle qui détermine l'employabilité.³

Nous renvoyons aux développements correspondants dans ce travail. Nous synthétisons les principales conclusions :



7.15- Facteurs intervenant dans la capacité de vivre ou provoquer une séparation

Nous illustrons ci-dessous le poids de deux facteurs dans la capacité à provoquer et vivre des séparations :

- **l'importance des expériences antérieures de séparations** (apprentissage), qu'elles aient été vécues directement ou au travers de la famille :

¹ Voir 7.1.2.2.c.

² A cet égard, les quatre modèles de relation de travail proposés par Renaud Sainsaulieu (1985) peuvent constituer une grille de lecture ; par exemple les personnes classés dans le modèle des affinités auraient, par les réseaux dans lesquels ils sont insérés moins de difficultés à quitter une organisation (voir aussi Claude Dubar, p. 243 à 254, 1991)

³ Voir 4.1.2 et l'Annexe 5 : les caractéristiques des cadres les plus mobiles (de 4 à 9 sorties) sont étudiées, à savoir la région, la fonction, le secteur d'activité et le diplôme.

CAS 7-XIX¹

Monsieur N., 36 ans, va démissionner du laboratoire pharmaceutique où il est commercial. Il a l'occasion de partir et compte tenu des perspectives de développement de sa société, il n'hésite pas. Mais il va se trouver au chômage. En tout cas, toucher les allocations des Assedic. Il pense pouvoir retrouver très vite, il a déjà quelques contacts mais il n'a jamais vraiment pensé qu'il se retrouverait un jour au chômage. Personne dans sa famille ne l'a été. Si au moins, il y avait un modèle ! Là non. Et ils sont tous fonctionnaires. Le modèle ce sera lui ! Pourquoi pas ? Malgré sa détermination à partir et à évoluer, Monsieur N. exprime très bien cette impression de totale nouveauté à l'idée d'être momentanément au chômage. Le sentiment diffus d'être sans repère, d'avoir complètement à inventer. Comme s'il pénétrait sur une terre dont il ne connaissait rien, dont on ne lui avait rien dit, où il allait devoir apprendre à se guider seul d'après ses propres critères et repères.

CAS 7-XX²

Mademoiselle V., 38 ans, 15 ans dans la même compagnie d'assurances, est chargée de clientèle et parle plusieurs langues. Elle a décidé de partir. C'est un tournant dans sa vie et elle en est ravie. Mais c'est difficile. Elle n'est pas habituée, c'est sa première recherche d'emploi, elle ne sait pas ce qu'elle vaut, elle ne sait pas se vendre, elle ignore tout des entretiens de recrutement, elle ne sait pas parler d'argent... Elle part, mais elle a besoin d'être rassurée.

- le degré d'aversion au risque ou la peur que crée la déconstruction d'attaches. Cette peur peut être liée aux expériences antérieures de séparation, à la modification de l'identité sociale :

CAS 7-XXI³

Monsieur W., contrôleur de gestion dans un grand groupe français vient de se voir proposer une promotion. Il s'agit de prendre sous sa responsabilité directe une petite filiale. C'est, selon lui, à 46 ans, le moment ou jamais de bouger. Il sait qu'il devrait faire le pas, et pourtant il a déjà décidé de refuser. Il raisonne. Qu'est-ce que la réussite ? dit-il. Il aime ses loisirs, passer du temps en famille, il n'est pas sûr de vouloir davantage de pouvoir. Il n'y a pas que le travail dans la vie. Et puis, il n'aime pas commander les autres, il a tellement vu de petits chefs, d'abus de pouvoir. Il a lui d'autres valeurs. Il n'a pas envie de devenir comme eux. Et puis, comment s'imposer auprès de personnes peut-être plus âgés que lui et qu'il ne connaît pas ? Il a toujours besoin, avant de prendre

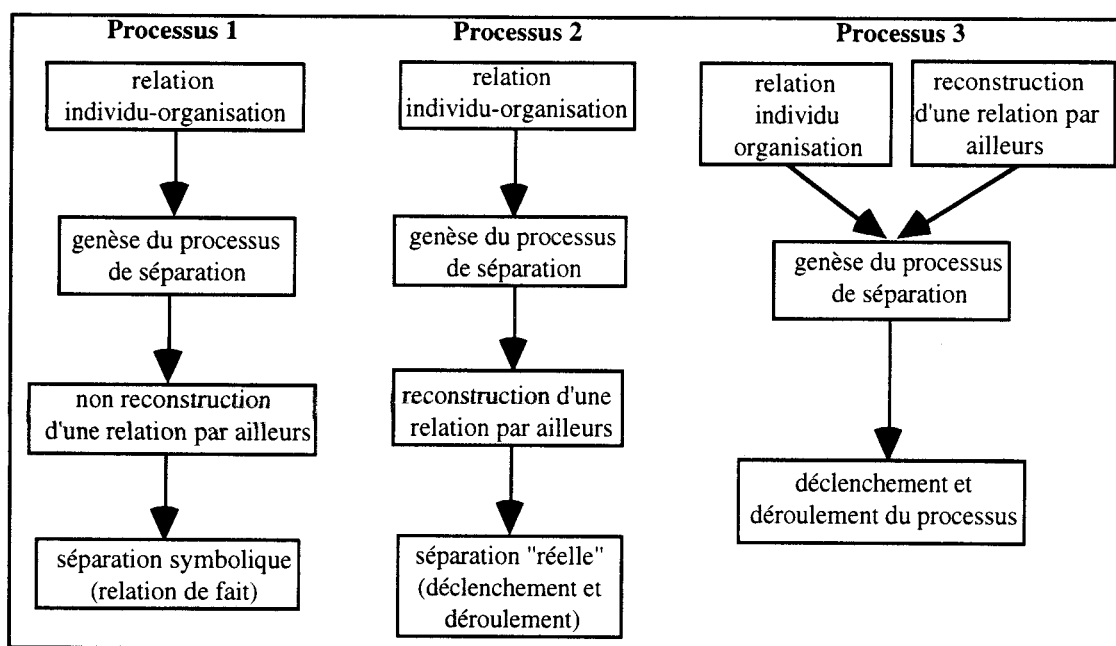
¹ Cas extrait de Sarah Famery, p. 158-159, 1992

² Cas extrait de Sarah Famery, p. 153-154, 1992

³ A partir de Sarah Famery, p. 59, 1992

une décision, de l'approbation des autres. Il a été un excellent élève, peut-être trop habitué à attendre l'approbation des professeurs. Il prendra peut-être ce type de poste... mais plus tard. Par delà un discours de rationalisation, Monsieur W. vit dans la contradiction entre sa peur des responsabilités à assumer seul, sa peur de ne plus recevoir l'assentiment des autres, le risque de déplaire (ce qui revient à croire que d'autres ont le pouvoir absolu de ne jamais se tromper) et son envie d'avoir plus de pouvoir. L'idéal dans une telle situation est de rechercher les origines de ses peurs : pourquoi par exemple une peur de déplaire ? A qui ? Pourquoi la crainte d'être jugé ? Par qui ? Pourquoi la peur de réussir ? Pour ou contre qui ?

Ainsi la séquentialité de la relation et de la séparation est variable. Le processus de séparation lui-même n'est pas uniforme dans sa temporalité. Il peut être interrompu ou temporisé. Schématiquement, il est possible de distinguer trois trajectoires de séparation :



7.16- Temporalité du processus de séparation et de la reconstruction de relation

Le rythme auquel s'enchaînent les processus de relation, de séparation et de reconstruction a une influence majeure sur la séparation. Ce rythme est en partie déterminé par la capacité de l'individu à vivre une séparation. Il influence en retour le déroulement de la séparation, notamment dans sa dimension psycho-sociale.

CONCLUSION 7

Nous venons de voir que relation et processus de séparation sont intimement liés :

1- Le contenu de la relation constitue le contenu de la séparation, détermine ce qui est à dénouer (lien à l'institution, à l'emploi ou aux individus).

- Les causes de la séparation sont en germes dans la dimension principale de la relation ; par exemple une relation trop forte ou trop faible à l'institution constitue la genèse du processus, ou à l'inverse le bloque.

- **Les liens à dénouer sont ceux tissés antérieurement** ; par exemple, si la relation d'emploi est dominante, l'individu aura à réévaluer son image de soi ou le poids de la relation d'emploi dans ses constructions cognitives ; en revanche, si la relation au métier est prédominante, les liens à dénouer avec l'organisation (et ses trois dimensions) seront ténus et les conséquences psychologiques moindres.

2- La relation est un processus dont la genèse, le déclenchement et le déroulement interagissent, ou même se confondent, avec les phases de la séparation. Nous avons illustré ce point par l'exemple de l'évolution des relations inter-personnelles.

A ce stade, soulignons que **les acteurs de la séparation peuvent :**

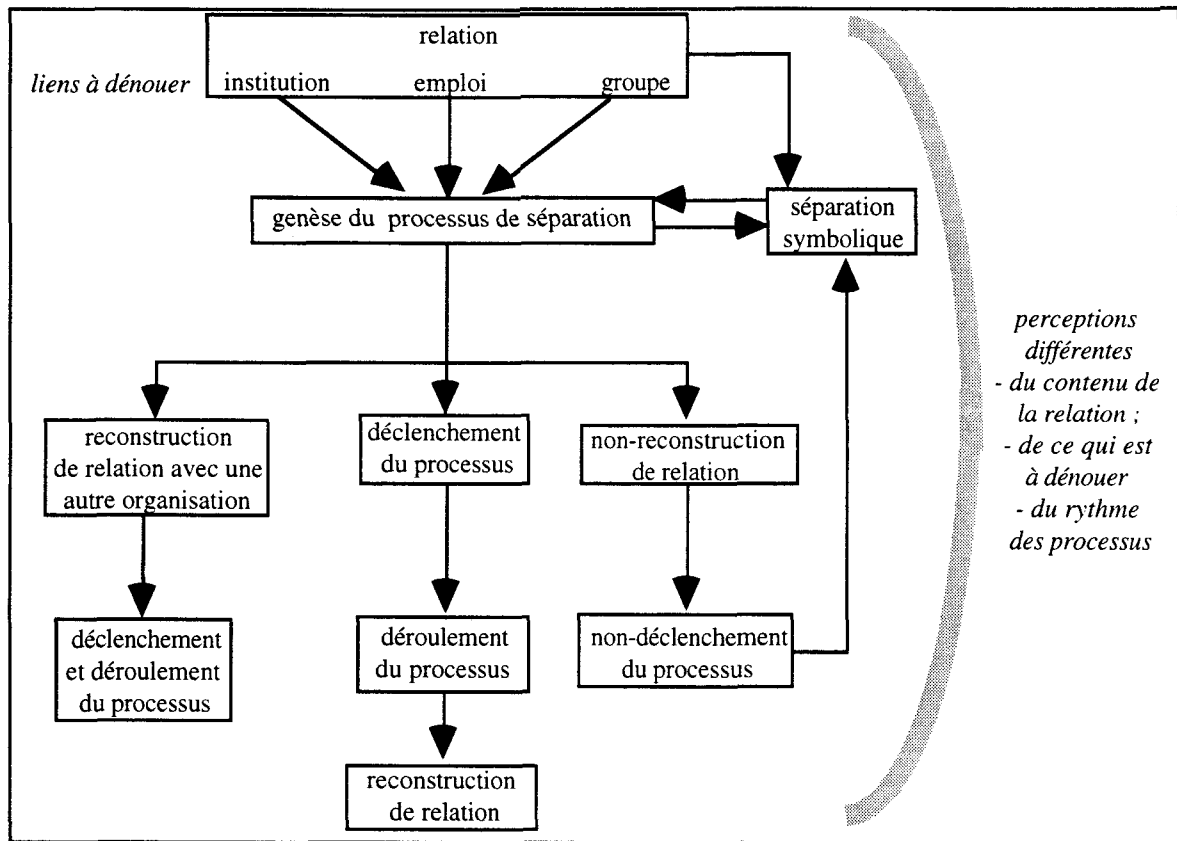
- **percevoir des contenus différents de la relation et par conséquent de la séparation** ; par exemple le salarié privilégie la relation inter-personnelle tandis que ses supérieurs perçoivent essentiellement la relation d'emploi ; il y aura **désaccord sur les liens à dénouer** ;

- **vivre à des rythmes différents les phases de la relation et de la séparation** ; l'une des parties peut ressentir la genèse d'une séparation alors que l'autre perçoit une stabilisation de la relation.

3- Ces décalages perceptifs peuvent conduire à une séparation symbolique. Celle-ci peut être **une alternative** à la séparation factuelle, bloquant son processus. Elle peut en être aussi **une temporisation** : en s'intégrant entre les phases de genèse et de déclenchement, elle modifie le processus de séparation.

4- La reconstruction d'une relation avec une autre organisation peut survenir à différents moments de la séparation, influençant par-là son rythme et son déroulement. La reconstruction d'une relation et la **"capacité à vivre une séparation"** sont des **facteurs importants du déroulement de la séparation notamment dans ses incidences psychologiques.**

Ces propositions permettent de construire des trajectoires de séparation où relation, phases du processus de séparation, séparation symbolique et reconstruction de la relation interviennent à différents moments, exerçant de la sorte diverses influences sur le processus de séparation :



7.17- Variantes du processus de séparation

A partir de ces éléments, il nous est possible de conclure que :

1- l'observation des séparations symboliques peut indiquer au gestionnaire que tel ou tel l'individu a entamé (ou risque d'enclencher) un processus de séparation ;

2- l'évolution des dimensions que l'individu privilégie dans sa relation à l'organisation peut constituer un indicateur des risques de séparation ;

par exemple, si les trois dimensions sont, au moment du recrutement, équilibrées et si, quelques mois ou années après, ne subsistent que la relation à l'emploi, il est possible de se demander si à la moindre occasion, ou à la première détente sur le marché de l'emploi, le salarié ne partira pas ;

3- l'analyse des dimensions de la relation privilégiées au moment de la séparation par l'une et l'autre des parties indique ce qui est à dénouer ;

par exemple, si un individu licencié a pour principal attachement à l'organisation ses liens avec son équipe de travail, le gestionnaire de la séparation pourra consacrer du temps à l'aider à dénouer ces relations.

Il est important d'être vigilant, tant au moment du recrutement que lors des évaluations des salariés, sur les relations établies. **En un mot, la gestion de la séparation commence très en amont de l'acte même. Comprendre ce qu'un individu recherche dans une relation à l'organisation c'est aussi comprendre ce qu'il quittera et ce qu'il y aura à dénouer.**

4- enfin, la reconstruction d'une relation dans une nouvelle organisation influence le processus de séparation. Elle tend à en réduire les répercussions psychologiques. Le gestionnaire sera attentif à ce point et tentera, autant que faire ce peut, de procéder à une séparation quand une relation aura été reconstruite.

Si la séparation est influencée par la reconstruction d'une relation, nous allons voir que la réciproque est tout aussi vraie. Nous allons observer les traces que la séparation laisse sur l'individu, modifiant de la sorte sa trajectoire professionnelle, et sur le collectif de travail. Pour ce faire nous utiliserons les concepts de deuil et d'exclusion.

CHAPITRE 8- REPRODUCTION ET PERPETUATION DU PROCESSUS DE SÉPARATION

Nous avons vu, au chapitre 6, comment les trois phases du processus de séparation interagissent. Au chapitre 7, nous avons examiné les liens entre relation et séparation.

Nous allons à présent examiner comment celui-ci peut se reproduire (un processus de séparation en génère un nouveau) ou se perpétuer.

Pour ce faire, nous étudions :

8.1- les effets du processus de séparation sur l'individu : une séparation peut en appeler d'autres, empêcher la reconstruction d'une relation stable et durable. Nous utilisons deux concepts empruntés à la psychanalyse et à la sociologie.

Par l'étude du deuil, nous montrons comment un individu peut ne pas dénouer ses anciens liens et être dans l'incapacité de reconstruire une relation.

Par l'utilisation du concept d'exclusion, nous montrons comment l'individu peut vivre un perpétuel déroulement du processus de séparation, être en "état de séparation".

8.2- les effets du processus de séparation sur ceux qui restent dans l'organisation. La séparation entre un individu et une organisation peut influencer d'autres séparations.

Les relations des "**restants**" à l'organisation peuvent se modifier et, par-là, les processus de séparation qu'ils auront à vivre s'en trouver affectés.

Le gestionnaire de la séparation peut aussi être affecté par les séparations qu'il a eu à vivre (en tant que "partant" ou que gestionnaire) : le mode de gestion de la séparation, et donc son déroulement, peuvent être influencés par des séparations antérieures qui se sont "bien" ou "mal" déroulées.

8.1- REPRODUCTION ET PERPETUATION DU PROCESSUS LIEES AUX EFFETS SUR L'INDIVIDU

"Si l'on sait souvent ce que l'on quitte, on ne sait pas toujours de quoi l'on se sépare."¹

Nous examinons les apports de la psychanalyse et de la sociologie à la compréhension du "déroulement" de la séparation. **Les concepts de deuil et d'exclusion vont nous permettre de comprendre pourquoi le processus se perpétue ou se reproduit parfois.**

8.1.1- Les effets psychanalytiques du processus de séparation : le deuil

Les effets de la séparation, comme le vécu du processus dans son entièreté, sont fonction du système psychique individuel auquel ils font écho. La séparation est médiée par les représentations, les émotions qu'elle stimule chez l'individu. **Il n'en demeure pas moins que le processus de séparation comporte des "points de passage obligés"**. L'individu les vivra plus ou moins intensément, dans une temporalité sienne, mais il les vivra :

"Au-delà de l'événement objectivable, quelque chose perdure, continue dans le temps qui pourra se transformer ultérieurement ou au contraire être immobilisé, rester en souffrance. C'est ce que j'appelle le temps de se séparer, pour désigner ce qui s'élabore en chacun, plus ou moins douloureusement là où un observateur constaterait : la séparation a eu lieu. Car un travail est alors véritablement à l'œuvre, qui exigera de la personne un temps, du temps. Imprévisible, imprescriptible..."

Ce travail intérieur est un aboutissement plus ou moins long, qui laisse entendre que la séparation ne se confond pas avec le fait de quitter ce qui nous est cher : elle dépasse le moment du départ et s'élabore plus tard, dans l'éloignement, quand la solitude et les souvenirs parlent de ce qui n'est plus, mais qui demeure parfois inexplicablement si insistant".²

Ce sont les "points de passage" de ce travail intérieur que nous examinons ici. Les effets, voire la reproduction ou la perpétuation, de la séparation dépendent du franchissement de ces étapes. **Une étape non franchie bloque la poursuite du processus.**

¹ Philippe Porret, septembre 1993

² op. cité

Ce travail intérieur consécutif à une perte est conceptualisé par la psychanalyse : c'est le deuil. Ce concept est polysémique¹ :

- c'est un état dans lequel met la perte ; ceci renvoie à la question de la nature de l'objet perdu, de la relation préexistante et le statut de la perte («être en deuil») ;
- c'est l'ensemble des comportements et conduites sociales individuelles et collectives («porter le deuil») ;
- c'est le travail psychique nécessaire pour accepter la réalité de la perte («faire son deuil») : "le deuil est un temps intermédiaire où tente de s'effectuer la séparation"².

Nous allons examiner l'état, les comportements et le travail de deuil. Nous reviendrons ensuite sur les incidences du deuil sur la séparation. Nous regarderons enfin les différences entre les individus face au deuil.

8.1.1.1- Le deuil : définition et description

Le travail de deuil est défini par Freud comme un :

"Processus intrapsychique, consécutif à la perte d'un objet d'attachement, et par lequel le sujet réussit progressivement à se détacher de celui-ci. (...) Pour Freud, ce résultat terminal est l'aboutissement de tout un processus intérieur impliquant une activité du sujet, activité qui peut d'ailleurs échouer, comme le montre la clinique des deuils pathologiques.(...)"

L'existence d'un travail intrapsychique de deuil est attestée, selon Freud, par le manque d'intérêts pour le monde extérieur qui s'installe avec la perte de l'objet : toute l'énergie du sujet semble accaparée par sa douleur et ses souvenirs jusqu'à ce que «...le moi, pour ainsi dire, obligé de décider s'il veut partager ce destin [de l'objet perdu], considérant l'ensemble des satisfactions narcissiques qu'il y a à rester en vie, se détermine à rompre son lien avec l'objet anéanti». Pour que ce détachement s'accomplisse, rendant finalement possibles de nouveaux investissements, une tâche psychique est nécessaire : «Chacun des souvenirs, chacune des attentes par lesquels la libido était liée à l'objet sont présentifiés, surinvestis et sur chacun s'accomplit le détachement de la libido». En ce sens on a pu dire que le travail de deuil consistait à «tuer le mort»".³

Cette définition montre bien que le deuil est à la fois une situation de perte, le travail intérieur qui y répond et les comportements qui attestent de ce travail.

¹ Michel Hanus, in Nadine Amar, Catherine Couvreur et Michel Hanus, p. 16, 1994

² op. cité, p. 13

³ Extrait de J. Laplanche et J.B. Pontalis, p. 504-505, "travail de deuil", 1977

a)- L'état de deuil : une situation de perte

Le deuil est défini par Michel Hanus comme une situation de perte, généralement brutale, d'un "attachement suffisant" envers un objet¹.

Cet objet peut être quelqu'un ou quelque chose². Le deuil n'est pas forcément relié à la mort physiologique³. Il y a deuil à chaque fois qu'il y a perte. Cependant, si le deuil que nous étudions (la perte de l'objet "institution", "emploi", ou "collectif de travail") est proche, dans son contenu et ses phases, du deuil provoqué par une mort physiologique, notons tout de suite la différence majeure qui distingue les deux : l'irréversibilité. *"La mort imprime au deuil un caractère particulier en raison de sa radicalité, de son irréversibilité, de son universalité, de son implacabilité. Elle oblige au deuil alors qu'une séparation non mortelle laisse toujours au début l'espoir des retrouvailles"*.⁴ Cet espoir (par exemple de réintégration après un licenciement abusif, le *"ce n'est pas possible, ils vont me rappeler"*) peut retarder et compliquer le travail de deuil.

La perte est celle de liens et non celle d'un objet en tant que tel. Le lien à l'objet perdu importe davantage que la nature de l'objet : *"ce qui est perdu, l'objet de la perte, n'est pas l'objet de la réalité extérieure mais l'investissement de ce dernier et l'ensemble des liens tissés avec lui dans les deux sens centrifuge et centripète"*.⁵ Ceci signifie que *"les réactions à la séparation, les phénomènes de deuil, le déroulement et l'issue du travail de deuil sont conditionnés par la nature des liens qui préexistaient à la perte"*.⁶

Regardons à présent les comportements associés à cette perte.

b)- Les comportements de deuil

Pour montrer ces comportements, nous reprenons des propos qui nous ont été tenus lors de nos entretiens⁷ :

¹ Michel Hanus, p. 25, 1994

² *"Le deuil est régulièrement la réaction à la perte d'une personne aimée ou d'une abstraction mise à sa place, la patrie, la liberté, un idéal, etc."* Freud, 1915, cité par Michel Hanus, in Nadine Amar, Catherine Couvreur et Michel Hanus, p. 13, 1994

³ *"Cette perte n'est pas vraiment dans la personne perdue, mais dans ce qu'elle représente pour nous, dans nos liens, notre relation avec elle, et dans les capacités que nous avons d'intégrer cette rupture"* (Michel Hanus, p. 30, 1994).

⁴ Michel Hanus, p. 93, 1994

⁵ op. cité, p. 81

⁶ op. cité, p. 32. Ceci corrobore le lien entre l'intensité de la relation (à l'institution, à l'emploi) et les conséquences psychologiques que nous avons déjà souligné (7.1.1 et 7.1.2).

⁷ Annexe 4 ; voir aussi les Annexes 2 et 3.

Interviewé 1 : "J'ai fait de la déprime quand même. La déprime était à un point que je ne savais plus rien faire. Je ne savais plus écrire. J'étais paralysé. A cause de l'insomnie. Je me réveillais à 4 heures du matin, puis à 3 heures, puis à 2 heures, etc....J'avais des idées noires et, je l'ai su après, mon épouse avait peur quand je restais seul. Je ne l'ai pas fait, mais j'étais au bord du suicide (...). J'ai un copain dans la même situation, mais ça tourne au divorce. Si je n'avais pas eu ma femme. Je ne sais pas dire ce qui m'a retenu, dans le suicide, quand on est là on ne pense plus, on n'est plus cohérent, on n'y arrive plus, même faire une addition on n'y arrive plus, même sexuellement. Si on n'est pas aidé, c'est difficile de s'en sortir. Combien de fois je suis passé devant le canal de Roubaix. Ça ou la pendaison. Qu'est-ce qui m'a retenu ? Ça doit être la famille. Celui qui n'est pas soutenu à mon avis fait le pas. (...) On avait l'impression d'une négation de soi, d'une culpabilité..."

Interviewé 2 : "J'ai ressenti à la fois un sentiment de joie en pensant que le cordon était coupé, que je m'en sortais pas trop mal, que j'allais retrouver mon identité mais j'ai ressenti aussi un sentiment de vide : plus d'activité, plus de repère."

Interviewé 5 : "Un grand vide que je n'arrivais pas à combler, un sentiment d'injustice d'être là alors que je me suis investie professionnellement et affectivement et maintenant plus rien. Le sentiment de ne plus rien savoir".

Interviewé 7 : "J'ai vu que je ne maîtrisais pas mon environnement (...). Cette prise de conscience s'est traduite par de l'anxiété (...). J'ai préparé mon départ en voulant laisser un aspect positif de ma personne, pour faire regretter à mes supérieurs leur décision de rejet. (...) J'avais le sentiment de ne plus exister, de n'être plus rien vis-à-vis des autres. Egalement un sentiment d'inutilité et d'angoisse m'a saisi concernant l'avenir".

Interviewé 8 : "L'impression de vide. J'ai mieux mesuré le poids du travail professionnel dans l'équilibre de la vie. Bien qu'y étant préparé, je pense que l'on éprouve toujours au fond une sorte de surprise à constater que la société continue à fonctionner de la même façon avec ou sans sa participation active."

Interviewé 13 : "J'ai ressenti une injustice. Pourquoi moi ? Je me suis dit ensuite que ça devait être de ma faute. Et puis j'ai ressenti une angoisse face à l'avenir".

Interviewé 14 : "J'ai ressenti beaucoup de soulagement, de la déception après tout ce travail de progression, de l'angoisse pour l'avenir, de la rage pour le manque de reconnaissance. A l'annonce de mon départ, j'ai pleuré (...). J'ai ressenti un grand vide, beaucoup d'amertume, cela c'est traduit par une baisse de tension".

Interviewé 16 : "J'ai ressenti de la déception, de l'écœurement et de la colère".

Interviewé 17 : "Au départ j'ai cru qu'il s'agissait d'une plaisanterie"

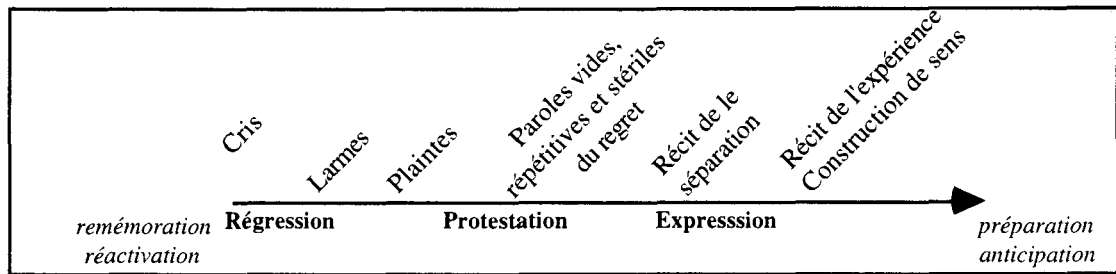
Les premières réactions à la perte sont : l'abattement, les pleurs¹, le sentiment de culpabilité, la colère envers l'objet, la tristesse, le sentiment de vide, l'angoisse et la négation. Ces réactions constituent la "phase de choc" pendant laquelle sommeil, appétit, sexualité, activité, vie intérieure, vie relationnelle sont troublés. On constate cet abattement même lorsqu'une hyperactivité "transitoire paradoxale et défensive cherche à donner le change"².

¹ "Le premier moyen que la nature met à notre disposition pour obtenir un soulagement d'une douleur qui nous accable, ce sont les larmes : pleurer, c'est déjà être consolé", Hegel cité par Annie Chalanset, "du cri à la parole", in Nicole Czechowski et Claudie Danziger, p. 151, Mars 1992.

² Michel Hanus in Nadine Amar, Catherine Couvreur et Michel Hanus, p. 17, 1994

Ces comportements apparaissent plus dans des cas de licenciement que de démission ou lorsque la relation à l'entreprise était ancienne et profonde : *"Cet état de choc est particulièrement net lorsque la perte est brutale et inattendue."*¹

Les manifestations extérieures du deuil sont à la fois individuelles et collectives². Elles ont un fondement à la fois psychique et socio-culturel³. Elles permettent à l'individu de contingenter l'angoisse dans le temps et dans l'espace et donc d'avoir prise sur elle. Ces manifestations peuvent se schématiser :



8.1- Extériorisation et objectivation des émotions associées à la perte⁴

Nous reprenons ces phases dans le détail.

¹ op. cité

² Cette dimension collective du deuil tend à s'estomper dans nos sociétés : il devient une affaire privée, plus psychique que sociale (voir p. 55 à 79, Michel Hanus, 1994).

³ "Les manifestations émotives du deuil doivent-elles être considérées comme seulement prescrites ? C'est ce qu'avait pensé Durkheim (*Formes Élémentaires*, 1912, p. 568) ou se rattachent-elles à des éléments profonds et universels de la nature humaine, comme le pensent les psychiatres modernes qui y voient un cas particulier de la «réaction de séparation» ? " (Jean Stoezel; p. 111, 1978). Il apporte des éléments de réponse en mettant en lumière les aspects sociaux du deuil spécifiques à l'Occident :

- l'objet perdu a un rôle, occupé par lui seul ; il est donc irremplaçable : "notre société ne fait rien pour assurer le remplacement automatique des disparus" (p. 111, 1978) ;
- on attend de la personne en deuil un comportement complexe et précis, d'autant plus difficile à tenir que "c'est un rôle interdit, sacré, tabou, auquel on n'a pas le droit de penser, même secrètement à l'avance" (p. 112, 1978) ; naît ainsi, en plus, l'anxiété de mal tenir son rôle.

Ainsi le deuil a-t-il une forte composante sociale : en Occident, "les personnes en deuil (...) sont les victimes de notre système social imprévoyant". Ceci dit, "les émotions ressenties lors du deuil, telles que nous les trouvons dans notre société, ne s'expliquent (...) ni par une simple prescription sociale, ni simplement par un comportement humain universel. Elles résultent de notre structure sociale et culturelle, agissant sur nos sentiments" (p. 112, 1978).

⁴ A partir de Annie Chalanset, "du cri à la parole", in Nicole Czechowski et Claudie Danziger, p. 144 à 157, mars 1992. Roland Foucher (p. 327, 1988) cite des phases semblables .

- Phase de régression

Elle se traduit par des pleurs et des gémissements. C'est une régression vers l'enfance. Il s'agit de la "**première répétition**" (figurée sur notre schéma ci-avant) : **la remémoration-réactivation d'un deuil déjà vécu** ; le deuil de l'enfant séparé de sa mère et qui apprend progressivement par la présence active du père à sortir de la symbiose avec elle, en acceptant d'être quelqu'un d'autre, et en renonçant à ce qu'elle lui appartienne¹.

Il s'agit d'une **régression narcissique** (voir b-) : "*Fusionné régressivement à l'objet perdu, l'endeuillé croit d'abord ne plus pouvoir vivre, il ne se voit plus d'autre destin que celui de cet objet*".²

- Phase de protestation

C'est le "qu'est-ce-que-j'ai-fait-pour-mériter-ça ? ", le "ce-n'est-pas-juste ! ", la croyance en une rationalité, une justice à échelle humaine, une comptabilité arithmétique de nos actes. A ce stade, le verbe n'est encore qu'expression d'un désaccord. Mais il est déjà un progrès : "*Une étape importante est franchie lorsque les émotions pénibles commencent à se manifester dans le cri du refus, la survenue des pleurs et des sanglots*".³ **Le refus de la réalité est déjà pris en compte de cette réalité.**

Cette phase est aussi teintée de colère, refrénée parce qu'orientée contre l'objet perdu. La peur de l'ambivalence des sentiments et du sentiment de culpabilité⁴ réprime cette colère. Cependant elle doit trouver un lieu où se décharger. L'alternative est simple : ou elle se retourne contre la personne endeuillée ou elle se dirige vers un tiers. Mais retourner l'hostilité contre un tiers proche réduit les chances de réponses au besoin de consolation, de compassion. Quant aux tiers éloignés (la société, le gouvernement, l'encadrement⁵), la distance les rend, bien évidemment, moins accessibles à la colère. Ainsi les forces agressives s'orientent-elles plus facilement vers la personne elle-même.

¹ Ce travail de séparation premier est renouvelé chez l'enfant qui doit apprendre à différer :

- les choses et les objets en leur attribuant une place dans une organisation structurante, en les mettant en relation ;
- dans le temps c'est-à-dire apprendre à attendre, faire son deuil du "tout-tout-de-suite" ;
- dans les relations, en accédant au langage parlé, en séparant les objets, les sujets par identification, par objectivation (Voir Michel Scouarnec, p. 62-67, 1991).

Autant de séparations "*entre réalité intérieure et réalité extérieure*" (D.-W. Winnicott cité par Michel Scouarnec, p. 64, 1991) qui permettent de sortir de la fusion. Ces sorties sont d'autant mieux réussies que la mère accepte aussi de poser l'enfant comme extérieur à elle.

² Michel Hanus p. 30, 1994

³ op. cité, p. 98

⁴ Le sentiment de culpabilité a aussi une origine socio-culturelle : "*le chômage est toujours considéré comme une tare et la culpabilisation qui s'ensuit, cette vieille notion de péché, n'a pas disparu des mentalités. C'est la conséquence de notre double héritage catholique et marxiste.*" Cette culpabilisation semble plus forte dans les petites villes et les villages que dans les grandes villes où l'anonymat protège le chômeur (voir Bernard Brizay, mars-avril 1980).

⁵ Voir l'autobiographie présentée en Annexe 3.

Toutes ces réactions exorcisent et apaisent la douleur. Elles sont une lutte contre le sentiment d'abandon, des signes ostentatoires de chagrin et un appel à la consolation¹. Elles sont de moins en moins autorisées socialement². Cela tient à la confusion faite entre retenue, maîtrise des affects et sagesse, entre politesse et forces viriles. Ainsi la mort physique n'est plus évoquée, elle est transférée du foyer à l'hôpital, les morts deviennent des "disparus", disparus du verbe, disparus aussi physiquement par la pratique grandissante de la crémation³. La mort sociale elle-même est masquée, ignorée. Les individus désapprennent la parole et les larmes. Le silence n'est plus le signe d'une victoire sur la douleur, comme il le fut jadis, mais le résultat d'un effort imposé afin de la dissimuler pour le confort des autres : *"Non contents de retenir nos larmes, d'étouffer nos cris, de refouler nos plaintes, pour dissimuler notre tristesse, nous irons jusqu'à perdre l'usage de la parole. Comme pour conjurer tout risque d'explosion"*⁴.

Lorsque la voix est interdite, la voie du deuil devient celle de l'intériorisation. Le corps peut alors exprimer la souffrance de la perte et de véritables pathologies⁵ se développent d'autant que la douleur physique est mieux tolérée socialement que la douleur morale. Les deux cas ci-après illustrent ce point :

CAS 8-1⁶

Monsieur R. est chef de service d'une société basée à Paris, possédant des bureaux en Grande-Bretagne, en Allemagne, aux Etats-Unis, au Canada et à Singapour. Depuis des années, la société considère Monsieur R. comme l'enfant prodigue auquel aucune situation critique ne résiste. Il est capable de reprendre un service et de le rendre prospère en moins de six mois. Il a été muté une première fois en Grande-Bretagne puis à Singapour pour remettre sur pieds des services. Cela fait plus d'un an qu'il est installé aux Etats-Unis avec sa femme et ses trois enfants, tous en sont très heureux et pensent s'y installer définitivement. Monsieur R. a 48 ans et travaille pour la société depuis 14 ans. Ses employeurs ont pourtant d'autres projets en ce qui le concerne et l'envoient à Toronto. Quelque mois après son arrivée au Canada, la société est rachetée par une multinationale japonaise et la plupart de ses supérieurs sont priés de plier leurs bagages. Au Canada, Monsieur R. se sent totalement coupé du reste de la société. Il reçoit un courrier de Paris qui l'informe qu'il est sur le point d'être licencié et que,

¹ L'absence de réactions notoires à une perte est davantage liée au manque de force et à l'angoisse (née d'expériences antérieures) de ne pas obtenir de consolation, de ne pas rencontrer de consolateur, qu'à une "froideur", (mal) ressentie par les autres.

² Voir Annie Chalanset qui cite Emil Michel Cioran (p. 144) : *"Pour être normaux, pour être en bonne santé, nous ne devrions pas nous modeler sur le sage, mais sur l'enfant, nous rouler par terre et pleurer toutes les fois que nous en avons envie (...). Pour avoir désappris les larmes nous sommes sans ressources."* (in Nicole Czechowski et Claudie Danziger, p. 144 à 157, mars 1992).

³ Voir Louis-Vincent Thomas, 1985 et Edgar Morin, 1970

⁴ Annie Chalanset in Nicole Czechowski et Claudie Danziger, p. 147, mars 1992

⁵ Parallèlement aux somatisations faisant partie intégrante du deuil (tachycardie, hypotension, ... perte d'appétit, de sommeil, de désir sexuel...).

⁶ Extrait de B.A. Grosman, p. 43-45, 1993

conformément à la politique de l'entreprise, il recevra une indemnité égale à 3 mois de salaire. La lettre est arrivé par fax, adressé à "Monsieur _____", sans signature. Il s'agit en fait d'une circulaire envoyée à tous les cadres postés à l'étranger, et dont l'émetteur a omis de mettre le nom du destinataire. Monsieur R. est complètement démoralisé. Toute sa vie tient à sa position dans la société. Depuis des années, il a l'impression d'être indispensable au succès de la société, ce que ses supérieurs n'ont jamais manqué de lui faire remarquer. C'est une superstar de l'entreprise. Monsieur R. aurait appelé quelqu'un à Paris, mais ses supérieurs avec lesquels il était en de bons termes ont été remerciés. Comme il s'est complètement identifié à son poste, il a l'impression d'avoir perdu son identité. Le lendemain il est hospitalisé pour la première fois de sa vie. Diagnostic : dépression nerveuse. Subitement la vie ne veut plus rien dire. Quelques jours plus tard, il rentre chez lui, où sa femme lui apporte soutien et réconfort. Il consulte un avocat qui lui conseille de prendre contact avec les nouveaux responsables et d'exposer sa situation en précisant ses années d'ancienneté et les indemnités auxquelles elles donnent droit. Pour toute réponse, ses employeurs lui proposent, lors d'un entretien, une indemnité de 9 mois de salaire. Son avocat lui conseille d'accepter et de ne pas engager une procédure qui pourrait durer longtemps pour n'obtenir peut-être que trois mois de salaires supplémentaires. Monsieur R. perçoit son retour à Lille, sa ville natale, comme un cuisant échec et une fuite vis-à-vis des réalités du monde professionnel.

CAS 8-II

"J'ai été licencié pour motif personnel et je me suis sentie un peu exclue de la société. J'ai eu des difficultés avec mes collègues et petit à petit on m'a poussé vers la porte. J'ai voulu me montrer très très forte et j'ai résisté à tout ça et on m'a licenciée. Là j'ai craqué, parce que je me suis remise en cause. Si on en est arrivé à me licencier, c'est qu'il se passe quelque chose. Je me suis dis que je ne valais pas ce que je croyais, que professionnellement j'avais des manques et il y a eu une remise en cause totale au niveau professionnel. J'ai fait une dépression. Je suis toujours en dépression d'ailleurs. Je suis encore un traitement. Quand on est comme ça, on n'a plus le courage de rien, le courage d'aller voir un médecin. Une de mes voisines qui me voyait au quotidien, qui me voyait comme ça, m'a aidée. Voilà, j'avais honte. Mais elle, elle ne m'a jamais jugée. Elle m'a dit qu'elle connaissais quelqu'un et que je devrais essayer d'aller le voir. C'était un psychothérapeute. Je me suis refusée à prendre des antidépresseurs et je les ai pris parce que je ne pouvais pas faire autrement. Aujourd'hui je vais mieux parce que j'ai retrouvé du travail, j'ai repris confiance en moi... je suis toujours en dépression... il ne faut pas avoir honte de le dire quand on est au chômage et en dépression.

- Phase d'expression

Il s'agit du travail de transfiguration des plaintes en paroles cohérentes. Un déplacement de l'attention s'opère de la douleur à l'expression de la douleur ; elle devient un objet à représenter. Le "il-n'y-a-plus-rien-à-faire" devient

un "il-y-a-quelque-chose-à-en-dire"¹. La parole permet la construction d'un sens à la séparation et à la relation qui l'a précédée. Le passé s'agrège à la mémoire et devient expérience exploitable : "il-y-a-sûrement-quelque-chose-à-comprendre-dans-ce-qui-vient-de-m'arriver". L'intelligence, qui avait compris, au sens premier du terme, la perte dès le début, n'est plus submergée, "ralentie" par l'affectivité car les tensions ont été évacuées : "C'est bien la mise en scène du chagrin qui nous mettra sur la voie de la guérison. Il faut que le malheur ressenti lors du deuil devienne objet à décrire, à représenter"².

Le cas ci-après constitue une illustration de la recherche de sens, de l'exploration de diverses rationalisations :

CAS 8-III³

" J'ai eu une librairie à mon compte au Havre, il y a 25 ans. Puis je me suis mariée, je suis venue vivre à Paris et j'ai été embauchée au rayon livre de la Samaritaine. C'était une très bonne entreprise, on avait de la considération pour les gens, les salaires étaient bons. Tout a bien marché pendant plus de 20 ans. J'habitais un vieil appartement au centre de Paris. Quand nous avons été expulsés, nous sommes allés vivre dans la maison que nous avons achetée en vue de la retraite. Ça faisait quatre heures de trajet par jour. Les choses se sont gâtées à l'arrivée d'une nouvelle responsable, jeune, ambitieuse, travaillant énormément. Elle nous reprochait notre âge et parlait ouvertement de nous faire virer. Ceux qui ont un petit pouvoir en abusent. Je discutais avec mon mari, il me disait : « Ça fait 25 ans que tu es dans le magasin, tu as toujours été bien notée, tu ne risques rien. » Mais je n'avais plus le droit de commander un seul livre : ça m'inquiétait. En même temps, je pensais que l'entreprise avait besoin de moi. On n'était que cinq pour tenir la librairie, on avait beaucoup de travail. Quatre jours avant mon licenciement, on a titularisé une jeune fille dans mon département. On entendait parler des licenciements, mais ce n'était que des rumeurs. Des gens avaient reçu des lettres. Je pensais sauver ma tête. Il y a quelques années, je me suis syndiquée et je suis passée pour une meneuse. Je trouvais que la déléguée CFDT était une personne honnête. A la suite de cela, deux de mes collègues se sont syndiquées. Peut-être qu'en me licenciant, on s'est dit : on supprime celle-ci et les autres vont se tenir. Ils n'aiment pas les syndiqués. Un matin, le directeur de spécialité m'a appelée en me suggérant de prendre ma matinée le lendemain parce que j'allais recevoir une lettre recommandée. Il m'a regardée innocemment et m'a demandée mon âge : on a affaire à des gens si vous saviez. J'ai dit que j'avais 51 ans et que je retrouverais du travail. Le jour où j'ai reçu cette lettre, toute mon appréhension était pour mon mari. Je me suis dépêchée pour aller ouvrir la boîte aux lettres avant lui. Mais par hasard, il m'a devancée. A ma grande surprise, il l'a bien pris. Il a dit que j'allais rester à la maison en hiver, et que je n'allais plus risquer l'accident à cause du verglas (l'an dernier, je me suis retournée en voiture, mais je n'ai pas pris un jour de congé). Moi, j'ai pensé que ça avait été une bonne entreprise et que le PDG n'était sûrement pas au courant de ces petits règlements de compte sordides. Bien d'autres gens ont été traités comme moi, puisque nous sommes cent vingt à avoir été licenciés. Je suis partie, comme ça, sans rien

¹ L'autobiographie reprise à l'Annexe 3 constitue une mise en parole de la séparation.

² Annie Chalanset, in Nicole Czechowski et Claudie Danziger, p. 155, mars 1992

³ Cas extrait de Télérama, n° 2295, 5 janvier 1994

dire. J'avais un rendez-vous l'après-midi pour faire le choix d'une convention de conversion ou pas. Ma collègue, qui ignorait pourquoi je m'absentais, m'a demandée si je revenais ensuite. C'était devant l'escalator. J'ai dit : «Non, je m'en vais, c'est fini. Je ne reviens plus». Elle a mis un temps pour comprendre et m'a demandé comment jamais fait pour ne rien dire. Quinze jours après mon licenciement, m'ont raconté des collègues, on a doublé les commandes : comme si on voulait montrer que je travaillais mal. On a fait le coup à d'autres, dans d'autres rayons. Heureusement, je reçois des témoignages de soutien, j'ai même des clients qui m'appellent chez moi le soir. On m'a dit que j'ai laissé un vide, qu'on me regrette. Mon salaire était de 8.000 francs net, dont 1.000 francs représentant vingt-cinq ans d'ancienneté. Aujourd'hui, ils embauchent des temps partiels au Smic, avec des contrats de trois mois. Les jeunes viennent, pensant pouvoir rester, et se font avoir. Ils finiront par nous détester, parce qu'ils n'ont pas de place. J'ai quitté l'entreprise avec 72.000 francs, sept mois de salaire, maintenant je vais toucher les Assedic, et je cherche du travail. Nous avons attaqué aux prud'hommes. Mon mari, artisan, est aussi au chômage. C'est un homme qui a beaucoup travaillé. Il frappait à toutes les portes : «Je vais tomber fou», me disait-il. Mais il n'y avait rien. C'est la crise. Parmi mes collègues licenciés, certains ont l'impression que c'est agréable de rester chez soi après toutes ces années de travail. Chez moi, je me débrouille pour m'occuper. Vu de ma campagne, le monde est moins moche. Mais on a l'impression d'être inutile. Les premières fois, quand je revenais à Paris, je me surprénais à courir, comme tout le monde. Je n'ai pas encore coupé le cordon ombilical. Je vis en différé avec la Samar dans la tête. On est passé à la télé. Ça a été très utile pour étayer notre thèse du licenciement abusif. Les journalistes ont compris ce qui nous arrivait. La direction a fait afficher une note disant que passer à la télé pour noircir l'entreprise, c'était inadmissible. Il y a des employés choqués qui ont rendu leur carte syndicale. Mais tout le monde a vu ce qui se passait. On nous a jeté comme des Kleenex, on n'allait tout de même pas leur faire de la pub."

Pour conclure sur les manifestations du deuil, évoquons les "**rites de passage**". Ils ont pour fonction d'atténuer les effets négatifs des changements d'état sur la vie sociale et individuelle : "*Les rites viennent jalonner la vie en orchestrant ces grands passages. Ils symbolisent le perpétuel accouchement de soi-même, le valorisent, aident à le vivre et à supporter les pertes qu'il entraîne, en l'occurrence l'abandon d'un passé qui n'était pas sans avantages. Ils initient aux étapes nouvelles, c'est-à-dire donnent les impulsions de départ.*"¹

La ritualité donne un cadre et des structures. Elle indique qu'au-delà des changements extérieurs demeure une permanence et une continuité. En outre, les rites sociaux ont souvent pour effet de faciliter l'expression des sentiments et peuvent avoir de ce fait **une fonction cathartique** : "*on éprouve le besoin de se dire collectivement que les épreuves sont ou seront surmontées et de vérifier que les grands sentiments qui fondent l'existence du groupe sont partagés par tous.*"²

Lors d'un changement, on quitte l'ancien état avant d'intégrer le nouveau et entre les deux il peut y avoir un état intermédiaire de transition et de flottement. Ainsi existe-t-il trois rites qui constituent les étapes d'une séquence :

¹ Thierry Goguel d'Allondans, p. 27, 1994

² op. cité, p. 28

- **les rites de séparation**¹ ou rites «préliminaires» («avant le seuil»), sorte de mort symbolique ;
- les rites de marge ou rites «liminaires» («sur le seuil»), correspondant à une gestation, à un entre-deux caractérisé par une non-intégration pleine de périls ;
- les rites d'agrégation, de réintégration, ou rites «postliminaires» («après le seuil»), sorte de nouvelle naissance symbolique."²

Ces rites revêtent une importance variable selon les sociétés : *"dans les nôtres, fortement désacralisées, le passage peut s'opérer sur de simples bases économiques ou intellectuelles ; on peut changer de métier ou d'entreprise sans autre forme de procès."*³

Thierry Goguel d'Allondans souligne **les effets de ce manque de rites de passage** : *"Un groupe social qui en est dépourvu en ressent souvent le manque et aura tendance à inventer de multiples substituts. Mûrir et devenir, c'est de toute manière mourir et renaître. Jouer rituellement, c'est-à-dire symboliquement, sérieusement, parfois dramatiquement, cette mort et cette nouvelle naissance favorisent la maturation en la situant sur un autre plan. L'expérience montre qu'à défaut de théâtralisation et d'épreuves de ce type, il est des processus qui tout simplement ne s'enclenchent pas, rendant le passage aléatoire."*⁴

Nous venons d'évoquer les "signes extérieurs" de deuil. Nous exposons le travail psychique auquel ils renvoient.

c)- Le travail psychique

Il se déroule en trois phases⁵ : *"Le début est constitué par un choc de tout l'organisme dont l'importance est proportionnelle à la brutalité de la perte. L'étape centrale est constituée par un authentique état dépressif au cours duquel s'effectue le travail de détachement qui est l'essence même du travail de deuil. Et il se termine dans une période de rétablissement où le moi redevient libre."*⁶

¹ En ce qui concerne le départ de l'organisation on peut citer les pots, remise de cadeaux, discours, ...qui constituent souvent le paroxysme émotionnel d'un deuil marqué par l'annonce du départ, le déménagement des affaires, les discussions dans les couloirs, les marques de soutien et d'affection, le "tout-ce-qu'on-n'a-pas-eu-le temps-de-se-dire-avant",...

² Thierry Goguel d'Allondans, p. 23, 1994 (reprenant les travaux d'Arnold Van Gennep, "les rites de passage, étude systématique des rites", 1909)

³ op. cité, p. 23

⁴ op. cité, p. 29

⁵ D'autres modélisations du processus de deuil sont parfois proposées. Par exemple, J. Bowlby (1961) propose les quatre temps suivants : phase d'engourdissement ; phase de languissement ; phase de désorganisation et de désespoir ; phase de réorganisation (voir Michel Hanus, p. 97 et 98, 1994).

⁶ Michel Hanus, p. 27, 1994

Plus la perte est brutale et inattendue, plus le **choc initial** est violent. Ce choc produit un refus de la réalité de la perte et une négation de la valeur de l'objet perdu. Cet abandon du principe de réalité au profit du principe de plaisir est le **déni de la réalité**¹. En effet, la reconnaissance de la situation de perte comporte deux aspects différents : la matérialité des faits et leurs significations psychologiques. La matérialité n'est généralement pas niée, mais dans les premiers instants du deuil, l'individu croit encore qu'un événement va survenir qui va contredire cette réalité ou indiquer qu'elle est fausse.

Ce qui est plus fréquemment refusé, c'est le contenu intérieur de la perte. Paradoxalement, la sensation de choc et **l'expression du refus sont déjà le signe de la prise en compte de la réalité ; le refus est incomplet** (et normalement provisoire) : *"Le maintien des liens avec la réalité extérieure est bien alors une épreuve, une souffrance qu'il faut endurer, qui nous éprouve et, en même temps, un test, une pierre de touche qui permet d'apprécier la solidité de nos liens avec le réel tel qu'il est, c'est-à-dire notre sens de la réalité"*².

Cette dialectique entre déni et prise en compte de la réalité **montre la dissociation qui s'effectue entre les instances de la personnalité**. Si le Surmoi et l'Idéal du moi restent attachés à la réalité, le Moi, blessé, va régresser. Cette régression caractérise l'état dépressif, deuxième temps du deuil, dans lequel le travail de deuil à proprement dit va s'effectuer.

Il se produit une tension entre ces pôles d'où naît la douleur qui est : *"l'expression de la tension extrême entre la partie du moi qui régresse jusqu'au moi-plaisir de la petite enfance et l'autre partie qui sous l'influence d'un surmoi et d'un idéal du moi matures, reste attachée à la réalité telle qu'elle est, aussi insupportable qu'elle puisse être ressentie."*³ La douleur⁴ a une utilité en ce qu'elle rattache à la réalité. Comme la douleur physique, la douleur psychique est un avertissement contre le déni. Elle est aussi le signe de l'absence de déchirure totale entre Moi, Surmoi et Idéal du moi.

Toute l'élaboration psychique du deuil résulte de (et achoppe sur) cette blessure narcissique. En effet, tout investissement objectal est en partie narcissique, toute perte objectale est perte narcissique en ce qu'elle remet en cause l'omnipotence du Moi.

Ainsi, le deuil est-il aussi un deuil du narcissisme primaire⁵ : *"Dans le passage du narcissisme*

¹ Ce déni de la réalité permet aussi de se protéger de la crainte projective de la rétaliation (l'objet que l'on a détruit va se venger).

² Michel Hanus, p. 120, 1994

³ op. cité, p. 119

⁴ Le mot "deuil" vient du bas latin "dōlus" de "dōlere" (III^{ème} siècle), douleur et souffrir.

⁵ Le narcissisme primaire se caractérise par sa toute puissance, son absence de limite et son autarcie. C'est un déni de la réalité ; il est surtout corporel (enfant-mère, sans distinction moi-objet jusqu'à ce que l'expérience des séquences "manque-hallucination de la satisfaction (début de la symbolisation)-

primaire au narcissisme secondaire, le deuil narcissique nous a conduit à essayer de renoncer à la toute puissance imaginaire pour nous contenter de satisfactions réelles toujours limitées. Ainsi le deuil et son travail qui se révèlent au travers d'une perte objectale contient-il toujours en son centre la perlaboration toujours à reprendre à l'occasion de chaque nouvelle séparation, d'un mouvement de renonciation narcissique (...). **Ce processus (le deuil narcissique) est donc toujours potentiellement en état de se remettre en action à chaque perte**".¹ Les investissements à dénouer sont à la fois internes (narcissiques) et externes (objectaux).

Quant à la régression du Moi, elle va se faire sur des modes primaires, des mécanismes de défense anciens : "*C'est toujours l'angoisse de devoir souffrir (...) qui détermine (...) la régression vers des modes de maîtrise plus primitifs mais qui ont jadis fait leurs preuves.*"²

Ces modes primaires sont les pulsions sadiques-anales (expulsion) et sadiques-orales (incorporation).

L'incorporation de l'objet par le Moi permet une temporisation. L'objet est conservé temporairement : "*la trauma de la perte objectale induit une réponse : c'est l'incorporation dans le Moi. L'objet incorporé auquel le Moi s'identifie partiellement, rend possible une certaine temporisation, en attendant de (...) redistribuer les investissements. A défaut de pouvoir liquider le mort (...) l'endeuillé le devient pour soi-même et par-là se donne le temps d'élaborer peu à peu et pas à pas les effets de la rupture. (...) Cette incorporation et cette rupture consistent en un processus d'une part oral-cannibalique et d'autre part anal-expulsif.*"³

Il se produit ainsi **une régression à "trois étages", une "trajectoire régressive"**⁴ : **sadique-anales, sadique-orale et narcissique.** "*Même contenu sur des positions sadiques anales relativement bien établies, le mouvement régressif du deuil atteint souvent les fixations sadiques-orales et ne s'arrête pas là. Il s'effectue inmanquablement au travers d'une composante de régression narcissique. (...) Il s'agit bien d'une tentative de retour, d'une nostalgie de retour au narcissisme primaire, temps mythique d'omnipotence initiale où nous n'avions pas à tenir compte de la réalité.*"⁵

De la régression du Moi et de l'incorporation de l'objet naît l'identification d'une partie du Moi à l'objet. Cette identification va permettre le processus de détachement. En effet, les investissements sur l'objet externe perdu se réorientent sur le Moi en partie identifié à cet objet : "*elles (les*

attente-satisfaction réelle-" le conduise à distinguer réalité intérieure et réalité extérieure). Ainsi le deuil du narcissisme primaire est-il le deuil originaire : "*une acceptation de perdre au prix de nouvelles découvertes et de nouveaux enrichissements*". Le narcissisme secondaire se construit après la reconnaissance de la séparation entre le moi et l'objet : il "*se soutient incessamment du travail nécessaire au maintien de cette différence*". (Michel Hanus, p. 295, 1994)

¹ Michel Hanus, p. 296, 1994

² Michel Hanus in Nadine Amar, Catherine Couvreur et Michel Hanus, p. 21, 1994

³ Michel Hanus, p. 123, 1994

⁴ Michel Hanus, in Nadine Amar, Catherine Couvreur et Michel Hanus, p. 27, 1994

⁵ op. cité, p. 25

pulsions) flottent, elles rôdent comme des fantômes dangereux et il est bien utile qu'elles se localisent provisoirement sur des objets internes sur lesquels va s'effectuer le travail de deuil".¹

Bernard Brusset décrit ce retour de la libido sur le Moi : "«L'investissement libidinal menacé abandonne l'objet mais seulement pour se retirer sur le lieu du Moi d'où il était parti»² (Freud, 1912). Ce n'est pas l'objet qui est conservé, mais l'investissement de l'objet qui est déplacé sur le moi de ce fait constitué en objet à traiter comme tel. Une partie du moi est perdue en lieu et place de l'objet (...) elle est remplacée par «l'ombre de l'objet». (...) La relation d'objet se poursuit malgré la perte de l'objet extérieur."³

Ce retour d'énergie a trois conséquences :

1- une surcharge libidinale qui crée de la douleur ;

2- un retour des composantes agressives de l'investissement sur le Moi⁴ ; ce retour :

- permet de se venger de l'objet perdu et intériorisé auquel on en veut de nous avoir abandonné ;

- permet de se punir de l'ambivalence de ses investissements, de ses désirs agressifs envers l'objet (la douleur a dans ce cas une fonction expiatoire) ; ce retournement de l'agressivité contre le Moi réduit la culpabilité liée à la peur d'avoir détruit l'objet⁵ ;

3- le travail de deuil va s'effectuer sur l'objet interne⁶ : "Si le deuil est renoncement, soumission à la réalité, **sa condition est une identification** (...) C'est à la faveur de ce processus de renforcement de l'intériorisation de la relation à l'objet que s'effectue le travail de séparation qui

¹ Michel Hanus, p. 131, 1994

² Ce point de vue pose la relation d'objet comme élément constitutif du Moi (voir Bernard Brusset, p. 118 à 122, 1988) : "l'autre, objet apparent d'amour (...) n'étant souvent (...) pris par le narcissisme que comme l'indispensable support relationnel extérieur dont la fonction demeure néanmoins narcissique, qui consiste à assurer le sujet qu'il est bien effectivement en vie" (Henri Bianchi, p. 98, 1987).

³ p. 120, 1988

⁴ Ces composantes agressives se retournent aussi sur d'autres objets externes. Elles se réorientent aussi sur l'objet perdu (dans la limite de l'accroissement de culpabilité supportable) et sur la relique. L'intérêt de cette régression sadique-anale fixée sur la relique est d'éviter une régression plus profonde encore : la régression orale. Cette dernière est en effet dangereuse en ce qu'elle correspond à des fantasmes de fusion (régression narcissique) et d'expression cannibalique qui poussent à partager le même destin que l'objet perdu (voir Pierre Fédida, "la relique et le travail de deuil", 1978).

⁵ Cette peur renvoie pour Mélanie Klein (ses articles de 1934 à 1940) aux angoisses dépressives de la période de sevrage.

⁶ Ceci nous permet de comprendre pourquoi l'endeuillé se coupe du monde externe : toute son attention et son énergie sont orientées vers sa réalité interne.

constitue l'essence même du travail de deuil"¹.

Chaque attente et chaque souvenir concernant l'objet perdu, ses représentations sont surinvestis et les liens qui les nouent à la libido sont défaits un à un : Le passé sera scruté, des aspects inconnus de la relation apparaîtront, ceux qu'on n'a pas compris, qui éveilleront tantôt des regrets, tantôt des remords accompagnés d'un désir de réparation, ou bien au contraire de la colère et l'impression d'avoir été dupé. (...) L'objet n'est plus là pour répondre (...) à force d'avoir été grignoté, craché, regrignoté, recraché, l'objet sera finalement expulsé."²

C'est l'épreuve de réalité. Les représentations et espoirs sont remémorés les uns après les autres, pour être confrontés et rendus conformes à la réalité de la disparition et pour être désinvestis. Et chacune de ces séquences est douloureuse. Ici réside l'explication du besoin de temps au travail de deuil : "*Cette nécessité du travail de deuil de procéder peu à peu, par petites étapes, rend compte de sa durée et de l'importance du temps*"³.

Lorsque ces investissements sont dénoués alors la personne en deuil peut réinvestir : "*Le temps du deuil est marqué par la «perpétuelle renaissance des moments anciens», qui donne l'illusion du présent, donc celle d'un avenir encore possible, que le jugement de réalité doit réduire à leur seule inscription dans le passé : c'est paradoxalement la substitution d'un vrai passé à ce «toujours présent» de la répétition, qui marque l'achèvement du travail de deuil.*"⁴

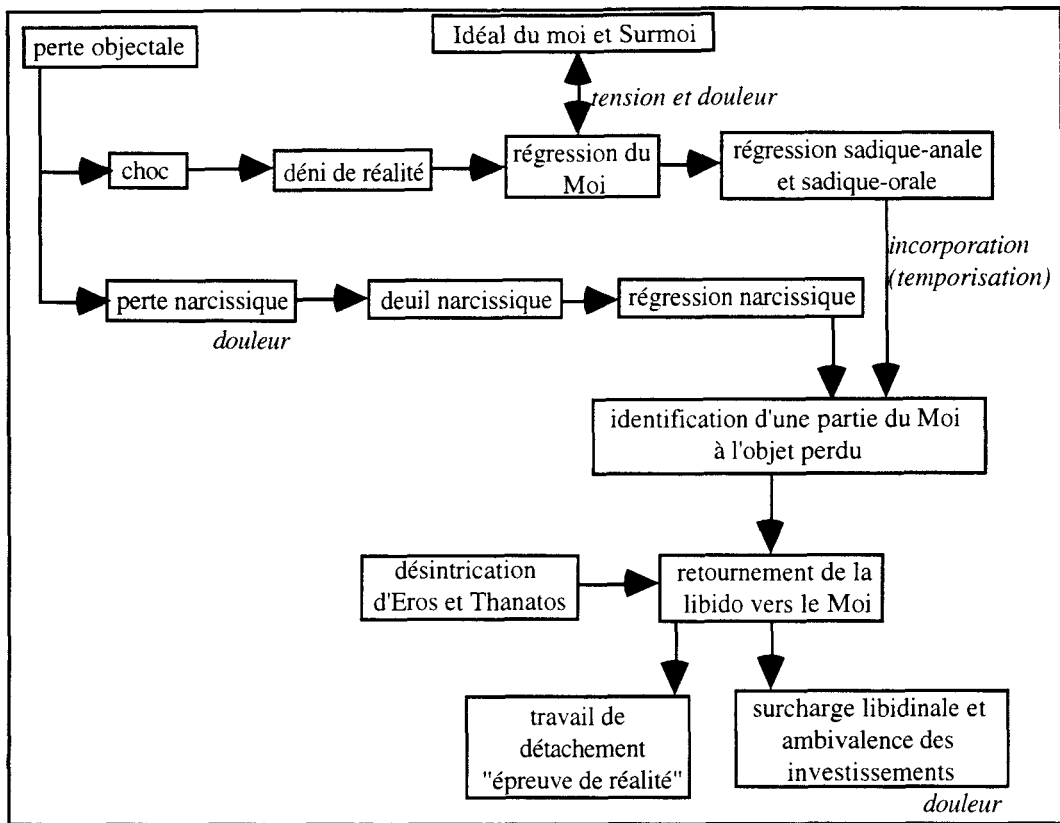
Nous résumons ces quelques développements succincts à propos du travail psychique dans la schématisation suivante :

¹ Michel Hanus, p. 135, 1994 . Le travail de deuil dépend de cette identification ; celle-ci peut être :
- négative : il s'agit d'une identification narcissique primaire dont l'importance conduirait à suivre l'objet dans la disparition et surtout qui a un caractère centripète d'intégration de l'objet au moi ;
- positive : il s'agit d'une identification narcissique secondaire qui correspond à un mouvement centrifuge de différenciation d'avec l'objet avant de pouvoir s'en séparer.

² Jacqueline Lubtchansky, in Nadine Amar, Catherine Couvreur et Michel Hanus, p. 138, 1994

³ Michel Hanus, p. 106, 1994

⁴ Nadine Amar, Catherine Couvreur et Michel Hanus, p. 12, 1994



8.2- Travail psychique de deuil

8.1.1.2- Incidences du deuil sur le processus de séparation.

Deux incidences majeures sont possibles : ou le deuil permet un renforcement du Moi et par conséquent des relations à venir plus saines, ou il perdure et trouble les relations ultérieures.

a)- Le deuil constructif

"Le deuil peut devenir facteur de croissance et nous enrichir intérieurement"¹. Il est en effet le siège essentiel de la confrontation avec la réalité et de son acceptation. "L'épreuve de réalité" est une fonction essentielle du Moi. Or elle n'est possible que s'il y a perte : "on reconnaît comme condition pour la mise en place de l'épreuve de réalité que des objets aient été perdus qui autrefois avaient apporté une satisfaction réelle"². Le deuil est ainsi la condition à la fois d'une distinction entre réalités interne et externe et d'une correction des représentations.

¹ Michel Hanus in Nadine Amar, Catherine Couvreur et Michel Hanus, p. 19, 1994

² S. Freud (1925) cité par Michel Hanus in Nadine Amar, Catherine Couvreur et Michel Hanus, p. 22, 1994

Le travail de deuil est aussi constructif en ce qu'il "consiste (...) à rétablir la suprématie du narcissisme de vie, secondaire, réaliste (...) sur le narcissisme de mort, primaire, fantasmatique et illusoire après un moment crucial de régression"¹. Si dans les premiers temps du deuil, le désir de fusion, la confusion entre objet et sujet ont pu prédominer, avec la volonté de partager le destin de l'objet perdu, dans un second temps, les identifications secondaires ont conduit à se différencier de l'objet. Elles ont refondé l'objet et le Moi.

Or, comme nous l'avons souligné, ces identifications secondaires sont toujours à reprendre. Le maintien de la différence entre Moi et objet demande un travail permanent, une renonciation toujours recommencée au narcissisme primaire et à sa toute-puissance. Le deuil permet de reprendre ce renoncement. Le deuil narcissique qu'il ouvre conduit à **une maturation du Moi** qui accepte ses limites et cherche à les dépasser. "Le paradoxe de l'état de deuil, c'est que l'atteinte brutale d'une réalité externe ampute le sujet d'une partie de lui-même, mais par ailleurs contribue à réalimenter l'ensemble des mécanismes qui l'ont constitué en tant que sujet."²

Ces propos rejoignent ceux que nous avons déjà tenu à propos de la fusion.³ La séparation peut permettre une croissance psychique en ce qu'elle ouvre à une distinction entre le "Self"⁴ et le "Moi". Le "Self" (ou Soi) est constitué à la fois du membre du groupe et du "je" qui assume un rôle auquel il s'est identifié. La confusion entre le "Moi" et le "Self" apporte à l'individu un support d'identification mais nie son autonomie. Il en résulte souvent une incapacité à se projeter hors de la relation :

CAS 8-IV⁵

"Avec la perte de l'emploi c'est souvent toute une carapace qui s'effondre. Beaucoup vivaient dans le monde de l'avoir, du paraître. Ils s'étaient construit une image, ils avaient une vie très occupée. Le miroir est brisé. Il leur faut exister : «être» et non plus seulement «faire» et «avoir». Pour beaucoup ce sont des questions totalement nouvelles. Dans cette épreuve du feu, se jouent de véritables défis humains. Pour le chômeur d'abord, qui affronte la question de sa valeur, de son identité. Tant qu'un employeur vous paie, c'est qu'il vous reconnaît une certaine valeur. Mais s'il décide de ne plus dépenser d'argent pour vous, alors la conscience de sa propre valeur s'effondre. Beaucoup se sont totalement identifiés à leur fonction, se donnant corps et âme à leur entreprise ! Pour peu qu'ils aient une expérience mono-entreprise, mono-métier... Il leur faut alors se détacher. Mesurer combien leur existence ne dépend pas de cette fonction".

¹ Michel Hanus in Nadine Amar, Catherine Couvreur et Michel Hanus, p. 26, 1994

² Nadine Amar, Catherine Couvreur et Michel Hanus, p. 7, 1994 ; voir aussi Henri Bianchi (p. 33-35, 1987), qui présentent la fusion et la séparation comme des "schèmes ordonnateurs de sens".

³ 7.1.1.2. b. Notons aussi que l'indifférenciation peut se faire entre le Self et l'objet ; c'est "l'unité duelle". Dans ce cadre, "symbiose, séparation, individuation, comme différenciation ou intégration sont des notions en rapport direct" (Voir Bernard Brusset, p. 164 à 171, 1988).

⁴ Claude Dubar reprenant G.H. Mead (Self, Mind and Society, 1934), p. 97 à 100, 1991. A noter que le concept de Self renvoie à celui de sujet chez Lacan.

⁵ Discours d'une conseillère en recherche d'emploi extrait de Laurence Monroe, octobre 1993

La confusion entre "Self" et "Moi" empêche la coexistence structurante de la dépendance sociale et de l'autonomie du sujet. Dans ce cas, **la séparation est anxiogène mais aussi salutaire**. Elle permet à l'individu d'avancer dans l'individuation, de devenir "un sujet divisé" et non plus "dédoublé" (Moi/Self). Le cas ci-dessous montre ces retrouvailles (douloureuses) avec soi-même :

CAS 8-V¹

Monsieur P., 52 ans, ex-PDG d'une entreprise d'informatique :

"Après une carrière de cadre supérieur, j'ai été saisi au début des années 80, par le syndrome Tapie. J'ai eu envie de me réaliser en devenant chef de ma propre entreprise. J'ai racheté, développé et revendu une petite entreprise. Puis une autre. J'ai acquis du savoir-faire et un certain patrimoine. En 91, je me suis associé avec un ami pour créer une entreprise informatique, dans la région lyonnaise, où je vis. J'ai mis dans la balance tout ce que je possédais. Manque de chance, c'était en pleine Guerre du Golfe. J'ai suffisamment réfléchi pour voir qu'il y a eu une cascade d'erreurs. Nous avons déposé le bilan en Avril dernier : une forme de mort pour un chef d'entreprise. J'ai perdu mon emploi, en tant que PDG je ne touche pas d'indemnités de chômage, et j'ai tout perdu. C'est le coup de massue. Au début, on ne comprend pas. On se réveille la nuit en se disant : j'ai tout perdu, mais on ne réalise pas encore l'énormité de la chose. Il n'y a plus un sou qui rentre. Au début, ça ne se ressent pas. Mon appartement est en vente mais je n'ai pas encore déménagé. De temps en temps, j'ai le réflexe d'inviter quelqu'un à déjeuner, alors que je ne peux plus le faire. Ne pas toucher le chômage, ça me paraît injuste. Qu'est-ce qui peut aider quelqu'un dans ma situation ? D'abord le couple. Pendant les premiers mois, les plus pénibles, ma femme m'a sauvé la vie. Au sens propre. Quand leur conjoint ne les aide pas, je ne sais pas comment font les gens dans ma situation... Je me lève tôt, je m'habille correctement : il faut se donner une discipline, structurer sa vie. Je me suis imposé une espèce de gymnastique mentale pour ne pas tomber dans la déprime. Ça me paraît capital. Ni médecins, ni drogues. C'est une règle que je me suis fixée. Je me demande comment on va s'en sortir. Pas seulement moi, tout le monde. Je pense que le chômage est le symptôme d'une crise profonde. Ma génération a vécu pour l'argent et pour la réussite individuelle. C'était les seules valeurs. Il va falloir en chercher d'autres. Le débat sur le partage du travail a été escamoté par la gauche puis par la droite, et nos gouvernements manquent de courage et d'imagination. Pourtant, il va falloir changer profondément. Résoudre cette crise morale : quelle doit être la place du travail et de l'argent ? Je me sens comme quelqu'un qui est passé près de la mort et qui savoure le coucher du soleil. Je ne suis pas sûr aujourd'hui que mon idéal soit de retrouver la vie que j'ai eue. Bien sûr, je me bats et j'explore toutes les pistes pour retrouver du travail. Mais je me dis maintenant qu'il y a d'autres façons de se réaliser. J'ai eu du pouvoir et des moyens matériels, et soudain je ne suis plus rien. L'ego en prend plein la gueule. Ou vous vous crispez dans un coin pour pleurer ou vous vous dites : «Qu'est-ce que je peux imaginer pour m'en sortir ? ». Il faut que j'aie de l'imagination. Ce qui m'arrive doit nécessairement déboucher sur quelque chose de novateur. Et le parcours que je suis en train de faire, douloureusement, mais avec l'espoir chevillé au corps, je me rends compte que la société entière doit le faire."

¹ Cas extrait de Télérama, n° 2295, 5 janvier 1994

b)- Les deuils pathologiques et la perpétuation de la séparation

Si la séparation peut être un processus constructif, elle peut aussi être un processus destructif qui s'auto-renouvelle. Freud a montré la gradation qui existe entre "deuil normal", "deuil pathologique" et "mélancolie".

1- Le "deuil normal" : il se caractérise sur le plan psychique par une dépression profondément douloureuse, une perte d'intérêt pour le monde extérieur, une incapacité à aimer (parce que ceci signifierait remplacer l'objet perdu), l'inhibition de l'activité. L'individu consacre toute son énergie, tout son temps au travail de deuil, au dénouement des liens avec l'objet perdu, et pendant ce temps, ce dernier persiste psychiquement à exister.¹

2- Les "deuils pathologiques"² : l'individu se tient pour responsable de la séparation ou il la nie. Il refuse de défaire les liens qui retiennent la libido à l'objet, se détourne de la réalité et maintient l'objet par une "psychose hallucinatoire de désir", un investissement hallucinatoire qui produit une conservation imaginaire :

CAS 8-VI³

Lorsqu'il apprend qu'il est licencié après vingt ans de service dans un grand hôpital, Monsieur L. n'annonce pas la nouvelle à ses proches. Sa femme continue de lui préparer un en-cas pour le déjeuner, comme tous les matins depuis vingt ans, et il s'en va comme si de rien n'était. Pendant près de trois mois, il passe ainsi son temps à se promener dans les parcs ou au cinéma, jusqu'au jour où il fait une dépression nerveuse.

¹ Ce travail de deuil peut être facilité par la conservation de "relique". Par sa matérialité, elle impose le principe de réalité, permet de conserver *quelque chose* (en fait la totalité de l'objet perdu que recueille la relique) de ce dont on se sépare sans, pour autant, devoir renoncer à s'en séparer. En outre, la relique permet de lutter contre l'angoisse de mort, de la destruction, réveillée par toute séparation, en ce sens qu'elle incarne le possible d'un reste inaltérable, indestructible, qui se conserve au-delà de toute séparation complète et définitive. Elle constitue la réponse à la question narcissique de la conservation de sa propre vie en signifiant "qu'en dépit d'un savoir sur la séparation, il faut croire que quelque chose subsiste" (Pierre Fédida, p. 250, 1978).

² Il existe plusieurs formes de deuils "pathologiques" (Voir Michel Hanus, p. 179 à 232, 1994) :

- **les deuils maniaques** où l'endeuillé renie les liens qui l'unissaient à l'objet perdu, verse dans l'hostilité et ce faisant dans le triomphalisme ; il nie de la sorte la nécessité du deuil ;
- **les deuils hystériques** où l'état dépressif revêt des proportions (intensité et durée) inhabituelles, où les comportements auto-destructeurs traduisent le désir de réunion avec l'objet perdu ;
- **les deuils obsessionnels** : l'endeuillé ressent la séparation comme un abandon agressif et par identification avec le disparu, cette agressivité se retourne contre l'endeuillé (notamment par des reproches obsédants) et la solution développée pour échapper à cette agressivité est le déni ;
- **les complications somatiques du deuil** : ce peut être la mortalité, la morbidité (suicides, cancers, maladies cardio-vasculaires, modifications du système immunitaire...).

³ Extrait de B.A. Grosman, p. 135, 1993

L'exemple ci-après illustre, sous réserve d'informations supplémentaires, l'identification à l'objet perdu, la somatisation du deuil et le déni de réalité :

CAS 8-VII¹

Monsieur S. est directeur de clinique depuis 27 ans. Il passe pour un excellent administrateur auprès du personnel et des médecins. Compte tenu de ses excellentes prestations, le conseil d'administration lui propose de succéder au président de la clinique, qui prend sa retraite. En dépit de ses réticences, suscitées par le manque de définition concernant les responsabilités du poste, il accepte ses nouvelles fonctions. Mais Monsieur S., plutôt introverti, ne sait pas que ce nouveau travail consiste essentiellement en relations publiques auprès des personnalités et hommes d'affaire de la communauté locale afin de trouver des subventions. Monsieur S., surchargé de travail, n'exprime pas ses difficultés au conseil d'administration et quelques mois plus tard le conseil d'administration constate son erreur. Mais il a nommé un nouveau directeur si bien qu'il ne peut renvoyer Monsieur S. à son ancien poste. Le président du conseil d'administration le convoque et lui remet sa lettre de licenciement. Surpris, Monsieur S. demande à reprendre son ancien poste. La nouvelle est si brutale qu'il en profondément choqué. Non seulement il perd sa place de président, auquel il n'avait après tout jamais aspiré, mais il est contraint de quitter l'établissement. Sur le conseil d'un ami, il prend rendez-vous avec un avocat. Mais le jour de l'entretien, il a complètement perdu l'usage de ses cordes vocales. Incapable de répondre de façon articulée aux questions, il reste coi, le visage plombé. L'avocat lui suggère de consulter un psychologue et de revenir le voir 15 jours plus tard. Deux semaines après, l'avocat lui conseille d'engager des négociations pour élever les indemnités à plus d'un an de salaire, proposition initiale de la clinique. Compte tenu de l'âge de Monsieur S., de son poste, de ses responsabilités et des difficultés qu'il risque de rencontrer pour retrouver un emploi, l'avocat lui suggère de négocier 2 ans -pour obtenir 18 mois-. A cette proposition, Monsieur S. répond : *"Je ne veux pas engager de poursuites contre ma clinique"*. L'avocat tente de le rassurer en affirmant qu'il est peu probable qu'il ait à engager une procédure, qu'il s'agit simplement de négocier afin d'améliorer les conditions financières de son départ. Néanmoins Monsieur S. ne veut rien entendre. Dans un murmure enroué, au bord des larmes, il insiste pour ne provoquer aucune source de conflit entre lui et la clinique. Il déclare à l'avocat qu'il préfère accepter les douze mois de salaire plutôt que d'adopter une attitude hostile à l'égard de l'établissement auquel il vient de consacrer 27 ans de sa vie. Il est évident qu'il n'a pas les forces psychologiques pour entamer les négociations lui-même, mais il n'a pas l'intention non plus de laisser son avocat conduire l'affaire en son nom. Il accepte donc la proposition de la clinique. Par la suite, il ne retrouvera pas d'emploi dans le milieu hospitalier.

3- La "mélancolie" présente les mêmes caractéristiques que le "deuil normal", avec un trait supplémentaire : la perte d'estime de soi, qui se manifeste chez l'individu par des reproches, des injures à son endroit et l'attente d'une punition. Dans le "deuil normal", c'est le monde qui devient pauvre et vide ; dans la mélancolie, c'est le Moi. Un épanchement sans honte devant autrui de l'individu prouve l'objectivation du Moi. La conscience

¹ Extrait de B.A. Grosman, p. 51-54, 1993

morale, le Sur-Moi critique et censure le Moi. Elle reporte ainsi sur le Moi les reproches à l'encontre de l'objet perdu. Le Moi s'identifie à l'objet perdu car celui-ci est difficilement identifiable.

En effet, la mélancolie peut être la réaction à la perte d'un objet (il disparaît) mais aussi la réaction à la perte de celui-ci en tant qu'objet d'amour (il continue d'exister mais est hors de portée de l'individu). Dans d'autres cas, la mélancolie est la réaction à une perte mais **l'individu ne peut clairement identifier ce qui a été perdu** (l'individu sait qu'il y a eu séparation avec l'organisation, mais, consciemment il ne sait *ce* qu'il a perdu en cet objet). La mélancolie peut ainsi se caractériser par **une perte de l'objet qui est soustraite à la conscience**, tant et si bien, qu'elle peut apparaître comme une énigme car on ne sait ce qui absorbe l'individu. **Cette non-conscience de ce qui est perdu peut expliquer le transfert de la chose perdue sur le Moi**¹

L'individu peut ainsi être incapable de faire son deuil. Il peut alors s'interdire ou être incapable de retrouver un emploi stable parce que sa culpabilité, sa colère, ses peurs, ou sa honte ne sont pas surmontées, parce que, dans la confusion entre oubli et acceptation, trop d'années au sein de la même entreprise lui rendent intolérable de l'évincer de sa mémoire, parce qu'il préfère rompre précocement de nouvelles relations ou ne pas en rétablir plutôt que de risquer de revivre une séparation, parce qu'il vit toute construction de nouvelles relations dans une "déjà-nostalgie" du présent liée à la certitude de la rupture déjà vécue ailleurs. Le processus de séparation se perpétue.

L'individu vit alors une errance entre un passé sans avenir et un présent sans consistance. Il est dans le refus du manque, dans la négation de la négation, dans l'espoir stérile de retrouver le passé ou de l'oublier. Il est en exil d'autant que l'entreprise perdue est magnifiée et devient un paradis perdu. Ceci dit, même si le deuil n'est pas pathologique, le processus de séparation est sans fin en ce sens que tout deuil laisse des "traces".

¹ *"L'investissement d'objet s'avéra peu résistant, il fut supprimé, mais la libido libre ne fut pas déplacée sur un autre objet, elle fut retirée dans le moi. Mais là, elle ne fut pas utilisée de façon quelconque : elle servit à établir une identification du moi avec l'objet abandonné. L'ombre de l'objet tomba ainsi sur le moi qui put alors être jugé par une instance particulière comme un objet, comme l'objet abandonné. De cette façon, la perte de l'objet s'était transformée en une perte du moi et le conflit entre le moi et (l'objet aimé) en une scission entre la critique du moi et le moi modifié par identification."* Freud, p. 158, 1915.

Cette identification est rendue possible parce que le choix de l'objet s'est initialement produit sur une base narcissique : *"...de sorte que l'investissement d'objet, si des difficultés s'élèvent contre lui, puisse régresser jusqu'au narcissisme. L'identification narcissique avec l'objet devient alors le substitut de l'investissement d'amour."* (p. 158) Cette incorporation de l'objet à soi permet de comprendre les intentions suicidaires du mélancolique.

c)- Les traces du deuil sur les relations et les processus de séparation ultérieurs

*"Le deuil n'est jamais tout à fait «faisable», (...) il reste toujours quelque chose d'irréductible et d'insupportable ; le manque et la mort restent en partie irréprésentables et insymbolisables, en partie inacceptables parce qu'en partie impensables ! "*¹ Ainsi le deuil s'inscrit-il toujours dans une durée indéfinie, si ce n'est infinie : *"Tout porte à penser que le désinvestissement de l'objet perdu n'est jamais tout à fait complet et qu'il ne peut pas l'être."*²

Le deuil est d'autant plus inachevé qu'un nouvel investissement est prématuré, précipité, défensif en quelque sorte et qu'il se fait sur un "objet de deuil", c'est-à-dire un **objet de remplacement** qui maintient l'illusion de la présence : *"le nouvel objet (...) permet de continuer à vivre la même relation même si l'objet est différent"*.³

Il est possible aussi que la séparation se perpétue dans les séparations à venir dans la mesure où le deuil n'a pas été effectué sur le coup : ce sont **les deuils latents**. *"Il peut arriver que le deuil ne se fasse pas, dans la mesure où, au moment de sa disparition, le besoin de l'objet ne se faisait pas sentir - dès lors que le moi lui avait antérieurement déjà retiré son investissement. Mais si, même si longtemps après la (perte) de l'objet, survient un moment de désarroi, l'état affectif actuel sera susceptible de réanimer les traces anciennes du besoin qu'on eut de lui jadis, lorsque l'objet avait su, dans des moments comparables de désarroi, les apaiser."*⁴ C'est ainsi que la douleur d'une perte actuelle peut permettre de reprendre un travail de deuil ancien par la reviviscence du besoin qu'elle crée.

Le cas ci-dessous illustre cette reproduction de la relation (objet de remplacement) et du processus de séparation. Les séparations se reproduisent sur le même mode ; elles ne sont pas achevées et génèrent les suivantes.

CAS 8-VIII⁵

"Je suis entrée dans une Agence de publicité en tant qu'assistante de publicité et à cette époque l'agence comprenait 30 personnes. C'était un travail très exigeant en disponibilité, concession et nerveusement, mais l'ambiance générale était bonne et pleine d'humour, voire à la limite du délire par moment. Je m'y plaisais énormément et je n'ai réellement pensé à quitter cette entreprise que fin 1982. En fait, c'est la fusion de l'agence avec une autre agence lilloise qui a créé en partie cet envie d'aller "voir" ailleurs. De 35 personnes, une famille

¹ Michel Hanus, p. 286, 1994

² op. cité, p. 114

³ op. cité, p. 112

⁴ Jacqueline Lubtchansky, in Nadine Amar, Catherine Couvreur et Michel Hanus, p. 135, 1994

⁵ Recueilli par nos soins.

presque, l'agence a gonflé très rapidement vers la centaine. Ma motivation s'effritait face à une mentalité un peu "panier de crabe" due au fait que chacun tentait le tout pour le tout pour avoir une place au soleil. J'ai toujours été ambitieuse, mais à l'époque certainement un peu naïve. Et devoir me préserver à chaque coin de couloir me pesait beaucoup.

En mars 83, j'ai vu une annonce dans la Voix du Nord. On recherchait une assistante de Publicité ayant des connaissances bancaires. J'étais prête à sacrifier mon statut de chef de publicité, junior certes, pour retourner à l'assistanat en échange de connaissances nouvelles. J'ai été engagée malgré une grossesse très avancée, j'attendais mon deuxième enfant. J'ai donc démissionné. La qualité des relations a fait que l'on m'a fait cadeau de mon préavis. Il est vrai aussi que faire faire un préavis après 4 mois de congé maternité n'était pas forcément intéressant pour l'agence. Ayant donné ma démission, en cours d'arrêt maternité, je n'ai pas vécu de vrai départ. Les personnes qui m'étaient proches étaient déjà informées. Tout s'est passé en douceur. J'ai continué à être invitée lors d'événements à l'Agence et onze ans après j'ai toujours des relations suivies avec certains collègues. C'est très certainement le job et l'expérience qui me fait le plus vibrer encore aujourd'hui. Il est vrai que la nature humaine tend à ne se souvenir que des bons moments et des bons côtés ! Quoi qu'il en soit, ces trois années m'ont appris à prendre des distances et à bien "fermer les portes" entre la vie professionnelle et la vie personnelle. J'ai appris également à être moins affective et à attendre moins des gens avec lesquels je travaille. Ils ne sont pas tous aussi bons et généreux que l'on pourrait croire... En deux mots, le boulot c'est le boulot et un peu chacun pour soi, prêt à recevoir, pas à donner ! Bien sûr, en 3 ans, j'ai acquis des compétences certaines en gérant des budgets publicitaires.... J'ai fait l'apprentissage de mon métier. Cette étape a été pour moi une expérience très riche à tous points de vue, et pourtant, si les dirigeants de l'agence me recontactaient aujourd'hui, par le plus grand des hasards, je ne souhaiterais pas y retourner. Je préfère de loin le milieu professionnel dans lequel je suis aujourd'hui parce qu'il offre à la fois des relations plus authentiques et une vision de l'environnement économique plus réaliste.

Complètement regonflée par le succès obtenu en postulant à ce nouvel emploi, et l'envie et le besoin immense de retrouver l'effervescence du monde du travail après ces quatre mois d'arrêt, je suis entrée dans le monde de la banque. Il fallait oser quand j'y pense avec un peu de recul. Passer de la turbulence d'une Agence de Publicité au monde réputé calme et surtout hiérarchique du monde bancaire ! Cette Banque m'a accueillie, en tant qu'assistante du responsable de la Publicité, dans des conditions très "chaleureuses", presque paternalistes auxquelles je n'étais pas habituée. Cela peut surprendre de régresser de chef de publicité, à assistante, mais le poste offert proposait de toucher à des aspects de la communication que je n'avais jusqu'à présent jamais abordés et surtout voir la mise en place de la stratégie Marketing côté entreprise. C'est pour cela que j'ai postulé, sans parler des conditions financières... Ce poste m'amenait à être en relation suivie avec une Agence de Publicité dont je serais "la cliente"... Le cordon ombilical n'était pas entièrement tranché, d'autant que le monde de la Publicité est petit. Je dois avouer que je me suis intégrée voire imposée, très rapidement. Mon expérience professionnelle antérieure a beaucoup pesé. J'apportais des idées et des conceptions nouvelles dans un univers peu innovateur par nature. J'ai ainsi découvert le sponsoring et j'ai adoré. J'ai adoré le stress de la préparation le mois précédant la manifestation, adoré la vie menée pendant ces événements (du 18h /24)... Dans ce deuxième job, tout s'est extrêmement bien déroulé pendant 4 ans et puis à nouveau un changement de

structure. Cela me poursuit ! Un jeune loup est arrivé (il n'a pas montré la longueur de ses incisives tout de suite), je l'ai initié... et je me suis fait mangée. Après une longue lutte j'ai fini par baisser les bras et je suis devenue de plus en plus désagréable. En décembre 1988, à nouveau une annonce est parue dans la Voix du Nord, correspondant exactement à mon profil et à mes souhaits. J'ai postulé et été embauchée. L'annonce de mon départ a engendré de la surprise pour ceux qui n'étaient pas au courant de ma démarche, de la déception aussi pour certains. Partant dans une banque concurrente, mon préavis est passé de 3 mois à 6 semaines et tous mes dossiers m'ont été retirés, désormais, moins j'en savais mieux ils se portaient. J'ai donc passé 6 semaines à ne quasiment rien faire à part discuter avec les uns et les autres. J'étais folle de joie à l'idée du nouveau poste qui m'attendait et un peu inquiète, en même temps, car mon contrat incluait une clause de non concurrence. Un retournement de situation était donc toujours possible. J'ai fait un pot de départ chez moi avec une vingtaine de personnes qui m'étaient très proches et avec lesquelles j'ai d'ailleurs toujours des contacts. Pour les autres, je suis partie avec la plus grande discrétion me sachant capable de leur dire ce que je pensais d'eux, c'était la solution la plus sage. Le monde du travail est petit et les chemins peuvent à nouveau se croiser. Avec du recul, je pense sincèrement avoir vécu une expérience positive qui m'a apporté un nouveau savoir faire et de nouvelles relations. C'est vrai j'ai eu quelques mois difficiles à vivre durant lesquels j'étais assez déprimée, mais le contexte désagréable dans lequel j'étais, était en partie dû à mon comportement. Une fois encore, j'étais "victime" de ma façon d'être : le tout ou rien. Ou tout est merveilleux, tout est beau, tout est rose et j'apporte sans relâche un travail de qualité, plein d'idées, et cela sans ressentir la moindre fatigue; ou rien ne va plus et je m'embarque dans un tourbillon descendant que je paie cher ! Le plus grave est que, même consciente de ce phénomène comportemental, je n'ai pu éviter de le renouveler...

Je suis entrée dans mes nouvelles fonctions le 1er avril 1989 comme responsable du Marketing Direct et plongée immédiatement dans un tourbillon de travail. Le Marketing direct n'était pas du tout implanté et tout était à faire. Pendant un mois et demi, je n'ai pas vu le jour et comme c'est dans ces conditions que je donne le meilleur de moi-même, l'action a été un grand succès. Succès d'autant plus grand qu'il me permettait d'être reconnue pour mon savoir faire et mon professionnalisme et d'être ainsi adoptée. Je nageais dans le bonheur ! J'appréciais énormément l'équipe en place, gaie, unie, non hiérarchique, très constructive, efficace et bouillonnant d'idées, laissant toute initiative et travaillant dans la confiance et le respect des individus. Ce petit paradis a duré 2 ans au bout desquels le Directeur Marketing a quitté l'entreprise. Nouveau changement de structures ! Mon troisième... et à nouveau la débâcle. Nous avons hérité d'un chef de service que personne ne supporte dans toute l'entreprise, style boy-scout. Ne faisant confiance à personne, auquel il faut sans cesse rendre des comptes. Tout le contraire de ce qu'il me fallait. Mon moral est tombé au 4^{ème} sous-sol malgré le soutien moral de nombre de personnes de l'entreprise, et je ne vivais que dans le regret de l'époque précédente. Le deuil était loin d'être fait. J'ai commencé à jouer les sauveurs pour les autres personnes de l'équipe qui étaient plus jeunes et moins expérimentées et qui souffraient énormément de cette nouvelle façon de travailler. Tout ce qu'il ne faut pas faire en Marketing a été fait. Insupportable ! Cela a duré un an et demi. Entre temps, à la demande du Responsable de la Formation, j'ai postulé pour être animatrice de Formation. Domaine très différent en apparence, mais l'expérience me tentait et j'avais absolument besoin de sortir avant d'en arriver à l'autodestruction. Pendant ces 3 ans 1/2 au Marketing, j'ai surtout enrichi mon expérience en créant et mettant

en place des manifestations de communication. Sinon dans l'ensemble, j'ai conforté mes connaissances et mon expérience professionnelle. Cela a été pour moi une très belle période, même si je regrette de ne pas avoir été capable de me dominer pour ne pas retomber dans mon jeu habituel. Mais c'est plus fort que moi, je suis incapable de faire semblant et d'être agréable avec des personnes pour lesquelles je n'ai aucun respect. L'ensemble de l'équipe a été très déçue de mon départ, plus que je ne pouvais le penser. Etant toujours dans la même entreprise, je continue à les rencontrer régulièrement avec le même plaisir.

Je suis donc à présent au Service Formation où la démarche finalement est assez proche de celle du Marketing: et je m'y sens parfaitement bien. J'ai la chance d'être dans un service où chacun est reconnu et apprécié pour ses qualités. Tout est positif et est basé sur la complémentarité. J'apprends la banque sous tous ses aspects et l'expérience est des plus intéressante. Un animateur de formation reste en fonction pendant 4 ans environ. Après je pourrai découvrir une nouvelle fonction ou pourquoi pas, peut être retourner au Marketing si les conditions sont favorables."

Notons en conclusion que même s'il n'y a pas une reproduction de la séparation, le processus se perpétue en ce qu'il renvoie à d'autres pertes. La séparation est assumée, prise en charge pour être renvoyée à une séparation essentielle et ultime. C'est la seconde répétition du deuil, au sens théâtral du terme : la préparation-anticipation.

"Le deuil (...) fait toujours penser à ses limites, à sa finitude, à sa propre mort, et invite au «travail de trépas» si l'on appelle ainsi (...) le travail psychique de préparation à sa propre disparition".¹

L'ensemble de ces développements tend à montrer que la reproduction du processus de séparation, qu'elle soit pathologique ou non, est une constante des trajectoires humaines, et a fortiori, professionnelles. En un mot, le développement personnel est inextricablement lié à la séparation et au deuil : "Il n'y a pas de croissance psychique possible sans ces mouvements successifs de désinvestissements et de réinvestissements. La capacité de faire un deuil est le prototype de tout changement."² C'est cette capacité que nous examinons à présent.

8.1.1.3- L'aptitude au deuil

Pourquoi certains individus ont plus de mal que d'autres à quitter une organisation ? Le premier élément de réponse figure dans la nature de la séparation : un licenciement est à priori plus douloureux qu'une démission ; nous avons apporté d'autres éléments de réponse au paragraphe 7.2.2. Nous examinons ici les apports de la psychanalyse à cette question. Quatre facteurs interviennent dans l'aptitude au deuil :

¹ Michel Hanus, p. 13, 1994

² Nadine Amar, Catherine Couvreur et Michel Hanus, p. 7, 1994

1- La qualité du deuil primaire : *"L'ouverture du travail (de deuil) (...) dépend étroitement des capacités de mise en place du deuil narcissique originaire."*¹

Toute perte objectale comporte une dimension narcissique. La capacité à faire un deuil est ainsi liée à la capacité à dépasser les modalités de relation premières à l'objet primaire et à renoncer à des images d'un Soi illimité et tout-puissant. Le deuil narcissique n'est jamais totalement accompli. **Sur lui repose chaque deuil** et chaque deuil le remet en question : *"le travail de deuil est essentiellement conditionné par la nature de la relation objectale qu'il vient dénouer, relation qui renvoie aux premiers liens à l'objet qui ont été constitutifs du narcissisme ; c'est alors que s'est mise en place précocement l'«aptitude au deuil»."*²

2- La brutalité de la perte : le deuil est d'autant plus traumatisant que le Moi n'est pas préparé à la perte, que celle-ci est brutale et que *"du fait de sa faiblesse et de son immaturité, le sujet était lié à l'objet dans un rapport d'extrême dépendance."*³

3- La nature de l'investissement objectal (ou la consistance des objets internes). Le deuil est fonction de l'importance narcissique de l'objet et aussi de la solidité des objets internes qui est fondamentale quand l'objet externe n'est plus là.

4- La capacité à accepter des pertes⁴ qui est aussi **la capacité à corriger nos représentations** de la réalité externe : *"Le deuil est sans doute le lieu où nos attaches à la réalité sont les plus fortement sollicitées et le travail de deuil peut être considéré comme le signe de solidité et de notre soumission au sens de la réalité. Il repose sur la capacité de se séparer des objets de la réalité extérieure et d'accepter les modifications internes qui en découlent en s'appuyant sur nos objets internes"*⁵.

Notons enfin que cette capacité peut s'accroître par un travail intérieur : *"Se préparer à (la séparation) c'est dénouer nous-mêmes un à un, les liens qui nous tiennent, c'est rompre le plus d'amarres que nous pouvons de telle sorte que lorsque le vent se lèvera tout à coup, il nous entraînera sans que nous résistions. Détachement qui s'accomplit au dedans de nous et ne se trahit pas au-dehors. Notre vie extérieure n'en est pas affectée."*⁶

Nous continuons, dans le dernier paragraphe de cette partie, à explorer la reproduction du processus de séparation mais sous l'angle sociologique : l'analyse de l'exclusion.

¹ Michel Hanus in Nadine Amar, Catherine Couvreur et Michel Hanus, p. 25, 1994

² Michel Hanus, p. 298, 1994

³ Jacqueline Lubtchansky reprenant S. Freud (1915), in Nadine Amar, Catherine Couvreur et Michel Hanus, p. 132, 1994

⁴ Pour K. Abraham, cette capacité est liée au passage de la première étape du stade sadique-anal (expulsion-destruction) à la seconde (rétention-maîtrise et conservation de l'objet) où l'objet est reconnu en lui-même et où l'on ne s'attribue plus la responsabilité de sa perte.

⁵ Michel Hanus, p. 121, 1994

⁶ François Mauriac, (Nouveaux mémoires intérieurs, p. 328, 1965) cité par Marion Péchon et Annette Thomé-Renault, p. 76, 1992

8.1.2- Les effets sociologiques du processus de séparation : l'exclusion

CAS 8-IX¹

"Avant, la solitude me faisait peur. Maintenant je l'ai apprivoisée. Je préfère qu'il n'y ait aucun témoin de mon désarroi : le regard de l'autre culpabilise. Pendant deux ans j'ai picolé. Je me suis drogué pour oublier. (...) je vis au jour le jour, je ne cherche même plus vraiment de boulot".

CAS 8-X²

"On est toujours seul au monde, chômage ou pas. Alors moi je n'ai pas vu la différence entre avant et après. Au contraire, il était hors de question que je ne voie que des chômeurs et que je broie du noir. Alors j'invitais, je faisais des pâtes : les repas c'est un prétexte pour voir des gens. En retour, les copains m'invitaient chez eux ou payaient ma note au resto. (...) Dès le matin mon but était de me rapprocher des gens. J'allais grignoter avec une copine et quand elle retournait bosser, moi j'allais, parfois, à l'ANPE. L'important c'est de ne pas se couper des gens qui travaillent. C'est par eux que reviennent les informations les plus intéressantes. C'est en gardant le contact, par le bouche à oreille professionnel que j'ai su qu'untel partait et que j'ai pu prendre sa place".

L'objet de ce paragraphe est de montrer comment le processus de séparation peut mener à l'exclusion, puis à la recomposition de liens sociaux dans l'instauration -voire l'institutionnalisation- d'un état permanent de "séparé". Après avoir défini l'exclusion, nous nous pencherons donc sur les interactions entre processus de séparation et exclusion.

8.1.2.1- Définition de l'exclusion

Dans bien des civilisations, **l'exclusion faisait partie de la normalité**, sans soulever de cas de conscience. Une coloration morale fut donnée à l'exclusion par l'idéologie révolutionnaire et le principe d'égalité alors posé. Aujourd'hui, les populations "cibles" traditionnelles de l'exclusion sont rejointes par d'autres groupes, exclus par de nouveaux phénomènes dont **le chômage de longue durée**.

L'exclusion peut être définie **comme un rejet hors des représentations normalisantes de la**

¹ Extrait de Claire Martincour, décembre 1993

² Extrait de Claire Martincour, décembre 1993

société. Il peut s'agir de la rupture des liens économiques (pauvreté, chômage), institutionnel (échec scolaire, souvent prémices d'une exclusion) ; il peut s'agir aussi d'une normalité à respecter dans la vie de famille, dans les relations de soi à soi, dans l'origine nationale... : *"Pour définir l'exclusion de façon autonome, il est nécessaire de préciser l'espace de référence qui provoque le rejet, et les multiples façons dont se produit cette exclusion. (...) Dans une société où le modèle dominant demeure «l'homo œconomicus», il convient de participer à l'échange matériel et symbolique généralisé. Tous ceux qui refusent ou sont incapables de participer au marché seront donc perçus comme exclus. La pauvreté signifie l'incapacité à participer au marché de la consommation. Le chômage souligne l'incapacité à participer au marché de la production. (...) Il existe toute une série de normes ou de niveaux à atteindre, en deçà desquels les individus ne semblent pas habilités à participer au modèle normatif, c'est-à-dire à ce qui est «bien», «beau», «convenable», «performant». (...) Cet échec à la normalité semble constitutif des processus d'exclusion."*¹

Ainsi, la société fixe-t-elle des limites au-delà desquelles l'individu est en proie à une pression sociale qui exige une rectification ou provoque une exclusion.

L'exclusion est aussi rupture du lien symbolique : les valeurs des exclus ne sont pas reconnues, elles sont rejetées -ou se rejettent- de l'univers symbolique² : *"Exclu d'une des sphères du social, l'acteur a donc rompu les liens qui le relient auprès des autres acteurs, mais aussi auprès des représentations qui leur étaient communes (...). La rupture symbolique est une rupture du lien d'adhésion qui attache les acteurs sociaux à des valeurs ou plus simplement une rupture qui procède par rupture de sens"*.³

Il est donc des formes d'exclusion invisibles par la non conscience et l'absence de vocabulaire (l'inexistence dans l'univers symbolique) **des représentations sur lesquelles elles se fondent.**

8.1.2.2- Exclusion et processus de séparation

Nous présentons, en Annexe G, quelques théories sociologiques qui analysent l'exclusion. Les concepts d'anomie, d'étiquetage (ou d'attribution d'une "identité sociale virtuelle", ou encore de stigmatisation), de renforcement, de désocialisation ou de resocialisation qu'elles utilisent permettent de comprendre comment l'exclusion devient un état et comment le processus de séparation se renouvelle ou se perpétue.

Hormis ces éléments théoriques, nous pouvons éclairer les interactions entre processus de séparation et exclusion par différents travaux plus factuels. Nous en présentons quelques uns à titre d'exemples, en indiquant les interactions entre exclusion et séparation.

¹ Martine Xiberras, p. 25, 1993

² Ainsi, *"une exclusion réussie ne peut s'appréhender puisqu'elle supposerait que la population d'exclus soit rejetée si loin de notre univers mental et de nos frontières spatiales qu'elle en soit devenue hors de notre pensée, hors de notre ligne d'horizon, hors de notre portée. Tout comme l'étranger qui, tant qu'il demeure loin, ne nous gêne pas."* op. cité, p. 18

³ op. cité, p. 28 et 29

Le processus d'entrée dans l'exclusion peut alimenter le processus de séparation :

- les contrats précaires (SEP¹) qui jalonnent la trajectoire des chômeurs peuvent être des passerelles vers un emploi stable ou à l'inverse vers plus de mobilité et donc de séparations² ;
- l'état d'exclu peut empêcher la reconstruction de relation stable et durable, générer des séparations de par la socialisation qu'il détruit : *"le processus d'exclusion engendre, par sa dynamique propre, les fautes et les échecs qui lui servent de motifs"*³. Cette perte de socialisation professionnelle se traduit par la déqualification, l'oubli des gestes professionnels ou la perte des rythmes professionnels qui rendent les employeurs méfiants...

Le processus de séparation peut générer de l'exclusion via certaines variables :

- **la durée de la séparation** (durée du chômage) influence l'entrée dans l'exclusion : plus le chômeur s'extrait rapidement de sa situation, plus il a de chance de ne pas la revivre (on constate à cet égard un "effet de seuil" à 12 mois)⁴ ;
- **l'indemnisation** est une des variables importantes de l'exclusion, or elle est fortement corrélée au passé professionnel et au "déclenchement" du processus de séparation (qualification juridique)⁵ ;
- les comportements de recherche influencent la trajectoire des chômeurs ; ceci dit, la question de l'interaction entre processus de séparation et comportement de recherche d'emploi n'est pas résolue. En effet, si nous tendons à poser les liens entre déroulement de la séparation (notamment les conséquences psychologiques) et capacité à se mobiliser pour rechercher un emploi, ceci n'apparaît pas significativement dans nos entretiens⁶. De même, l'impact des comportements de recherche sur le parcours ultérieur n'est pas établi⁷. On ne peut donc les retenir comme facteur intermédiaire entre séparation et exclusion.

¹ Voir 3.1.2.2

² Didier Gelot et Nathalie Siprès, 1993

³ L. Boltanski (1985) cité par Claude Dubar, p. 214, 1991

⁴ Voir Robert Salais, juillet 1980 ainsi que le paragraphe 4.1.2.1 de ce travail.

⁵ Ceci est néanmoins à relativiser. En effet, une étude auprès de 17.000 chômeurs de longue durée à montrer que les allocations perçues ne représentent que 30 % des ressources de la cellule familiale ; les revenus du conjoint représentent 60 % et les "solidarités de groupe" constituent aussi un apport important (Gilles Ferréol, p. 394, 1992).

⁶ Cette hypothèse est soutenue par les différents auteurs qui ont modélisé les conséquences psychologiques de la perte d'emploi (voir 7.1.2.2.b.) ; de même, une lecture psychanalytique de la séparation, en ce qu'elle pose le temps comme condition du travail de deuil, tend à accréditer cette position. En revanche, chez les chômeurs que nous avons interrogés, les comportements de recherche surviennent à des moments trop variés pour que l'on puisse en tirer des conclusions (voir Annexe 4).

⁷ Voir Didier Gelot et Nathalie Siprès, 1993 pour lesquels les variables socio-démographiques influencent le retour éventuel à l'emploi. Est-ce que l'absence de recherche génère de l'exclusion ou est-ce l'exclusion qui inhibe les comportements de recherche ?

- la nature de la relation professionnelle influence le processus de séparation et son aboutissement ou non à l'exclusion. Par exemple, les individus appartenant au modèle de "retrait", ou les "exécutants stables menacés"¹, vivent douloureusement le processus de séparation parce que le travail constitue la sphère principale de leur socialisation. Le licenciement est pour eux une atteinte à leur intégrité, une déstructuration brutale et le processus de séparation un processus de désocialisation. Et ce d'autant plus "(qu') aucune autre identité n'apparaît accessible"². **Le poids de l'identité professionnelle dans l'identité sociale influence le processus de séparation et peut créer de l'exclusion.**

Conclusion

Nous avons vu dans cette première sous-partie, qu'à un niveau individuel, des phénomènes psychanalytiques et sociologiques peuvent conduire à une reproduction ou une perpétuation du processus de séparation. Le processus de séparation devient un état, entravant toute reconstruction de relation.

Cette reproduction ou perpétuation de la séparation peut s'établir également au niveau organisationnel. Nous allons regarder les effets de la séparation sur ceux qui restent dans l'organisation.

¹ Renaud Sainsaulieu (1985 et l'actualisation qu'il propose du modèle de retrait, 1987).

² Claude Dubar, p. 217, 1991

8.2- REPRODUCTION ET PERPETUATION DU PROCESSUS LIEES AUX EFFETS SUR LES INDIVIDUS QUI RESTENT

Nous avons vu que le processus de séparation a des répercussions sur les relations et sur les séparations que revivra l'individu qui quitte l'organisation. **Ces répercussions se ressentent également à l'intérieur de l'entreprise. Le déroulement de la séparation peut aussi s'y reproduire ou s'y perpétuer. La séparation a des effets sur les collègues de l'individu sortant et sur le gestionnaire.**

8.2.1- Reproduction et perpétuation du processus liées aux effets sur les salariés

Les répercussions de la séparation sur les "restants" sont **fonction du rôle de l'individu dans le groupe** : *"l'importance de la perte et du deuil n'a de valeur sociale qu'en fonction de la place de l'individu dans le groupe et en fonction des valeurs et des croyances de ce groupe. (...) L'importance des rites et rituels de deuil est une fonction directement proportionnelle au statut social de la personne".*¹

Les effets de la séparation sur les salariés qui restent dépendent également de la "nature" de la séparation. Les réactions du collectif varient selon qu'elle est **choisie ou subie** par l'individu sortant.

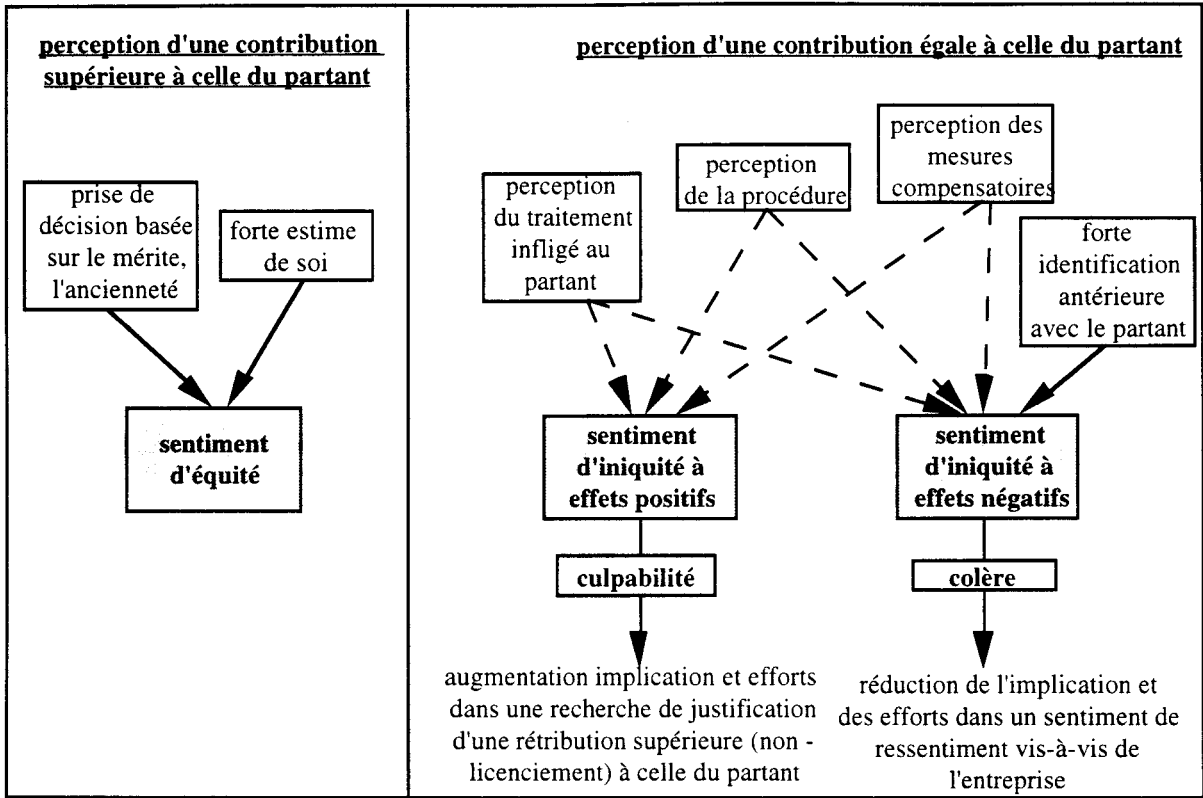
8.2.1.1- Les effets sur le collectif de la séparation subie par le salarié

J. Brockner² a montré que les "restants" peuvent vivre et exprimer deux types de sentiment lorsque certains de leur collègues subissent une séparation : un sentiment d'équité ou un sentiment d'iniquité et d'insécurité. Ces derniers peuvent générer culpabilité, colère et réduction des efforts envers l'organisation.

Ces sentiments sont fortement liés à la perception de la légitimité de la décision (perception de la contribution) et de la gestion de la séparation. Ils se construisent donc pendant la genèse (décision) et le déclenchement (gestion) de la séparation. Nous reprenons schématiquement ces conclusions dans le tableau ci-après.

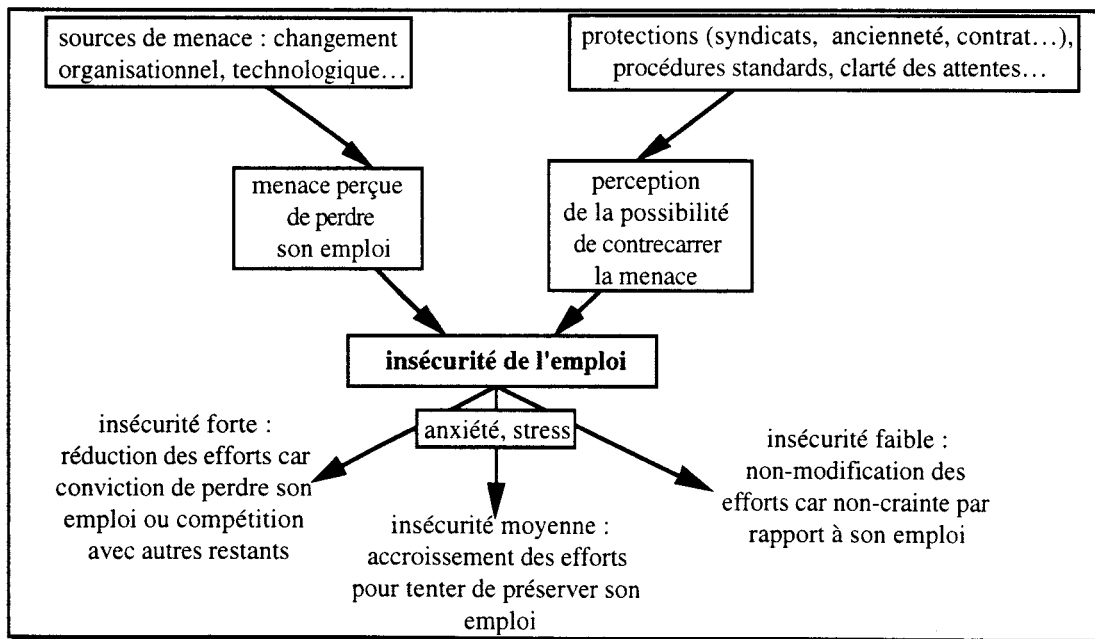
¹ Michel Hanus, p. 55 et 56, 1994

² Repris par Isabelle Leforestier, novembre 1993



8.3- Sentiments d'équité et d'iniquité chez les restants

Le départ d'un salarié peut aussi générer chez les salariés "restants" la crainte de leur propre séparation d'avec l'organisation. C'est parce qu'il renvoie à leur propre séparation que le salarié partant peut être l'objet de tendance agressive ou d'évitement de la part des autres salariés. Brockner traduit la peur en terme d'insécurité :



8.4- Sentiment d'insécurité chez les restants

Les salariés restants peuvent ressentir face à une séparation **de la colère** (*"un sentiment d'injustice et de partialité. Il y a même eu deux demandes de mutation pour échapper à un fou ! Il y a eu de la contestation et un esprit revendicatif, et une très grande méfiance à l'égard de la nouvelle direction" I18*), **de la culpabilité ou de la peur**. Nos interviews montrent que l'on peut rencontrer aussi¹ :

- **du soulagement** (*"certains étaient heureux parce que ça voulait dire qu'il n'y aurait pas de départ pour eux" I12*) ;
- **de la satisfaction** quand un départ se traduit en promotion pour un des collègues ;
- **de la surprise** voire de l'incrédulité ;
- **de la déception** (*"j'en ai reçus qui étaient déçus que je parte" I1*, *"les autres ont été tristes de ne plus avoir d'alliée" I20*) ;
- **une attitude de soutien** (*"mes collègues m'ont apporté un soutien important" I3*) ;
- **de l'indifférence** voire de l'abandon (*"comme toujours dans ces cas là, vous vous retrouvez seul, c'est vous qui appelez les autres" I10*).

La nature et l'intensité de ces ressentis et réactions dépendent de nombreux facteurs. Nous en indiquons quelques uns :

- la communication et la gestion de la séparation ;
- l'implication des responsables hiérarchiques dans la communication et la gestion ;
- le niveau d'intégration du partant dans le tissu relationnel et ses rôles dans l'organisation ;
- le **taux de roulement** de l'entreprise (la séparation est-elle un fait commun ou extraordinaire ?).

Dans le cas suivant, l'information donnée est de nature à orienter les ressentis et réactions des salariés :

CAS 8-XI²

Monsieur T. est engagé en qualité de représentant commercial en septembre 1983. En décembre 1985, il est condamné à une suspension de permis de conduire pour conduite en état d'ivresse. Monsieur T. ne parle pas de la suspension à son patron et continue à percevoir les 1.500 francs par mois prévus dans son contrat pour les frais de déplacement. En Mai 1986, apprenant que le permis de conduire de Monsieur T. a en fait été suspendu, son employeur exige sa démission immédiate. Bien que protestant, Monsieur T. donne sa démission puis intente un procès pour licenciement abusif. Le mois suivant, la société examine la situation de Monsieur T. en Assemblée générale. Quelques 53 membres assistent à la séance. Le président lit la déclaration suivante : *"Monsieur T. n'est plus parmi nous. Le 13 Mai dernier, nous avons en effet découvert que Monsieur T. avait commis une série d'infractions impliquant les fonds de la société. J'étais en réunion avec Monsieur T. et son délégué syndical lorsque la preuve a été apportée et il a reconnu ses fautes"*. Sur la base de cette déclaration, Monsieur T. réclame des dommages et intérêts pour diffamation. Le tribunal se prononce en sa faveur et lui octroie 125.000 francs.

¹ Voir Annexe 4

² B.A. Grosman, p. 98-99, 1993

Les sentiments des partants et des restants sont aussi fonction de la durée du processus de séparation. Le dénouement des liens demande du temps. Celui-ci est de moins en moins accordé et pris : *"Dans l'ensemble des sociétés traditionnelles et à l'opposé des nôtres, la mort n'est pas un phénomène instantané ; elle n'est consommée que progressivement et ne devient effective qu'au travers d'un ensemble de rites qui se mettent en place progressivement au fil d'une certaine durée.(...) Il faut du temps (...) pour prendre la mesure de ce qui s'est passé, de ce qui se passe et l'accepter."*¹

Le manque de prise en considération des conséquences psychologiques de la séparation et la volonté de ne pas maintenir en place des salariés démobilisés tendent à réduire ce temps. Ceci peut accroître les craintes des salariés restants. Ils peuvent voir dans la gestion d'une séparation la répétition de la leur : *"est-ce ainsi que l'on se séparera de moi ? ", "ces méthodes expéditives me seront-elles aussi appliquées ? "*

Notons enfin que la séparation peut susciter une peur de perdre des forces, des compétences, des talents qui revenaient "de droits" à la communauté :

CAS 8-XII

Madame F. relate son expérience à la division des relations sociales d'une mutuelle :

"Pour les départ, il y avait deux modalités, soit le départ volontaire, la démission, soit le départ forcé. A ce niveau, sauf lorsqu'il y avait faute grave dûment constatée et reconnue par le salarié, la direction générale ne faisait pas de licenciement. Elle préférait, soit laisser pourrir la situation, pour que le salarié démissionne, soit réaliser avec le salarié une négociation transactionnelle, qui la mettait à l'abri d'éventuelles poursuites aux Prud'hommes. Les démissions, nombreuses, avaient pour origine soit l'usure, la déception face à la politique globale de la maison, soit le départ pour un poste plus intéressant, mieux payé. Le DG ne cherchait pas à garder ses salariés, il préférait limiter les augmentations de salaires et toujours redémarrer avec des jeunes moins chers. Mais à chaque fois il fallait les reformer. "

Les communautés traditionnelles répondaient parfois à cette angoisse par des pratiques d'incorporation cannibalique, de nécrophagie. Les organisations modernes cherchent les voies de transfert des connaissances, d'intégration de la mémoire :

*"En vidant l'entreprise de salariés d'un certain âge, on a amputé notre mémoire. Cela nous a été très préjudiciable (...) L'idée est de ne pas revivre la perte de savoirs générée par les plans sociaux. Il faut conserver les archives intellectuelles en demandant aux salariés qui acceptent le système de la préretraite progressive de parrainer des nouveaux embauchés dans leur fonction pour transmettre le savoir et accroître l'efficacité."*²

¹ Michel Hanus, p. 75 et 78, 1994 ; à propos des rites de passage voir 8.1.1.1.b.

² Extrait du "discours d'un DRH" (Annexe 2).

8.2.1.2- Les effets de la séparation choisie par le salarié

Les salariés restants peuvent être **surpris** par une démission ("*ils ne pensaient pas que je prendrais cette décision*" I14). Cette réaction peut apparaître quand la séparation ne fait pas partie des schèmes des individus ; ils ne conçoivent pas que l'on puisse sortir de l'organisation ou du groupe. Nos interviews montrent que les démissions peuvent aussi créer de **la jalousie** ("*ils ne se sentaient pas armés pour retrouver du travail (...) préférant, eux, courber le dos et attendre que de meilleurs jours arrivent. Ils étaient toutefois curieux de connaître le montant de l'indemnité que j'allais recevoir*" I2, "*ils étaient condamnés à rester*" I4). **Elle peut aussi générer chez les salariés restants de la compréhension** ("*les réactions furent positives quand j'ai quitté la société d'assurances car un vent de démission soufflait depuis six mois*" I6). Cette compréhension peut se transformer en comportement ("*ils ont commencé à réfléchir sur leur devenir dans la société*" I20). Ainsi une "**épidémie**" de séparations peut être déclenchée par un salarié qui, quittant l'entreprise, voit son geste imité par plusieurs de ses collègues. La séparation effectivement réalisée intègre le champ des possibles.¹ La séparation peut aussi créer de **la satisfaction** dans ses répercussions ("*je pense que mon départ lui a profité car il a été chouchouté par le patron pour éviter qu'il ne parte à son tour*" I15).

Enfin, pour la majorité des salariés, les départs ne semblent pas avoir de répercussion particulière ("*Mais la vie ne s'est pas arrêtée pour eux et ils se sont adaptés à mon remplaçant.*" I8).

Les ressentis et réactions des restants dépendent de l'intensité de la perte, c'est-à-dire de l'attachement préexistant à la séparation. Si l'attachement était significatif, les restants vivront le processus de séparation avec ce qu'il comporte de conséquences psychologiques et de deuil nécessaires. **Ces réactions modifieront la relation des "restants" à l'entreprise ;** et ce d'autant plus qu'un travail de deuil ne peut jamais être totalement mené à terme et qu'il en reste toujours des "traces". Compte tenu des interactions entre relation et séparation, **ces modifications de la relation signifient modifications des processus de séparation à venir.**

8.2.2- Reproduction et perpétuation du processus liées aux effets sur le gestionnaire²

La séparation, dans ces différentes phases, peut aussi être source de tensions pour le responsable. Nous en donnons trois illustrations³ :

¹ Voir à cet égard le paragraphe 5.1.1

² Les rôles de décisionnaire et de gestionnaire sont tenus, selon les cas, par la hiérarchie, la direction générale, ou la DRH (voir Annexe 1).

³ Voir aussi Annexe 2, "discours d'un DRH sur la séparation"

CAS 8-XIII¹

Le cadre d'une société de télévision par câble fit l'expérience d'une situation tout à fait malencontreuse avec son chef des ventes, Monsieur V., qui refusa d'accepter qu'il était renvoyé. Songeant qu'il serait de mauvais goût d'annoncer la mauvaise nouvelle à Monsieur V. dans son bureau, le cadre l'invita à boire un verre au bar, pensant en cela mettre les formes. Il annonça à Monsieur V. qu'il était licencié pour ne pas avoir communiqué ses notes de frais pendant toute l'année passée. Le contentieux n'était pas nouveau. Monsieur V. travaillait depuis trois ans dans l'entreprise et se voyait déjà en haut de l'affiche. C'était un marchandeur de première. Au bar, il accueillit la nouvelle "comme un homme", en admettant sa surprise mais en déclarant qu'il comprenait tout. Lorsqu'il prit peu à peu la mesure de ce qui lui arrivait, il appela son responsable à quatorze reprises au téléphone, en lui enjoignant de le reprendre dans son service. Seul un coup de sang du cadre mit un terme à ces appels.

CAS 8-XIV¹

Dans un dernier effort pour préserver sa solvabilité une chaîne de magasin d'alimentation modernisa ses boutiques et inaugura un magasin pilote ultra-moderne en en faisant le pivot de sa politique sociale. Installé dans un quartier en plein développement, le magasin offrait des produits que l'on ne trouvait nulle part ailleurs. Des employés de l'ancien magasin demandèrent à y être mutés. L'avenir était plein de promesses. La rentabilité de cette nouvelle structure ne put malheureusement compenser les pertes de l'ensemble du groupe. Deux mois à peine après une inauguration grandiose, la direction de la société signifiait à tous les magasins qu'un arrêt de l'activité surviendrait le mois suivant. Madame H., employée de longue date, a formé toute les caissières du nouveau magasin. En tant qu'agent de maîtrise, elle a saisi l'occasion d'une expérience nouvelle au sein d'une structure plus importante. Elle a souhaité intérieurement qu'une autre chaîne rachète le magasin. Mais c'est l'ancien magasin où elle a travaillé pendant six ans qui a été racheté. Le responsable hiérarchique de Madame H. doit partir également et il doit lui annoncer que son emploi est supprimé : *"Je crains d'avoir de mauvaises nouvelles Madame H."* Cette dernière remarque que son supérieur a du mal à la regarder en face, sans doute pour masquer sa propre émotion. *"Comme vous le savez, poursuit-il, aucun repreneur ne s'est manifesté pour notre magasin. L'ancien local a bien été racheté, mais le nouvel employeur ne nous autorisera pas à y transférer les employés. C'est vraiment la guigne pour nous tous. Vous savez comme moi que cela ne remet absolument pas en cause notre compétence professionnelle. A propos qu'envisagez-vous de faire ?"*

"Et bien, bredouille Madame H., j'ai deux enfants au lycée et le travail de mon mari à l'usine ne semble pas poser de problème. Personnellement je souhaite travailler. Je ne songeais pas vraiment au licenciement, l'idée ne m'était pas venue qu'un jour je battrais le pavé pour trouver un nouvel emploi. Mon travail me plaisait. Je pense que maintenant j'ai besoin de précisions quant aux certificats de travail, au plan d'intéressement, de cette sorte de choses que vous voyez. J'ai quand même la chance de pouvoir compter sur un second revenu. Certains employés du service "frais" ont des épouses qui ne travaillent pas."

Le responsable poussa un soupir, "J'aurais aimé faire quelque chose. C'est quand même rageant, le magasin marchait si bien, mais le rideau est tombé, il ne nous reste plus qu'à partir."

CAS 8-XV

La gérante d'un hypermarché travaille avec Madame D. depuis quatre ans. Elle lui fait confiance et la laisse travailler seule occasionnellement en dehors des heures d'ouverture. Lorsque la sécurité soupçonna Madame D. de voler la société en commettant volontairement des erreurs de caisse, la gérante reçut la nouvelle comme un choc. La sécurité dépêcha un mouchard dans sa file d'attente qui filma discrètement la transaction. La preuve était faite que Madame D. puisait dans la caisse de l'hypermarché. La gérante éprouva un profond malaise tant elle appréciait jusqu'alors sa collaboratrice. On intima l'ordre à cette dernière de quitter le magasin sur le champ et d'attendre sa lettre de licenciement. Lorsque la gérante finit par parler, quelques jours après l'incident, à Madame D., elle trouva une femme vieillie. Humiliée et contrite, Madame D. promit de rembourser les sommes détournées au centime près. La restitution eut lieu en effet, ce qui lui évita des poursuites judiciaires.

De façon plus générale, il semble que la séparation soit parfois difficile à vivre à la fois dans la phase de décision (genèse) et au moment de l'entretien (déclenchement du processus). Nous reproduisons ci-dessous des extraits de l'enquête proposée en Annexe 1¹ :

Quelles sont les principales questions soulevées lors de la prise de décision de la séparation :

- la responsabilité morale de l'entreprise du fait de la contribution antérieure du cadre	26 %
- la vision du marché de l'emploi	13 %
- la situation sociale personnelle de l'intéressé	12 %

A titre personnel, vous considérez les entretiens de séparation que vous devez conduire en premier lieu comme :

- un moment difficile à vivre	41 %
- un acte technique	30 %
- un acte intéressant à réussir	29 %

Quels sont les freins à l'annonce de la séparation à l'intéressé ?

- l'incertitude quant à la réaction de l'intéressé	47 %
- l'insuffisance des raisons objectives ou formalisées	28 %
- l'attitude de la hiérarchie	12 %
- votre expérience de cette propre pratique	5 %
- le sentiment de mal maîtriser le dossier	5 %
- votre désaccord avec les raisons évoquées par les décideurs	3 %

¹ Nous donnons les résultats de 1994 ; pour l'évolution entre 1988 et 1994 se référer à l'Annexe 1. Ces chiffres sont à relativiser : ils ne concernent que la séparation d'avec des cadres.

Soulignons que les conséquences de la séparation sur le salarié concerné posent davantage question au gestionnaire que les aspects internes à l'organisation (réorganisation, remplacement...). **A noter aussi que ces questions sont d'autant plus aiguës que l'ancienneté du salarié au sein de l'entreprise est grande.**

Ces tensions peuvent être liées aux réactions du licencié, à la crainte d'un recours en justice, à un sentiment d'échec par rapport à une embauche, une gestion de carrière que le gestionnaire estimerait avoir plus ou moins bien menées, à un sentiment de culpabilité (*retrouvera-t-il un emploi ? comment va-t-il nourrir sa famille ?*).

La crainte du conflit peut aussi générer ces difficultés. S'il est perçu comme anormal, pervers, le gestionnaire peut adopter certaines stratégies pour l'éviter :

- la fuite : on annoncera le licenciement par lettre, ou haut-parleur... ou bien même on y renoncera, espérant par-là conserver la confiance et l'amour de l'autre ;
- l'épreuve de force : le gestionnaire peut rendre la vie impossible à un salarié pour le pousser à la démission ; il peut aussi lors de l'entretien adopter une attitude très dure pour endiguer ses sentiments :

CAS 8-XVI¹

Le nouveau responsable d'un hôtel, est dans une situation difficile. Les chefs de service réclament la tête de l'ingénieur en chef, Monsieur C., faute de quoi ils menacent de démissionner. Monsieur C. est autocratique. Il se querelle constamment avec les autres chefs de service et ne supporte aucune critique. Pourtant c'est un bon ingénieur. Le nouveau directeur craint que son licenciement ne le pousse à des actes de vengeance d'une gravité désastreuse compte tenu de ses compétences. Il décide de le convoquer, avec pour témoin, un vigile d'une imposante stature. Il redoute le tempérament explosif de Monsieur C.. Effrayé par le licenciement, il l'a sans cesse remis à plus tard. Comme prévu, Monsieur C. devient fou de rage, commence à jurer tandis que son visage s'empourpre. *"Vous ne pouvez pas me faire ça"* hurle-t-il. Le directeur le laisse dire tout ce qu'il a sur le cœur, puis évoque le montant appréciable de l'indemnité de licenciement. Il avait parfaitement envisagé des représailles de la part de Monsieur C., mais celui-ci quitta l'entreprise sur le champ et n'y remit jamais les pieds.

D'autres peurs peuvent modifier les attitudes et comportements du responsable de la séparation :

- la peur de mettre fin à une longue relation ; en outre, des difficultés dans la gestion des séparations antérieures peuvent bloquer un gestionnaire dans sa volonté et sa capacité de mener une séparation ;
- celle d'assumer une telle responsabilité et les multiples répercussions de la séparation ;

¹ Extrait de Paula Michal-Johnson, p. 155-156, 1987.

Le supérieur hiérarchique est confronté à des difficultés psychologiques et notamment à des peurs lorsqu'il a à décider et à mener une séparation. Deux types de réaction peuvent en résulter¹ :

- soit il se réfugie derrière des arguments institutionnels : la survie de l'entreprise, l'intérêt d'une gestion saine et rationnelle, l'égalité de traitement des salariés... S'efforçant de raisonner de façon "objective", il reste sourd aux sentiments qui l'envahissent face à la détresse de son interlocuteur ;
- soit il évoque des arguments "supérieurs" qui s'imposent à lui et se pose en victime du devoir : il ne comprend pas la décision prise mais il fait son métier en l'appliquant. Cette attitude est encore plus difficile à supporter par le salarié car il se retrouve face à un mur sur lequel il n'a aucune prise.

CAS 8-XVII

Madame F., comptable dans une entreprise qui organise des foires, des expositions, des salons sur la région lilloise, nous a relaté quelques séparations.

- "Il y a d'abord les situations où ça se passe bien, où les salariés sont bien traités. Par exemple, il y a eu deux cas de «retraite anticipée», déguisés en fait sous des licenciements économiques : Gabriel D. et Georges C., salariés depuis près de 30 ans de la société avaient des postes plus vraiment en adéquation avec l'entreprise. Un licenciement pour motif économique leur permettait de percevoir pendant une durée assez longue les Assedic, leur assurant ainsi un revenu appréciable, et quelques mois de plus de cotisations Sécurité Sociale. En outre, les salaires de Gabriel et Georges avaient été augmentés quelque temps avant le licenciement, de manière à leur assurer des indemnités «confortables». Enfin, une indemnité transactionnelle plus importante que l'indemnité des Assedic leur a été versée pour leur départ. Ces deux personnes ont été particulièrement bien traitées par la société, en raison de leur dévouement pendant ces longues années, même si l'Inspection du Travail et les Assedic trouveraient à y redire."

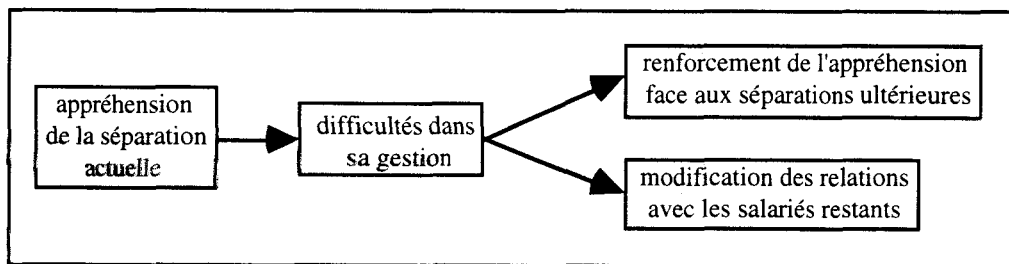
- "Il y a aussi les cas où les salariés ne sont pas bien traités. Ce fut le cas de Jacques A., François M. et Raymond M.. C'est le cas typique des salariés qui ne plaisent plus. Lors d'un salon, un organisateur, qui ne faisait pas partie de la société, avait loué pour les besoins de la manifestation du matériel vidéo, téléviseurs et magnétoscopes, en nombre important. A la fin du salon, au moment de rendre le matériel à la société de location, les manutentionnaires se sont rendu compte que tout avait disparu, alors que quelques heures plus tôt, rien ne manquait. L'organisateur, se rendant à l'évidence, dépose plainte pour vol au commissariat de police, et suite à l'enquête menée auprès des salariés des différentes entreprises qui travaillent de concert sur le salon, trois salariés de notre société sont interpellés : il s'agit de l'équipe de deux électriciens et d'un plombier. Ils sont arrêtés, interrogés et maintenus en garde à vue. Cependant l'enquête n'a rien pu prouver à leur sujet. Les perquisitions à leurs domiciles n'ont rien donné et la police a fini par admettre qu'ils n'étaient pas les coupables du forfait. Cependant, notre société a bondi sur l'occasion pour se séparer des trois salariés en une fois. De plus, l'organisateur extérieur exigeait que ces personnes soient licenciées sous peine de ne plus faire appel à la société pour organiser son salon, ce qui aurait représenté un grave manque à gagner. Ils ont été licenciés sous

¹ Claude Vermot-Gaud, 1989

le motif de «perte de confiance», et ont pu bénéficier néanmoins de trois mois de préavis. Cependant, à ce jour, aucun de ces trois employés n'a retrouvé de travail, du fait, premièrement que la perte de confiance est mentionnée sur leurs certificats de travail et secondement que leur histoire a circulé dans toutes les entreprises partenaires de notre société. Ce qui a surpris est que habituellement, le côté paternaliste de la société aurait plutôt poussé la direction à protéger ses salariés, surtout parce que rien n'était prouvé contre eux. Or, cette fois-ci, la direction s'est montrée extrêmement dure à leur égard, dans le seul objectif de ne pas mécontenter son client. Ou peut-être était-il intéressant de se séparer de trois personnes dont les postes vacants n'ont pas depuis été pourvus, et ceci à quelques mois d'une vague de licenciements économiques."

Ces quelques comportements ont des répercussions sur la séparation et la relation :

- l'appréhension de la séparation modifie (altère) sa gestion ;
- les salariés restants perçoivent de façon négative la gestion de la séparation et modifient leur relation au responsable (ou à l'organisation) ;
- le gestionnaire ressent des difficultés à gérer la séparation et n'en appréhende que d'autant plus celles à venir :



8.5- Répercussions des difficultés à gérer la séparation

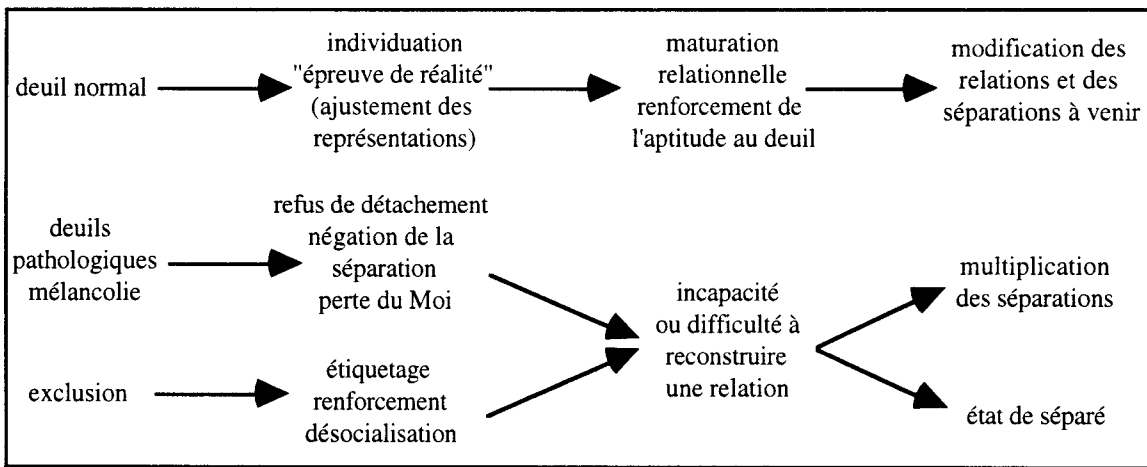
Une distanciation par rapport à la situation et une acceptation des séparations sont nécessaires. Des outils peuvent être créés pour aider les gestionnaires à trouver un équilibre émotionnel dans la séparation.¹

¹ Voir chapitres 10 et 11

CONCLUSION 8

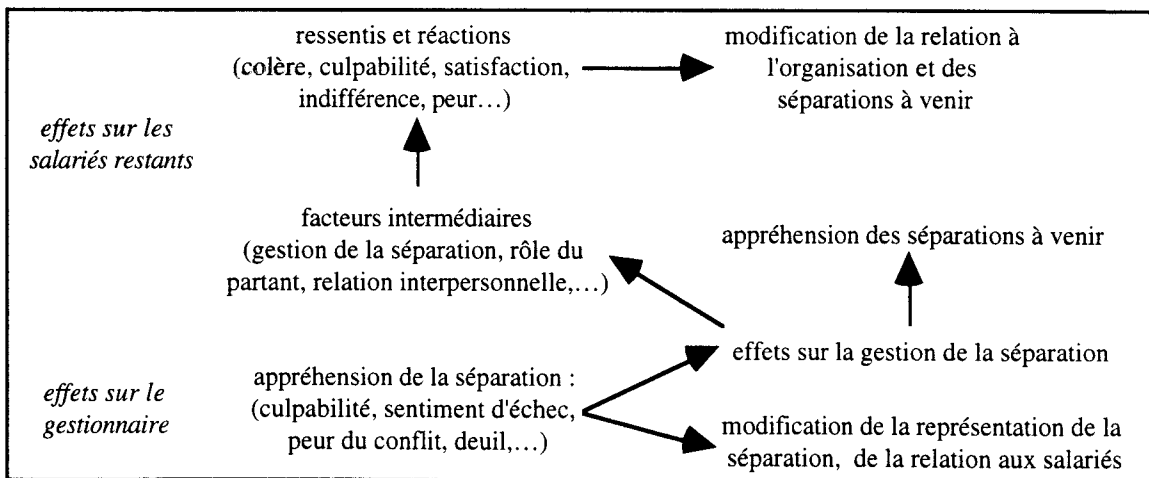
Nous avons vu que la séparation est un processus dont les trois phases interagissent (chapitre 6) et étroitement lié aux relations qui le précèdent et lui succèdent (chapitre 7). Nous venons de montrer que ce **processus peut se reproduire ou se perpétuer**.

Les concepts de deuil et l'exclusion permettent de comprendre comment un individu peut ne pas sortir de la phase de déroulement de la séparation. Nous reprenons schématiquement les influences du deuil et de l'exclusion sur le processus de séparation :



8.6- Reproduction et perpétuation de la séparation liées au deuil et à l'exclusion

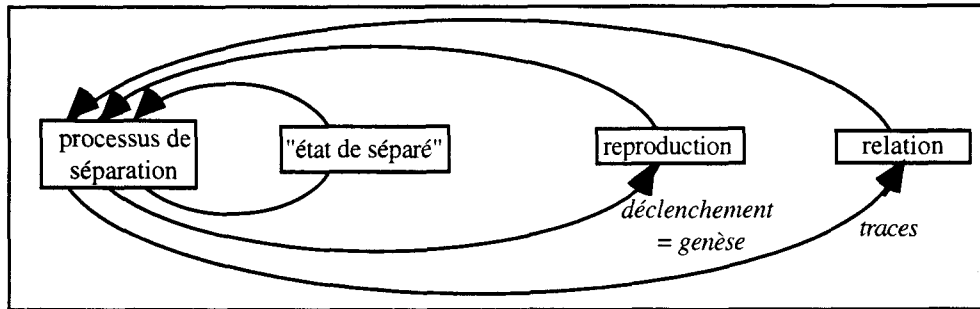
Nous avons aussi montré comment la séparation peut laisser des "traces" sur les salariés "restants" et sur le gestionnaire. Là encore, le déroulement de la séparation peut modifier les relations et séparations à venir :



8.7- Traces de la séparation sur les salariés restants et sur le gestionnaire

Ainsi, que l'on utilise une approche théorique ou une approche plus factuelle, il est possible d'observer que le processus de séparation peut :

- ne pas s'achever (c'est l'état de séparé) ;
- se reproduire (le déclenchement d'un processus devient la genèse d'un autre) ;
- se perpétuer au travers des relations et des séparations à venir (ce sont les "traces" qu'il laisse sur l'individu).



8.8- Autonomisation du processus de séparation

Plusieurs enseignements opératoires peuvent être tirés de ces conclusions :

- le gestionnaire de la séparation sera vigilant aux effets de la séparation (deuil et exclusion) sur l'individu et le collectif de travail ;
- il sera aussi attentif à ses propres émotions ; il pourra chercher un lieu pour les exprimer.

Ces deux premiers points demandent une connaissance du processus de séparation. Des formations permettraient au gestionnaire d'avoir une distanciation par rapport aux séparations et à leur gestion.

Le recruteur aura aussi intérêt à comprendre en quoi une séparation antérieure peut modifier la relation du recruté à sa nouvelle équipe, son nouvel emploi, sa nouvelle institution¹. Par exemple, si le dénouement des liens avec ses anciens collègues n'est pas totalement accompli, s'il a été douloureux, le salarié peut avoir des difficultés à s'engager dans des relations affectives et à s'intégrer.

Les éléments de ce huitième chapitre synthétisés, nous allons reprendre à présent l'ensemble des développements sur le processus de séparation que nous avons menés dans cette deuxième partie.

¹ Les interviewés indiquent fréquemment qu'ils vont modifier leur implication et leur relation dans leur prochaine entreprise (Annexe 4). Ceci tient au fait qu'ils tiennent généralement les "autres" pour responsables de leur départ. La théorie de l'attribution montre que les individus tendent à faire plus d'attributions extérieures par rapport aux séparations qu'ils vivent. Ceci leur permet notamment de préserver l'estime de soi et d'atténuer les conséquences psychologiques désagréables de la séparation (voir C.D. Beugré, 4^{ème} trimestre 1989).

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Cette partie a été consacrée à l'analyse du processus de séparation. Nous avons examiné :

- les trois phases du processus (genèse, déclenchement et déroulement) et leurs interactions (chapitre 6) ;
- les interactions entre ce processus et la relation individu-organisation (chapitre 7) ;
- la reproduction ou la perpétuation de la séparation (chapitre 8).

Reprenons nos principales conclusions :

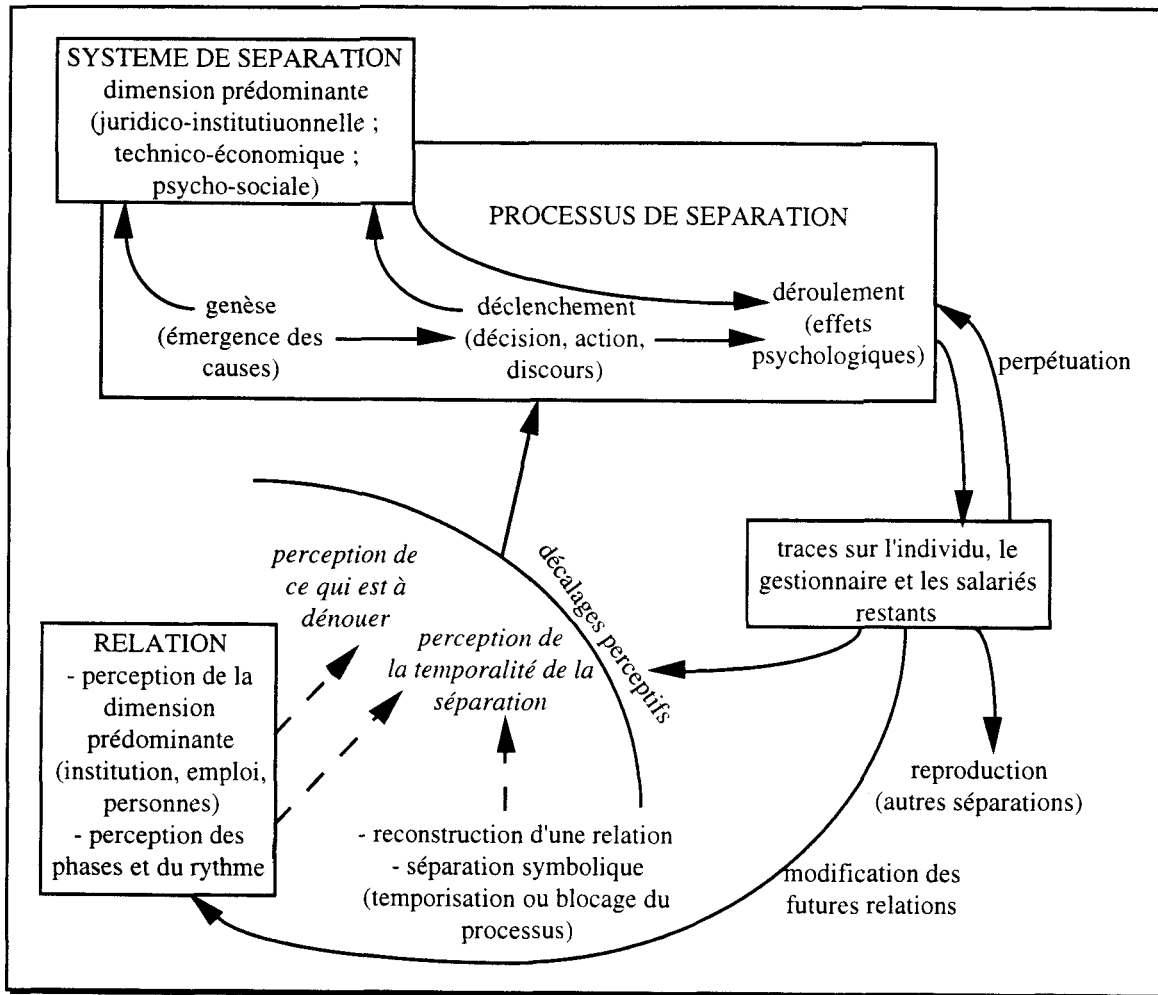
- Les phases de genèse, de déclenchement et de déroulement du processus interagissent. Notamment, la prédominance d'une dimension du système (juridico-institutionnelle, technico-économique ou psycho-sociale) en phase d'émergence et de déclenchement a des répercussions sur la suite du processus. Le gestionnaire devra donc être particulièrement attentif lors des prémices de la séparation.

- La relation détermine ce qui est à dénouer lors de la séparation : ce peut être la relation à l'institution, à l'emploi ou aux personnes. Ce contenu de la séparation est lié aux perceptions des individus ; chacun peut avoir une représentation différente de ce que comporte sa relation à l'organisation et de ce qui est à dénouer.

- La temporalité du processus de séparation est variable. Elle dépend notamment de la simultanéité ou non de la relation et de la séparation, du moment de la reconstruction d'une relation avec une autre organisation et de l'existence ou non d'une séparation symbolique. Les individus peuvent vivre à des rythmes différents la relation et la séparation. Il peut en résulter des décalages sur la perception du processus.

- Le processus de séparation laisse des traces sur les individus (que ce soit les partants ou les restants) et par-là influence la suite des trajectoires professionnelles, dans les relations et les séparations qu'elles comprennent.

Nous reprenons ces éléments dans le schéma suivant :



II.4- Le processus de séparation

Nous avons vu jusqu'à présent que la séparation est :

- un système (première partie) dont les acteurs (partant et restants) peuvent privilégier telle ou telle dimension ;
- un processus (deuxième partie) dont les acteurs peuvent avoir des représentations différentes du contenu et de la temporalité.

Nous pouvons en conclure que la séparation est une configuration (processus + système) à géométrie variable. Dans ce cadre, la séparation se passe "correctement" si la configuration que perçoit l'individu est compatible avec celle que lui confère l'organisation.

Autrement dit, **les vécus de séparation sont satisfaisants s'il y a accordage sur ce qui est à dénouer et sur le rythme de ces dénouements. Cet accordage passe par une analyse des configurations de séparations et un travail de rapprochement de ces configurations.** C'est ce que nous allons à présent étudier.

TROISIEME PARTIE

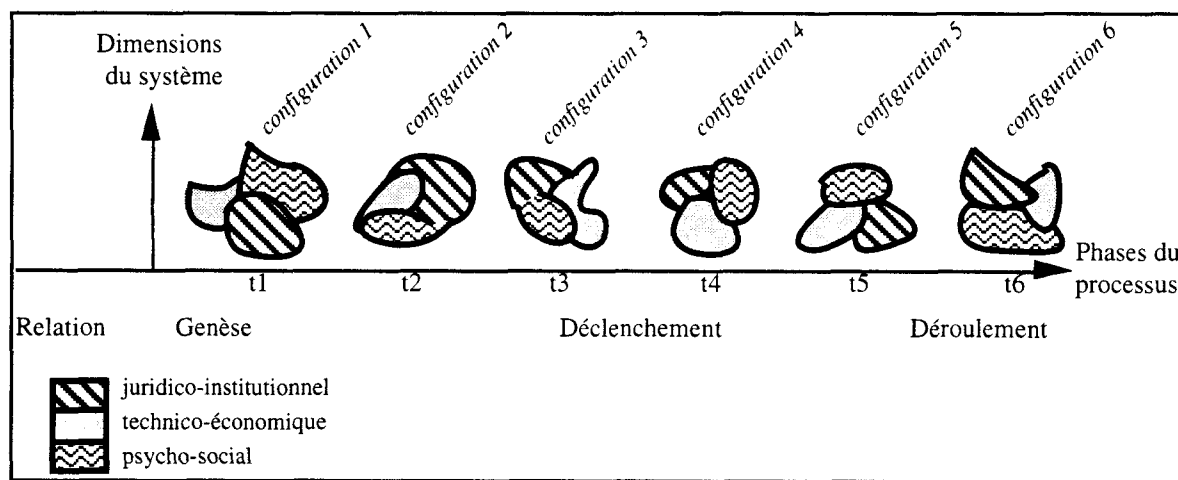
La dynamisation de la séparation

INTRODUCTION

L'objet de cette dernière partie est d'indiquer les possibilités d'action sur la séparation et de donner quelques outils de gestion.

Dans les deux premières parties, nous avons décrit le système et le processus de séparation. Nous construisons ici un troisième artefact : la configuration de séparation. Il s'agit du système pris à un moment donné du processus. C'est à la fois une structure et une interaction.

La séparation peut ainsi être représentée par une succession de configurations, que nous appelons "trajectoires de configurations" ou "dynamique de séparation". Nous pouvons en donner la représentation suivante :



III.1- La dynamique de séparation : une trajectoire de configurations

Compte tenu des interactions intra-système (partie I) et intra-processus (partie II), la dynamique de séparation est relativement autonome. Nous montrons qu'il est toutefois **possible d'intervenir sur cette dynamique**. C'est la "dynamisation de la séparation".

Nous bâtissons cette partie en trois points.

Chapitre 9- La dynamique de séparation

Dans ce chapitre, nous définissons **l'intervention sur la dynamique de séparation**. Ceci nous conduit à montrer ce qu'est la dynamique de séparation. Nous indiquerons ainsi que les représentations individuelles en sont largement constitutives. Chaque individu perçoit et vit une dynamique propre.

Nous en déduisons que l'intervention consiste à rapprocher les différentes dynamiques. Ce rapprochement se réalise par l'aplanissement des décalages perceptifs sur :

- **ce qui est à dénouer** (accordage entre les acteurs de la séparation sur les dimensions du système à prendre en considération) ;
- **le moment et le rythme de ces dénouements** (accordage sur les phases du processus).

Chapitre 10- La séparation est une dynamique sur laquelle il est possible d'intervenir de façon permanente et préventive

Ce premier niveau d'intervention consiste à opérer un **rapprochement des représentations qu'ont les individus de la séparation**. Nous verrons que ce rapprochement demande à la fois compréhension des représentations et action sur ces représentations ; il s'agit de conduire un diagnostic et une négociation.

Le diagnostic des représentations est essentiel en ce qu'il indique ce qui se noue entre l'individu et l'organisation. Par là, il permet de comprendre ce qui est à dénouer, de part et d'autre, au cours de la séparation.

Quant à la négociation de ce qui est à dénouer, elle permet que **la séparation ne s'accomplisse pas unilatéralement ; nous verrons que cette négociation ne doit pas aboutir à un "plus petit dénouement commun" mais à une véritable prise en compte de l'ensemble des décrochages à effectuer**.

Nous présentons dans ce chapitre quelques instrumentations qui peuvent accompagner et servir de support au diagnostic et à la négociation des représentations.

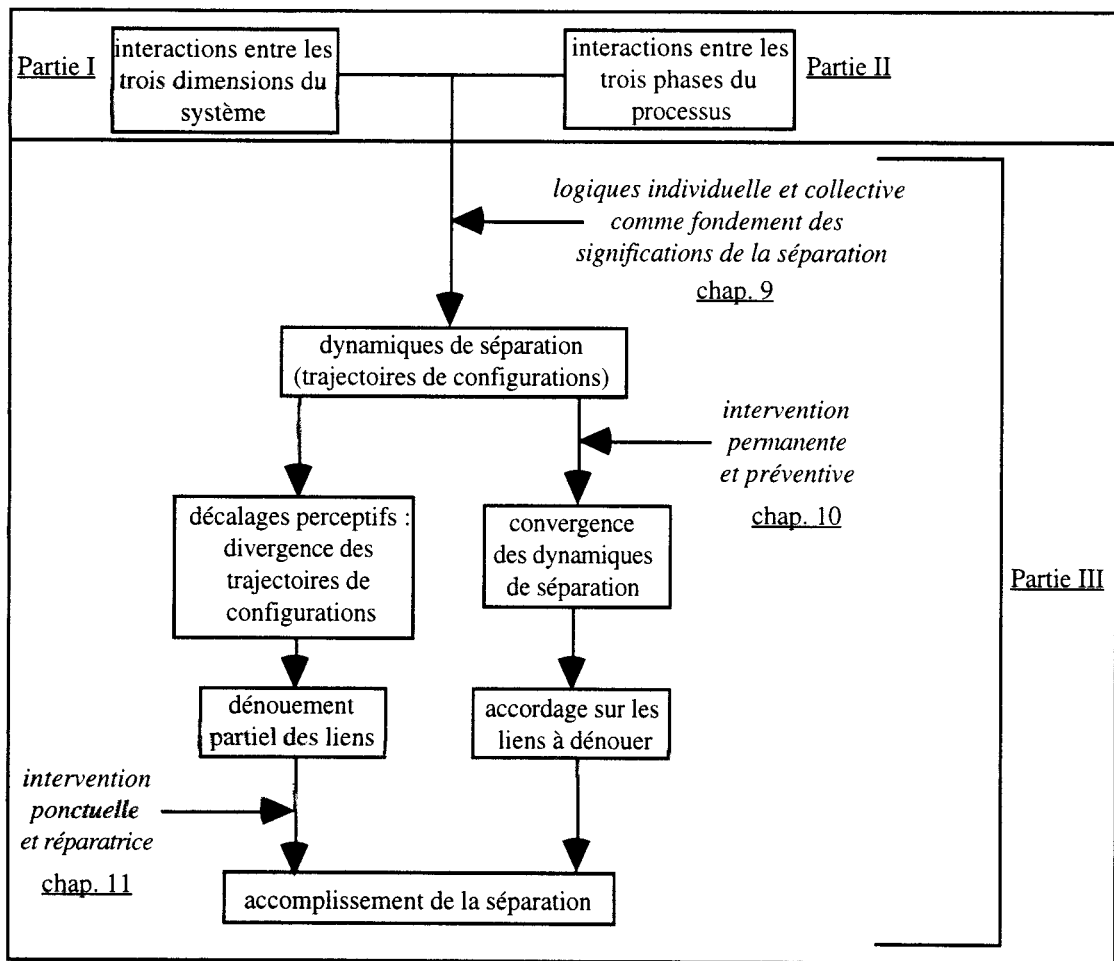
Chapitre 11- La séparation est une dynamique sur laquelle il est possible d'intervenir de façon ponctuelle et corrective

La convergence entre les dynamiques de séparation peut être partielle. Les individus partants et restants peuvent diverger sur ce qui est à dénouer. Il convient alors de mener une action réparatrice.

Nous proposons dans ce chapitre des **mesures qui réduisent chez l'individu et dans l'organisation les dommages nés d'incompréhensions et de malentendus sur la séparation.**

Ces mesures sont également de deux ordres : les **interventions sur les représentations qui tendent à un recadrage et les instrumentations.**

Récapitulons la démarche de cette troisième partie :



III.2- Démarche de la troisième partie

CHAPITRE 9- LES DYNAMIQUES DE SEPARATION

L'objet de ce chapitre est de montrer que la dynamique de séparation est une construction individuelle et collective. Ceci signifie que lors d'une séparation, une multitude de dynamiques sont en présence, se confrontent, se heurtent et se rapprochent.

9.1- Pour montrer que la dynamique de séparation est une construction individuelle, nous effectuons une démonstration a contrario. Nous montrons que l'on peut voir dans la séparation autre chose qu'un comportement. Les logiques d'acteur confèrent à la séparation sa coloration : **les dimensions du système** mises en avant, le rythme et la durée **des phases du processus** sont étayés par **les représentations¹ individuelles**.

9.2- Dans un deuxième temps, nous nous penchons sur le caractère collectif de cette dynamique. Nous montrons que **les représentations de la relation et de la séparation sont aussi des construits sociaux** qui évoluent. Les représentations individuelles se confrontent, s'harmonisent, se déconstruisent et se reconstruisent.

Nous verrons que ces ajustements sont imparfaits. Des décalages demeurent dans les représentations et les vécus de séparation, générant des dysfonctionnements tant sur le plan individuel qu'organisationnel.

Des actions peuvent combler en partie ces hiatus, faire converger un peu plus les dynamiques de séparation. Ces possibles d'action font l'objet du chapitre 10.

¹ "Il y a deux dimensions de la réalité : celle des événements et celle des représentations que les personnes construisent à partir d'eux. (...) (Les représentations) sont des «contextualisations», c'est-à-dire des «discours» sur les événements qui sont dès lors interprétés comme des «faits» porteurs de sens et de valeurs." Pierre Louart, p. 28, 1994 [2]

9.1- LA SEPARATION : UNE DYNAMIQUE INDIVIDUELLE

Nous montrons que la dynamique de séparation est une construction individuelle. L'individu construit des représentations du processus et du système de séparation.

Cet objectif nous conduit tout d'abord à montrer que la séparation n'est pas seulement un comportement. Nous verrons que les approches en termes de comportement amputent l'individu de sa liberté, de sa différence, et nient le sens qu'il perçoit et qu'il donne à ses actions.

Dans un deuxième temps, nous indiquons que la séparation ne se réduit pas non plus à l'expression de rationalités d'un "acteur utilitariste". Dans l'intentionnalité qu'elle attribue à l'individu (l'utilitarisme), elle restreint la vision de l'homme et limite la compréhension de ses comportements et attitudes.

Au terme de ces deux développements, nous exposons le concept de logique d'acteur. Il nous apparaît plus pertinent pour comprendre les dynamiques de séparation dans leurs différences inter-individuelles et pour travailler à leur rapprochement.

9.1.1- La séparation comme comportements individuels et collectifs de retrait

Les approches en terme de comportements sont individuelles ou collectives. Dans les deux cas, la séparation apparaît comme une réaction à une situation, à des phénomènes collectifs,... **En un mot, la séparation est la résultante d'une extériorité : schéma à la fois causaliste et déterministe qui nie à l'individu sa capacité à construire et à agir sur le système et le processus (la configuration) de séparation.**

9.1.1.1- Les comportements individuels de retrait.¹

a)- Le comportement de retrait comme réaction à une situation de travail insatisfaisante

Certains auteurs, comme Beehr et Gupta (1978), considèrent **le retrait** (retard, absentéisme et turn-over) **comme une réaction de l'individu à une situation qu'il cherche à éviter**. De la sorte, le comportement de retrait génère indirectement de la satisfaction et du bien-être pour la personne :

CAS 9-1²

Voilà dix ans que Madame M., trente-cinq ans, a été engagée en qualité de juriste par une grande entreprise internationale basée à Bordeaux. Son travail consiste à rédiger et à vérifier les contrats commerciaux, ainsi que tous les documents à caractère juridique. Elle passe donc ses journées à brasser du papier, sans avoir beaucoup de contacts avec l'extérieur. Son supérieur, le conseil juridique général de l'entreprise, est en poste au siège de la société à Paris. Non seulement elle se sent seule et isolée, mais aussi frustrée de faire un travail aussi spécialisé. Par conséquent, lorsque la direction propose un programme de départs volontaires, afin de réduire les effectifs de Bordeaux, Madame M. s'empresse d'accepter et part avec une indemnité d'un an de salaire et avantages. Après avoir suivi une formation universitaire en psychologie, elle entre dans les bureaux bordelais d'un grand cabinet national de recrutement de cadres. Ce nouveau travail l'amène à voyager dans tout le pays pour faire passer des entretiens aux candidats, et elle rencontre une multitude de personnes intéressantes. Grâce à son grand sens de l'analyse et à sa formation en psychologie, Madame M. fait un excellent travail de recrutement à la grande satisfaction de son employeur et de ses clients. En moins de deux ans, elle est promue à la vice présidence de la société et dirige le bureau de Bordeaux.

Dans cette perspective, il existe une progression dans les comportements de retrait, sur une échelle allant des plus aisés à adopter aux plus impliquants. Ils vont ainsi du simple retard au départ de l'entreprise en passant par l'absentéisme. Cette progression s'expliquerait :

- par une détérioration des conditions de travail poussant les agents à utiliser des formes de plus en plus fortes de retrait ;
- par un **renforcement des comportements** ;
- **ou par une acceptation progressive par l'organisation** de formes de retrait qui perdent leur caractère délictueux.

Le cas ci-après met en lumière cette progressivité et ce renforcement des comportements de retrait :

¹ A partir de Maurice Thévenet et Jean-Luc Vachette, p. 50 à 93, 1993

² Extrait de B.A. Grosman, p. 132-133, 1993

CAS 9-II¹

"J'ai travaillé cinq ans comme dactylo. Je n'aimais pas ce travail, mais je me disais qu'il fallait que je le fasse. Après j'ai travaillé sept ans avec le public. J'étais à l'information. J'expliquais les lois aux gens, les formulaires qu'ils avaient à remplir, où ils devaient se rendre, etc.. J'aimais beaucoup mon emploi, pas du tout mes collègues du ministère. Je ne pouvais pas supporter leur mentalité. (...) J'ai quand même travaillé 12 ans là-bas, mais les dernières années je n'étais pas directement avec eux. Je travaillais de plus en plus avec le public, donc je n'avais presque plus affaire avec les gens de l'intérieur. Mon monde, c'était la clientèle (...). Au bureau j'étais marginale. Pourtant dans la vie courante je ne le suis pas. J'ai une vie bien ordinaire. Mais là, j'étais la fille contestée, le patron ne pouvait pas me blairer. Il menaçait tout le temps de m'enlever mon travail parce que je n'étais pas habillée comme il aurait fallu. Je jurais dans le décor. C'est vrai qu'on n'avait pas les mêmes goûts, ni les mêmes activités, ni les mêmes façons de vivre. Dans le fond, j'aime autant ne pas savoir ce qu'ils pensaient. Je ne leur parlais pas beaucoup. (...) Mon monde était à l'extérieur".

Cependant, comme le soulignent Maurice Thévenet et Jean-Luc Vachette, seules existent, à l'appui de ces hypothèses, des données relatives à des terrains spécifiques même si la plupart des études retiennent des corrélations plutôt positives entre l'absentéisme et le turn-over².

D'autres modèles mettent en évidence non pas une progression des comportements mais **leur alternance**. Un comportement de retrait serait adopté quand trop de contraintes en empêchent les autres formes : un contrôle trop rigoureux des retards peut favoriser l'absentéisme, des conditions d'indemnisation de l'absentéisme trop pénalisantes génèrent du turn-over...

Ces deux approches apparaissent très vite insatisfaisantes dans la mesure où un comportement de retrait peut être autre chose que la simple réponse à une situation professionnelle insatisfaisante : "chacun de ces comportements a ses propres explications (...) qui les différencient et ne les rendent pas synonymes d'un même besoin d'évitement"³. Il est possible de quitter une entreprise pour des raisons de convenances personnelles, parce qu'un poste à l'extérieur est attrayant, parce que l'on a évolué, changé dans ses envies et non parce que la situation est insatisfaisante⁴ :

¹ Extrait de Paul Grell et Anne Wery, p. 100 et 101, 1993

² Voir 7.1.1.1

³ Maurice Thévenet et Jean-Luc Vachette reprenant W. Mobley (1982), p. 54-55, 1993

⁴ Voir à cet égard les modèles de Mobley et de March et Simon (6.1.1).

CAS 9-III¹

Madame C., 40 ans, diplômée de comptabilité, 17 ans dans une importante caisse de retraite parisienne. Elle a occupé plusieurs postes dans différents services : comptabilité, contentieux, relations entreprises. Elle a envie de quitter son emploi et imagine un poste de secrétaire et de comptable. Au fond, elle aimerait changer complètement et se tourner vers une activité qui l'a toujours passionnée, la sérigraphie, en ayant conscience des problèmes de rentabilité, de viabilité d'un tel projet. Elle hésite également entre partir en province ou rester sur Paris. La Touraine est sa région d'origine, elle y a sa famille, elle y aura une qualité de vie meilleure mais elle s'y ennuiera peut-être, et y trouvera-t-elle un emploi ?

Elle a un fils de 11 ans qu'elle a élevé seule. Elle voudrait aujourd'hui penser un peu plus à elle, être moins dépendante. Elle a vécu jusque-là dans une grande proximité avec son fils, qui va rentrer au collège et gagner en autonomie. Elle pense aussi à ne plus vivre seule. Ainsi sa préoccupation centrale, son besoin actuel ne sont-ils pas de changer de région ou de métier, mais de changer de vie, de changer les relations qu'elle a avec son fils et avec elle-même. Elle est en phase de transition, à un palier dans son développement, dans sa maturation.

b)- Le comportement comme réaction à une appréciation des relations à l'organisation

Le comportement individuel peut être lu comme une réaction à l'appréciation que porte l'individu sur le fonctionnement du système et **sur la relation qu'il a à lui**. Dans cette perspective, l'individu ne se limite pas à s'adapter à sa situation de travail. Il est un être psychologique qui intervient avec ses besoins, sa personnalité et ses perceptions. **Deux modèles développent cette optique.**

Le modèle de l'adaptation

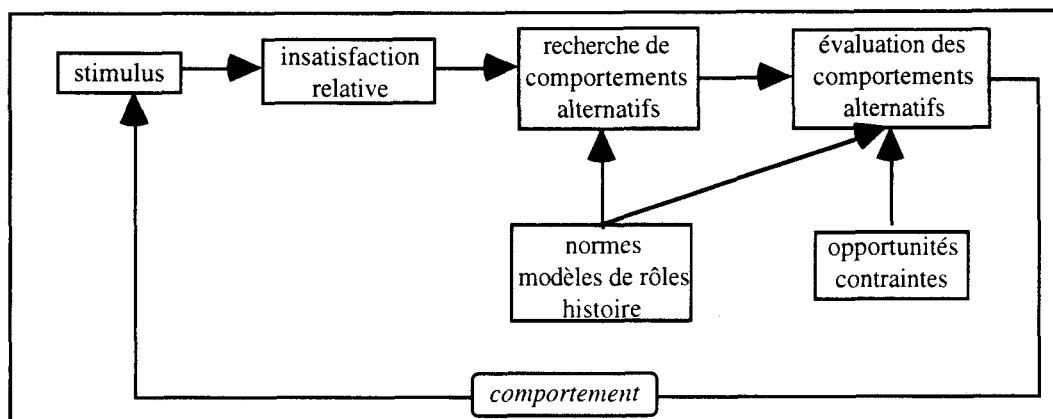
Dans ce modèle, le comportement de retrait est toujours une réaction à un sentiment d'insatisfaction provoqué par un événement ou une situation dépendant ou non du travail. **Mais ces stimuli ont la particularité d'avoir aussi des effets sur l'évaluation que fait l'individu de sa situation de travail et des comportements possibles.** Les stimuli révèlent un décalage entre une situation réelle et une situation souhaitable. L'insatisfaction dépend donc moins du contenu de telle ou telle caractéristique de la personne ou de la situation de travail que de **la perception de l'écart entre deux états possibles.**

Pour sortir de cette insatisfaction, l'individu envisage différents comportements possibles. Ensuite, il en adopte un, en fonction à la fois de ses expériences passées et de la cohérence de ce comportement avec ses rôles et les normes organisationnelles. Enfin, il prend en considération, dans cette appréciation, les contraintes ou

¹ A partir de Sarah Famery, p. 39-40, 1992

opportunités organisationnelles associées à chacun de ces comportements. Le nouvel état mental atteint par la personne lui permet de réévaluer sa position dans le travail.

Le comportement de retrait résulte ainsi de l'adaptation de la personne à la situation de travail en fonction de ses appréciations de sa satisfaction et des opportunités de comportements alternatifs.



9.1- Modèle de l'adaptation¹

La réaction aux actions de l'organisation

A. Hirschman (1977)² tente de décrire, dans une approche utilitariste, les réactions de l'individu face à une situation qui lui est insatisfaisante (augmentation des coûts et/ou réduction des gains) selon des catégories générales. Pour lui, **trois types de réaction sont possibles** :

- **la défection** consiste pour l'individu à sortir du système. **La séparation en est une forme ; elle est ainsi assimilée à une réaction de fuite ;**
- **la prise de parole** est une réaction inverse ; elle consiste à protester, exprimer son insatisfaction et donc essayer de changer les interactions avec l'institution. **Elle est une alternative à la démission** ou à l'apathie ;
- **la loyauté** est la plus difficile à décrire mais aussi la plus riche en terme d'action ; selon Hirschman, les loyalistes sont ceux qui ne choisissent ni la défection ni la prise de parole : *"le loyaliste est celui qui hésite à quitter l'organisation à laquelle il appartient même s'il est en désaccord avec elle"*³ ; ils souffrent en silence en attendant des jours meilleurs ; une modification de l'institution ou une évolution de leur propre vision des choses peuvent modifier cette attitude. Cette phase peut donc être intermédiaire.

¹ Maurice Thévenet et Jean-Luc Vachette reprenant J.G Rosse et H.E. Miller (1984), p. 56, 1993

² Voir Guy Bajoit, p. 325 à 345, 1988

³ Guy Bajoit citant Hirschman ("face au déclin des entreprises et des institutions, p. 101, éd. Ouvrières, 1972), p. 328, 1988.

D'autres auteurs affinent cette typologie :

- Farell (1983)¹ crée une catégorie du "**manque d'égard**" ; c'est une attitude dans laquelle l'individu ne se préoccupe plus de l'institution, s'en désintéresse sans choisir entre la protestation ou la défection. L'absentéisme rentrerait dans cette catégorie, ainsi que l'inattention psychologique, le manque d'implication, l'absence de réactivité à des informations pertinentes. Le "manque d'égard" se distingue de la défection car il ne se traduit pas par une sortie manifeste et irréversible du système ;

- Guy Bajoit² (dont la typologie comprend la protestation, la défection, la loyauté et l'apathie) reprend une idée voisine en explicitant davantage la logique de l'acteur que ne le fait Farell : "l'apathie" engloberait tous les comportements relevant de la résignation, du repli sur soi ou de la passivité -opportuniste-. L'apathie, pour Bajoit, reflète le manque de conviction pour la protestation et la prise de parole ou le **manque d'audace pour quitter l'entreprise**. Il illustre l'apathie par l'exemple suivant :

CAS 9-IV³

"Lorsqu'il est entré au service de telle organisation, M. X en partageait pleinement les objectifs et se réjouissait d'apporter à leur réalisation sa contribution enthousiaste. Cependant les contraintes de l'autorité n'ont pas tardé à se faire sentir et à limiter ses initiatives. Mécontent mais néanmoins confiant dans l'expérience de ses dirigeants, M. X se soumettait de bonne grâce à leur autorité, sans perdre son attachement aux finalités de l'organisation. Il était loyal. Avec le temps, M. X a pris de l'assurance et, convaincu d'avoir raison, il s'est permis de critiquer la direction et de suggérer des modifications. Il est passé à la protestation. Ses efforts pour améliorer l'organisation de l'intérieur furent mal accueillis. Ses initiatives, comme sa protestation lui paraissant inutiles, voire dangereuses pour son avenir, M. X envisagea de s'en aller : il voulait faire défection. Mais il avait quarante ans déjà, des charges de famille, un salaire convenable et une maison, qu'il venait d'acheter près de son lieu de travail. Alors M. X s'est résigné : il n'a plus confiance ni dans l'organisation ni dans ses dirigeants ; il sait qu'il est inutile de protester et il n'ose pas prendre le risque de s'en aller. Donc il reste : il «fait son boulot», juste ce qu'il faut, tout en profitant le plus possible des avantages de son statut."

L'individu opte pour l'une ou l'autre de ces réactions en fonction du type de modification qu'il peut apporter à sa relation à l'organisation : *"Ces réactions sont des moyens utilisés par les individus mécontents, pour rétablir la balance gains/coûts satisfaisante en agissant sur les modalités des relations sociales (...) Or une relation sociale est un contrat, tacite ou formel, volontaire ou non, conscient ou non, qui comporte toujours une double dimension. D'une part, il s'agit d'une **coopération** visant une finalité (...) d'autre*

¹ Voir Maurice Thévenet et Jean-Luc Vachette, p. 57, 1993

² Guy Bajoit, p. 325 à 345, 1988

³ op. cité, p. 325-326

part, c'est une forme de **contrôle social** (...) Agir sur les modalités d'une relation sociale, c'est agir sur l'une ou l'autre de ces dimensions ou sur les deux à la fois".¹

Le tableau suivant reprend les réactions de l'individu en fonction de ses actions possibles sur les deux modalités de la relation :

		contrôle social	
		consolidé ou reproduit	mis en cause ou supprimé
coopération	conservée ou améliorée	loyauté	protestation
	détériorée ou supprimée	apathie	défection

9.2- Réactions possibles de l'individu mécontent

L'individu réagit aussi² en fonction du système d'interactions dans lequel il se trouve. Les quatre réactions n'y ont pas le même coût et n'apporte pas les mêmes gains³. Quatre situations se dessinent alors⁴. A ces situations correspondent des réactions de l'individu mécontent.

- les salariés en situation de pouvoir choisissent l'expression (*voice*) ;
- ceux en situation de dépendance (qui ne peuvent espérer recevoir autant par ailleurs) font allégeance ;
- ceux en situation de marginalité sont peu intégrés et leur mécontentement s'exprime par l'apathie ;
- **ceux en situation de frustration contestent l'autorité, optent pour la protestation, voire la démission si leurs qualifications sont transférables.**

¹ op. cité, p. 331

² Interviennent aussi dans le choix de la réaction : "le type de besoin (donc de finalité) auquel répond le système d'interaction (...) ; le type de réaction attendue des dirigeants (...) ; le degré de concurrence (...) ; la nature de la demande -élastique ou non- (...) ; le caractère, public ou privé, de l'organisation (...) ; la possibilité forte ou faible d'une mobilité (...) ; le coût de l'entrée dans le groupe (...) ; l'accessibilité, forte ou faible, des dirigeants." op. cité, p. 333-334

³ "La contribution est mesurée par le niveau d'instruction mesuré par le nombre d'années d'étude et l'âge de l'ouvrier. Plus le niveau d'instruction était élevé, plus les ouvriers apportaient à l'entreprise ; plus les ouvriers étaient jeunes, plus ils contribuaient à la performance de la firme. (...) les effets de l'âge ne vont pas toujours dans le même sens (...). La contribution et la rétribution sont relatives parce qu'elles dépendent des autres salariés, de données de contexte. La rétribution, quant à elle, est mesurée par le niveau du salaire et l'ancienneté du salarié dans l'entreprise." Jean-François Amadieu, p. 142, 1993

A titre d'exemple, dans les groupes "clos", où le coût d'entrée est important (sévérité de l'initiation), c'est à un degré de mécontentement plus important que dans les groupes "ouverts" que la protestation et la défection commencent à se manifester.

⁴ Jean-François Amadieu, p. 143, 1993

	rétribution forte	rétribution faible
contribution forte	pouvoir -> expression	frustration -> démission
contribution faible	dépendance -> allégeance	marginalité -> apathie

9.3- Situation dans le système et réactions possibles

Le cas 9-V illustre la démission comme réaction à une situation de frustration :

CAS 9-V¹

Madame C. est secrétaire d'administration dans une entreprise spécialisée dans l'organisation de séminaires. Elle est chargée de démarcher les clients et de trouver les locaux dans des délais toujours très brefs. La pression est insupportable, le salaire médiocre et les compliments sur la qualité de son travail plutôt rares. Elle décide de démissionner. Au bout de quelques mois, madame C. et son mari réussissent à monter une petite entreprise de vidéo qui enregistre et distribue le même genre de séminaires que ceux organisés par son ancien employeur. L'affaire devient prospère en un temps record. Ce sens de la créativité qu'elle n'a pas eu l'occasion de développer dans son ancien poste lui rend maintenant un grand service.

c)- Les comportements de retrait comme réactions à des facteurs externes et personnels

Dans le troisième type de modèle que nous abordons, le comportement peut être la résultante aussi bien de facteurs personnels² que de facteurs organisationnels ou à environnementaux³.

Deux significations sont associées au comportement de retrait :

- c'est une réaction de la personne à sa situation. Cette dernière renvoie au travail mais aussi à des aspects

¹ Extrait de B.A. Grosman, p. 133-134, 1993

² Voir à cet égard l'Annexe 5 qui montre que les cadres des régions Rhône-Alpes et parisienne et issus d'écoles de commerce sont particulièrement mobiles.

³ A titre d'exemple, l'absentéisme peut être associé à des facteurs individuels et des facteurs de situation de travail. Les facteurs individuels (sexe, âge, ancienneté, situation familiale...) sont peu convaincants (par exemple si les femmes sont plus absentes c'est surtout en raison de leurs mauvaises conditions de travail). Les facteurs de situation de travail sont le niveau du poste (proportionnel à la qualification), la gestion du personnel (perception de l'équité), l'environnement immédiat du travail (qui apporte équilibre social, reconnaissance et affectivité), le contenu du travail (autonomie et identification avec la tâche), la satisfaction au travail (Voir Maurice Thévenet et Jean-Luc Vachette, p. 71 à 77, 1993).

qui lui sont extérieurs ; la personne ressent une insatisfaction quant à ses attentes à l'égard de l'institution ;

- c'est un moyen de pallier les effets de ce qu'elle subit. Le comportement de retrait permet de recouvrer un équilibre par les ajustements et réévaluations de position qu'il génère.

Au regard de ces trois modélisations, l'approche individuelle des comportements de retrait apparaît comme insatisfaisante :

- elle requiert la prise en compte d'un trop grand nombre de variables explicatives individuelles et organisationnelles ;

- elle pose, de façon implicite, l'hypothèse du caractère dysfonctionnel, voire déviant, des comportements de retrait¹ ;

- elle n'intègre pas certaines notions (par exemple l'implication ou les perceptions²) qui permettent d'affiner l'analyse des interactions individu-organisation à l'origine des comportements de retrait.

Ces remarques nous amènent à exposer **les approches collectives des comportements de retrait.**

9.1.1.2- Une approche plus collective du comportement de retrait

Il s'agit de prendre en considération des variables organisationnelles afin d'éclairer les comportements individuels. A titre d'exemple, **les cultures organisationnelles**, dans lesquelles s'insère le comportement de séparation, peuvent³ **aider à comprendre le sens de la séparation dans son contexte.** En effet : *"les causes et le sens de la décision personnelle renvoient à des phénomènes collectifs complexes car quelques caractéristiques de la personne ou de la situation de travail ne suffisent pas à expliquer la réalité et la profondeur des choix de la personne dans le contexte organisé de l'entreprise. (...) Autrement dit, il se constituerait dans les unités un ensemble de valeurs, de références et de significations concernant ce comportement⁴. Chaque unité de travail donnerait un sens particulier au comportement et lui associerait une valeur".⁵*

Dans cette optique, les comportements individuels sont déterminés (et peuvent être modifiés) par la collectivité, son fonctionnement et ses valeurs. Ce point de vue ne tient pas compte des échecs des démarches collectives. Il

¹ Cette critique a notamment conduit à étudier le présentisme qui dépénalise le comportement ; voir le modèle de Steers et Rhodes (1978) in Maurice Thévenet et Jean-Luc Vachette, p. 89, 1993.

² Voir Maurice Thévenet et Jean-Luc Vachette, p. 92 et 93, 1993

³ Sous réserve de ne pas faire de la culture, selon Maurice Thévenet, une variable "poubelle".

⁴ A titre d'exemple, les caractéristiques culturelles de l'absentéisme concernent sa légitimité, sa durée, les comportements de substitution (l'absentéisme n'est qu'un comportement alternatif, sa valeur dépend de la valeur et de l'intérêt des autres).

⁵ Maurice Thévenet et Jean-Luc Vachette, p. 96, 1993

n'intègre pas les stratégies individuelles, les résistances ou les représentations collectives auxquelles elles se heurtent. Ceci dit, on peut retenir que la séparation prend des significations différentes en fonction de la culture organisationnelle¹.

Les approches en terme de comportement, qu'elles soient individuelles ou collectives, ont ceci d'insatisfaisant qu'elles inscrivent l'individu dans un schéma "déterministe probabiliste environnementaliste". Elles ne lui attribuent qu'une activité passive d'enregistrement de données sur lui et son environnement. En outre :

- l'approche centrée sur l'individu s'attache aux comportements sans en comprendre les logiques sous-jacentes ; elle minimise l'impact des phénomènes collectifs ;
- l'approche collective n'intègre pas la liberté individuelle.²

La compréhension des comportements passe par une approche **intégrant l'individuel et le collectif**. Nous allons voir les intérêts d'une approche en termes de logique d'acteur.

9.1.2- Rationalités et logiques d'acteur

Les analyses classiques des comportements aboutissent à deux modes de gestion qui peuvent être incompatibles, voire antagonistes : l'individualisation mène à l'éclatement de la collectivité et l'approche collective sous estime l'individu et le met en situation de dépendance³. Le raisonnement en terme de logique d'acteur permet de trouver une issue à cette incompatibilité : "*Avec les logiques d'acteur (...) les aspects personnels s'intègrent aux aspects collectifs et interagissent*"⁴

Elles intègrent une approche individuelle dans la mesure où elles supposent que le comportement d'un individu est chargé de sens au regard de sa logique, de sa stratégie, de sa rationalité. Elles intègrent une approche collective puisque qu'elles considèrent

¹ Voir à cet égard les paragraphes 4.1.1 et 5.1.1.

² A signaler l'influence de la mode et de ses cycles (espoir, doute, personnalisation-appropriation) sur la prépondérance à tel ou tel moment d'une approche plus individuelle ou plus collective des problématiques organisationnelles.

³ Les deux approches sont réductrices ; en outre elles éludent un niveau d'intervention majeur qui est celui des groupes. Voir Pierre Louart, mars-avril-mai 1994 et Maurice Thévenet et Jean-Luc Vachette, p. 189 à 193, 1993.

⁴ Maurice Thévenet et Jean-Luc Vachette, p. 114, 1993

également le contexte, le cadre collectif de références (valeurs, normes, règles) comme producteur de sens : "Les logiques d'acteurs requièrent une prise en compte des caractéristiques de la personne : ses compétences (...), sa personnalité (...), sa stratégie et ses intérêts personnels (...), son système de représentation (...) (et elles) invitent à se préoccuper du sens des comportements dans le contexte de l'entreprise. Ce second niveau concerne la collectivité, l'entreprise, en tant qu'entité qui a constitué son propre système de références, de valeurs et d'interprétation de ce qui se passe (...). Elucider le contexte des logiques d'acteurs qui en font une partie du sens, c'est tenir compte de la contingence de ces comportements." ¹

Ceci dit, l'analyse de la séparation à partir des logiques d'acteurs peut conduire à des conclusions et des opérationnalisations variables. En effet, le recours aux logiques d'acteurs peut se fonder sur deux conceptions différentes de l'être humain :

- celle d'un acteur utilitariste ;
- celle d'un "homme sociologique cognitif".

Examinons l'approche par les rationalités, ses incidences sur la compréhension de la séparation, avant d'en montrer les limites.

L'acteur "utilitariste" est mû par la volonté d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés : "Il est évidemment plus flatteur de créditer les individus d'un grand libre arbitre, de voir dans leurs décisions le fruit de l'amour ou du hasard. Lorsqu'on démontre que le souci de marquer une différence (se distinguer), de manifester l'appartenance à un groupe ou la référence à un groupe auquel on souhaite accéder, le simple conformisme, l'imitation ou même le calcul inspirent les actions individuelles, le portrait est moins avantageux." ²

Dans cette vision, l'homme agit sous l'effet de la peur, du calcul ou de la recherche d'adhésion. A ces trois principes d'action correspondent **trois rationalités** ³ : **la normative, l'utilitariste et l'affective.**

1- La rationalité normative renvoie à l'utilisation de la contrainte et de la règle. Elle pose la question de l'autorité, de son choix et de son respect. Ce dernier peut naître de la sanction ou de la légitimité et de la crainte que l'autorité inspire. Quant à la règle, deux points de vue sont possibles. Dans le premier, elle est imposée par l'autorité ou par le groupe ⁴. Dans le second la régulation sociale se passe d'une conscience collective : les règles sont une production de l'action et les acteurs tentent de les modifier sans cesse à leur profit ⁵.

¹ op. cité, p. 194

² Jean-François Amadieu, p.8, 1993

³ Voir aussi la description des régulations instrumentales (règles), politique (forces) et culturelle (symboles) proposée par Robert Poupart et alii., p. 529 à 553, in C. Benabou et H. Abravanel, 1986.

⁴ Pour Durkheim, la règle émerge de la conscience qu'ont les individus du collectif (voir Annexe D).

⁵ Jean-Daniel Reynaud, 1988

L'effectivité de la règle repose sur les sanctions qui lui sont jointes (dont l'exclusion du groupe). Mais celles-ci ne suscitent pas l'adhésion aux règles : ce sont les fondements moraux (notamment l'application à tous) auxquels les règles se rattachent qui créent le sens de l'intérêt collectif. En outre, l'effectivité de la règle repose sur un calcul d'intérêts. C'est ce que Jean-Daniel Reynaud appelle les "règles auto-entretenuées" : "*Le maintien des règles est assuré parce que "le calcul des intérêts individuels (ou plutôt ce calcul compte tenu d'une négociation inévitable avec autrui) coïncide avec le respect de la règle"*"¹.

Concrètement, cette logique s'incarne dans l'organisation taylorienne et bureaucratique². La mise en place d'un système hiérarchisé signifie l'établissement d'une autorité : "*cette autorité comporte au moins quatre dimensions : le droit de refuser le recrutement d'un salarié ; le pouvoir d'assigner des tâches ; le pouvoir d'apprécier les performances et d'accorder des récompenses ; l'autorité de provoquer une mutation ou un licenciement en cas d'incapacité de poste*"³.

L'action collective est permise par l'instauration d'une relation forte de l'individu à la règle, la norme et à l'institution. Dans ce cadre, la séparation a pour sens la rupture d'avec l'institution et ses règles. La dimension juridico-institutionnel. Le cas 9-VI illustre ce type de séparation :

CAS 9-VI⁴

"J'exerce le métier de coiffeur dans un atelier privé depuis deux ans. Je ne fais que ça toute la journée. Je préfère parler d'atelier de coiffure plutôt que de salon de coiffure car j'y fais de la création. Il y a des gens -des clientes fidèles- que je coiffe depuis dix ans car avant d'installer mon atelier j'ai travaillé dans différents salons de coiffure. Je n'aimais pas travailler là-dedans, je détestais la compétition entre coiffeurs. (...) c'est plein de jalousie, puis c'est stressant. Tu ne peux pas faire tes prix non plus. (...) Ils exploitent les gens dans les salons (...) tu dois travailler vite et à la chaîne... Je ne suis pas du tout d'accord avec ça. Autre chose aussi qui me choque : je trouve qu'on doit respecter ta vie privée, on est des êtres humains, or dans un salon, on ne respecte pas vraiment ta vie privée, il y a du «mémèrage». (...) A la dernière place où j'ai travaillé, je payais mon espace. Je donnais 50 % par mois au salon (...). C'était convenable tu sais. (...) Mais à un moment donné, la patronne voulut me faire un chèque de paye pour avoir le contrôle sur moi. Elle aurait voulu que je lui verse tout l'argent, et m'aurait donné un salaire à la place. Ça m'enlevait complètement ma liberté. Je ne peux pas travailler avec un patron, je ne veux pas en avoir non plus, je ne sais pas bien fonctionner comme ça. Je trouve que je suis trop intelligent pour fonctionner ainsi, ça ne marche pas de travailler sous les ordres d'un patron, surtout dans la coiffure, on a besoin d'autonomie. Il y a des endroits où tu as besoin d'un patron, O.K., c'est parce qu'il a plus de

¹ Cité par Jean-françois Amadiou, p. 33, 1993

² Voir Jean-François Amadiou, p. 45 à 57, 1993.

³ op. cité, p.57

⁴ Extrait de Paul Grell et Anne Wery, p. 128 et 129, 1993

connaissances et qu'il faut avoir un guide dans certains cas. Mais quand on est deux, tu n'as pas besoin de quelqu'un pour te diriger. Puis moi je ne voulais pas. C'était trop."

2- L'utilitarisme¹, illustré par le "dilemme du prisonnier" (où l'homo sociologicus apparaît comme un proche cousin de l'homo œconomicus) peut générer action collective, respect des règles et ordre social. Il s'appuie sur des mécanismes comme la "répétition du jeu" (plus la répétition du jeu tend vers l'infini moins le risque de défection ou d'opportunisme d'un des contractants est à craindre²), comme le "signal favorable" ou "l'opacité".³

Concrètement, jouer sur le ressort de l'utilitarisme peut passer par la mise en place d'un "salaire d'efficience"⁴. Celui-ci croît en fonction de l'ancienneté. De la sorte, le salarié qui, en début de carrière, a une productivité marginale supérieure à son salaire paie son droit d'accès à l'emploi, puis profite d'un retour sur investissement (en étant payé au-delà de son apport). Il est ainsi incité à la fidélité à l'égard de l'entreprise. Cette mise en place d'un salaire d'efficience, c'est-à-dire d'une relation d'emploi stable et durable, requiert un isolement des aléas du marché du travail. Est alors constitué un marché interne :

- où la progression des salaires et la promotion servent d'incitation à la performance et à la loyauté ;
- et où les sorties correspondent à des retraites ou à des licenciements des derniers entrés.

¹ Nous exposons la théorie des contrats au paragraphe 4.1.2.1

² "Le long terme offre des garanties de loyauté car chaque participant sait qu'il devra rejouer demain comme aujourd'hui avec le même participant, une défection aurait un effet de réputation désastreux sur l'autre en empêchant la poursuite d'une relation efficiente. (...) chaque partenaire minimise ses coûts de transaction. (...) Par exemple, les contrats de travail à durée indéterminée sont préférables d'une part parce que des gains proviennent de la régularité des relations ou de l'apprentissage (...); d'autre part, parce que le renouvellement fréquent du jeu avec des partenaires chaque fois nouveaux (par exemple des contrats à très courte durée) expose à des coûts de transaction ou de recrutement. Enfin parce que les comportements opportunistes des joueurs ont d'autant moins de chance de se manifester que le terme du jeu n'est pas connu" En outre "si le marché du travail est de taille réduite, la visibilité de la trahison (cf. dilemme du prisonnier) est grande. Sauf à changer complètement d'emploi (ce qui suppose l'acquisition de nouvelles qualifications) ou à changer de lieu d'exercice du métier (...) le respect des engagements pris s'impose de lui-même" Jean-François Amadiou reprenant Williamson (1974), p. 38, 1993.

³ "un signal favorable c'est par exemple une indication sur la réputation de loyauté de l'autre, un geste ou une parole manifestant une bonne volonté (...). Beaucoup d'organisations paraissent se maintenir parce que leurs membres ne cherchent pas précisément, à chaque instant, à mesurer si les termes de leur échanges sont équilibrés." Jean-François Amadiou, p.39, 1993

⁴ Voir Jean-François Amadiou, p.73 à 90, 1993

Dans cette logique, l'organisation résout le problème de l'action sociale en valorisant la relation individu-emploi. La séparation est alors essentiellement celle d'avec l'emploi. Le cas suivant illustre à la fois l'utilitarisme de l'individu, la mise en avant de la relation à l'emploi et la mise en place d'un marché interne sur lequel le dernier entré est le premier sorti :

CAS 9-VII¹

"C'était la première fois que j'étais dans un milieu un tant soit peu organisé pour les employés. Il y avait une cafétéria, même un endroit pour dormir. (...) C'est probablement le meilleur emploi que j'ai eu, mais dès que j'ai eu assez d'argent, je suis partie en voyage. C'était pour ça que je travaillais. (...) Après j'ai fait toutes sortes d'emplois. (...) J'ai toujours travaillé comme temporaire, des emplois qui ne me protégeaient pas réellement. Je tombais toujours au moment où ça commençait à aller bien, soit qu'ils n'avaient plus besoin de moi, soit qu'ils faisaient rentrer des ordinateurs. Donc, étant la dernière entrée, j'étais toujours la première renvoyée."

3- L'adhésion aux valeurs est la troisième logique possible pour construire l'action sociale : *"c'est par des références à des repères d'identité, à des pôles ou personnages d'identification que les « nous » se constituent et qu'une mobilisation peut soutenir l'action collective"*².

L'organisation joue sur la relation de l'individu au collectif. Et la séparation procède d'une séparation d'avec la communauté. Le cas ci-après illustre une séparation liée à la fois à un décalage entre les valeurs de l'individu et de l'organisation ; il illustre aussi l'approche en terme d'évaluation de l'équilibre contribution/rétribution :

CAS 9-VIII³

Haut responsable d'une grande association de tourisme social, Monsieur T., 39 ans, veut démissionner. Il dit avoir trop donné, sans assez s'occuper de sa vie personnelle. Il aimerait trouver un poste où il puisse avoir une vie à lui. C'est sûr, il ne veut plus être "bouffé". Donner tout son temps, même dans un travail de salarié classique, il n'en est pas question. Mais que faire maintenant ? Partir en entreprise ? Il hésite ; *"l'homme n'y est pas une fin mais un moyen"* dit-il et il n'a pas encore réussi à résoudre cette contradiction. Il aura du mal, malgré tout, il le sait, à s'investir dans un milieu dont il ne partage pas les valeurs. Retrouver pourtant une activité dans le milieu associatif n'est plus envisageable pour lui. Avant de prendre sa décision, il va sûrement faire une formation. Pour le reste, il sent qu'il a besoin de réfléchir. Après s'être totalement investi dans son activité professionnelle,

¹ Extrait de Paul Grell et Anne Wery, p. 107, 1993

² Renaud Sainsaulieu et Denis Segrestin (1986) cités par Jean-François Amadieu, p.67, 1993

³ Extrait de Sarah Famery, p. 122, 1992

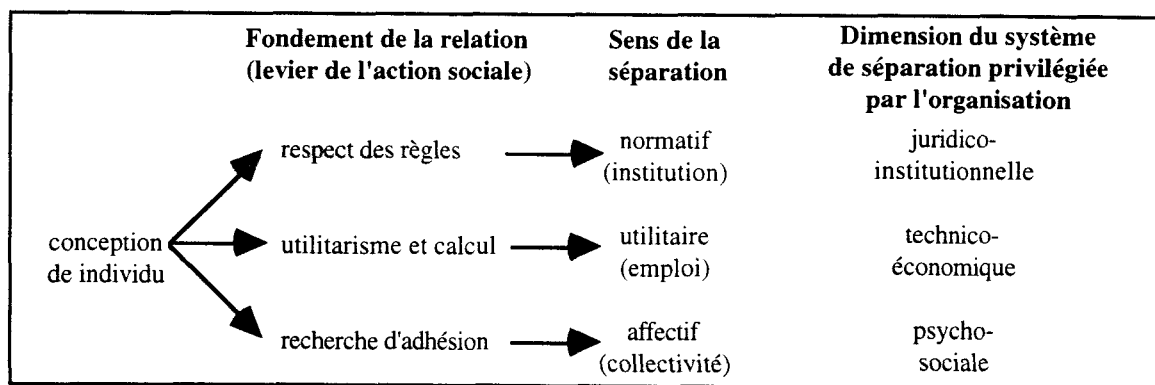
Monsieur T. veut trouver un équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle. Il ne veut plus se donner corps et âme pour une cause quelle qu'elle soit ni même dans une activité plus classique. Il a une double question à résoudre. Celle de sa reconversion qui, s'il quitte le milieu associatif, risque de ne pas être aisée même s'il peut apporter dans un autre secteur une dimension spécifique intéressante. Que peut-il faire en effet qui puisse correspondre à son éthique, à ses intérêts personnels dans la mesure où la dimension sociale pour lui semble primordiale ? La question ensuite est de savoir si c'est le milieu associatif qui "bouffe" ou toute fonction à responsabilité, s'il s'est lui-même laissé "bouffer" et dans ce cas si changer de milieu modifiera cette tendance. Pour se réorienter efficacement il doit surtout prendre le temps de faire le point sur la raison de ses choix précédents, sur son mode de fonctionnement et sur ses motivations actuelles.

Il convient de nuancer l'efficacité de l'utilisation de cette rationalité :

- les valeurs sont générées en partie par l'instauration des règles et des normes, ou plus radicalement, comme le souligne Jean-François Amadiou, les règles sont les valeurs ; dans cette acceptation, l'adhésion aux valeurs n'est autre chose que le respect de la règle ; ce qui assimile la logique d'adhésion aux valeurs à celle de la contrainte ;

- ensuite, comme l'indiquent Boudon et Bourricaud¹, *"les sociologues classiques ont eu tendance à exagérer la capacité intégratrice des systèmes de valeurs. Ce qui rend solidaires les membres d'un groupe, ce seraient les valeurs communes qu'ils partagent. Cette proposition appelle deux séries de réserves. D'abord l'unité sociale repose sur autre chose que les valeurs communes : comme l'a très bien dit Pareto, à côté des croyances et des passions communes, il faut faire leur place aux intérêts. D'autre part, les valeurs unissent autant qu'elles séparent"*.

Les trois rationalités qui sont attribuées à l'acteur utilitariste permettent de comprendre les relations que l'organisation construit -ou tente de mettre en place- vis-à-vis des individus et les sens et dimensions principales de la séparation :



9.4- Analyse en terme de rationalité de la relation et de la séparation

¹ 1986, cités par Jean-François Amadiou, p. 73 et 74, 1993

La conception d'un "acteur utilitariste" n'est pas incompatible avec celle d'un "l'homo sociologicus cognitif" : "l'homo sociologicus cognitif s'accommode des visions normatives et utilitaristes de l'acteur social (...) les acteurs agissent par rapport aux appréciations subjectives qu'ils formulent ; les individus comparent des coûts et des bénéfices ; ils évaluent les ressources et les contraintes des performances futures. Cette image utilitariste de l'acteur social s'écarte peu de l'interprétation cognitive de l'homo sociologicus. L'acteur utilitariste considère des alternatives, formule des préférences et choisit des options grâce aux processus cognitifs qui les définissent ou les rendent significatives. "¹

Mais elle élude les processus cognitifs et affectifs qui orientent les conduites : "La double illusion qui fait reposer l'ordre social sur l'intérêt bien calculé ou sur la contrainte répressive tient au mépris de l'observation. Ni le calcul poussé de son plus grand avantage, ni la crainte du châtement pénal ne déterminent dans une mesure sensible les actions et les absences de l'homme concret. **Il agit sous l'emprise de sentiments et de croyances** (...). Nous sommes des animaux dressés à la vie sociale. La conscience intelligente de notre intérêt, la peur d'une sanction, ne sont pour nous que des forces complémentaires, utiles pour étouffer quelque impulsion divergente. Mais ces occasions sont rares. Normalement, nous nous conduisons en bons semblables, en coopérateurs exacts parce que c'est chez nous une seconde nature, d'ailleurs développée sur un fond de sociabilité".²

Le cas 9-IX montre le poids des processus cognitifs et affectifs dans la séparation :

CAS 9-IX³

"Eh oui ! J'ai enseigné à la maternelle neuf ans. Neuf longues années (...) J'avais accompli tout ce que j'avais à accomplir. C'était terminé. Un point c'est tout. Je n'avais plus le goût de travailler avec les enfants. Je trouvais le milieu professionnel très peu stimulant. (...) Vers la fin, j'allais prendre mon carafon de vin le midi pour faire mon après-midi. Je me levais le matin, j'avais des nausées. Je me disais : je n'ai pourtant pas pris de brosse hier soir, je me suis couchée de bonne heure, je n'ai rien mangé de spécial. Pourquoi ai-je des nausées ce matin ? Je n'étais plus capable d'absorber le climat de l'école. (...) Ce système n'avait plus de raison d'être pour moi. J'ai donc lâché l'enseignement. Je savais que c'était pour tomber au chômage. Je me suis dit : à la grâce de Dieu, il faut que je trouve maintenant ce qui va m'intéresser. (...) Je vivais au jour le jour. Je décompressais. Ça m'a pris un bon deux ans avant de réaliser où j'en étais et ce que j'étais en train de faire. Ah oui ! Ça a été une rupture catégorique. Au point où le matin même de la décision, j'ai pris mon téléphone pour annoncer au directeur que je ne rentrais pas à l'école ce matin-là, ni les autres matins et que je lui écrivais ma lettre de démission. Je ne suis jamais retournée chercher mes effets personnels (...) Je n'ai revu personne. Tout s'est passé comme s'il ne s'était créé aucun lien là-bas, comme si c'était un travail juste pour gagner ma vie".

¹ Jean-Gustave Padioleau, p. 99, 1986

² B. de Jouvenel cité par Pierre Louart, p. 7-8, septembre 1990 [1]

³ Extrait de Paul Grell et Anne Wery, p. 79, 1993

Les acteurs attribuent un sens à la relation et à la séparation. **Comprendre les dynamiques de séparation et vouloir réduire les décalages représentationnels demandent par conséquent d'examiner les processus cognitifs qui sont à l'origine de ces constructions.**

L'approche de l'action collective par les rationalités correspond à ce que Pierre Louart dénomme la "rationalité objective"¹. L'approche par les logiques d'acteur renvoie à la "rationalité subjective"². Nous allons à présent étudier ces "rationalités subjectives". **La dialectique entre les dimensions individuelles et collectives qui s'y noue nous permettra d'expliquer les différences dans les représentations et les vécus de séparation.**

¹ "Cette rationalité-là correspond aux «énoncés de fait» ou à ce que M. Weber appelle «rationalité par justesse», au sens où elle désigne des comportements estimés «justes», des solutions acceptées comme «légitimes» par le consensus implicite des acteurs concernés" (Pierre Louart, p. 29, septembre 1990 [1]).

² Les rationalités subjectives "sont aussi variées qu'il y a d'acteurs ou de groupes d'acteurs reliés par des consensus partiels ; pour Weber, ce sont des rationalités par «finalité», puisqu'elles dépendent des significations et des projets de chaque acteur" (Pierre Louart, p. 29, septembre 1990 [1]).

9.2- LA SÉPARATION : UNE DYNAMIQUE INTERACTIVE

Nous montrons que la construction de la séparation se fait dans une interaction entre logiques individuelle et collective. Ces constructions ne sont cependant pas similaires d'un individu à un autre ; il existe des décalages représentationnels sur la séparation.

9.2.1- Construction des dynamiques de séparation

*"Les attitudes obéissent à des structures mentales (...) profondes, dont la logique et la cohérence sont dans leurs a priori marquées. Ces structures sont nourries par l'histoire personnelle, l'appartenance à des groupes sociaux (...) et la références à des systèmes symboliques."*¹

En ce qu'elle pose d'emblée l'articulation des représentations sociales et individuelles, cette approche nous apporte des éléments de réponse aux questions :

- de la construction des configurations de séparation ;
- du rapprochement des "trajectoires de configurations" (ou dynamique de séparation).

Nous retenons la définition que donne Jean-Gustave Padioleau de "l'homo sociologicus cognitif"² :

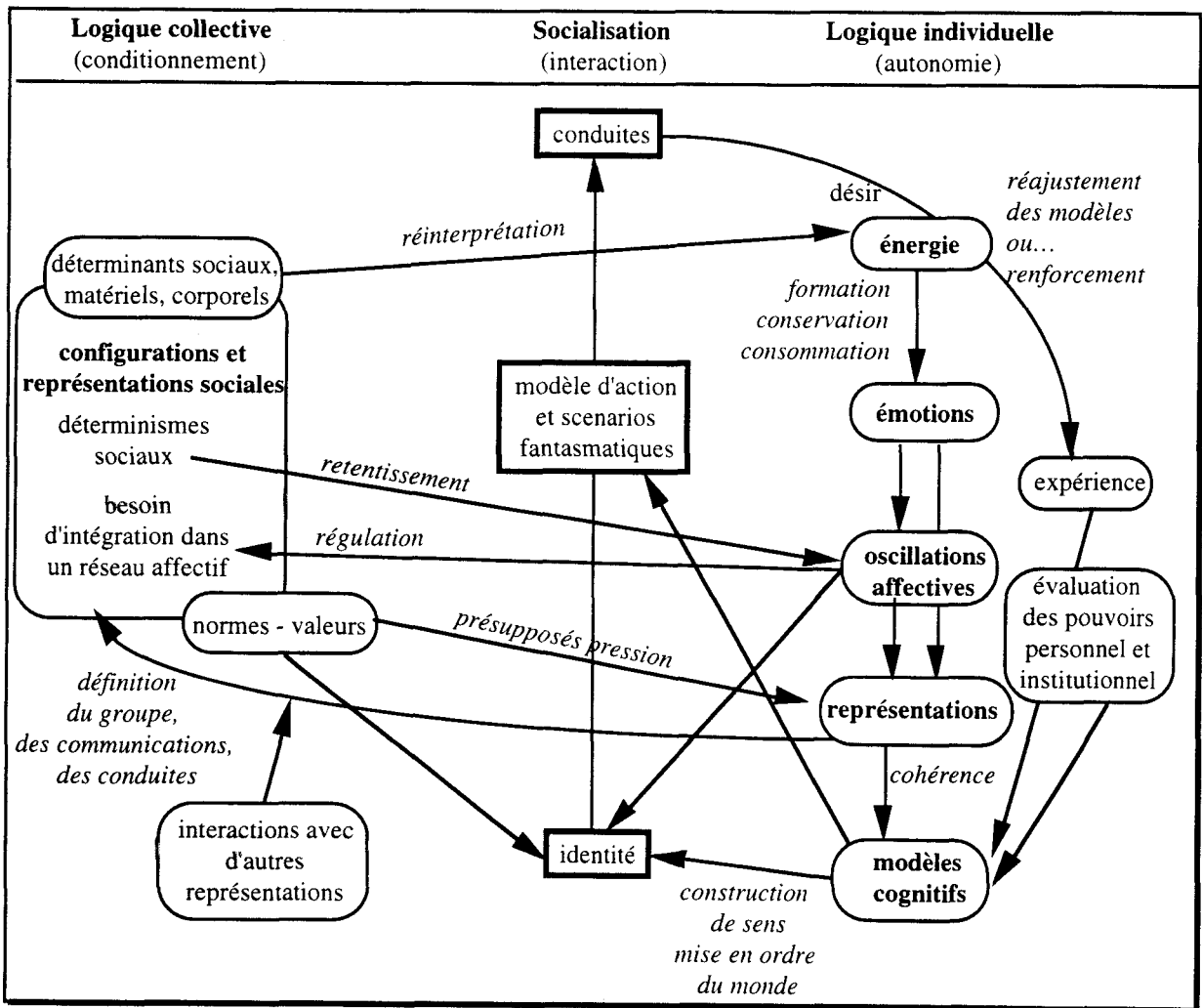
*"- l'acteur social élabore des définitions de Soi, d'Autrui, de conduites, d'attitudes, de ressources et de buts ;
 - des contraintes collectives externes aux acteurs influencent les définitions subjectives
 (normes, rôles, agendas, motifs) ;
 - l'interaction sociale est un processus d'adaptation pour harmoniser les définitions subjectives
 et les éléments collectifs ;
 - les acteurs sociaux adaptent leurs performances respectives quand les définitions subjectives et les éléments
 collectifs sont conçus comme problématiques."*

¹ Pierre Louart, p. 14, 1994 [1]

² Jean-Gustave Padioleau, p. 99, 1986

Nous retenons cette conception de l'homme parce qu'elle place au premier plan la recherche et la construction de sens. Les "définitions" dont parle Jean-Gustave Padioleau (nous utilisons le terme de représentation) sont **des médiateurs entre la réalité et la volonté de l'individu à trouver du sens** : "Le réel ainsi «transformé» devient «non plus le fait brut mais le fait muni de son sens, un produit intellectuel et affectif ; en vérité (...) l'homme n'affronte jamais le «réel» directement, mais toujours un réel encore déjà devenu représentation du réel ; il n'est utile de continuer à distinguer le réel et sa représentation que pour rappeler l'inévitable dépendance de la représentation» à l'égard de ce qu'elle représente, quelles que soient les distorsions qui interviennent dans leur rapport".¹

Nous schématisons le processus de développement des représentations :



9.5- Interactions entre les logiques individuelle et collective²

¹ Pierre Louart, reprenant Y. Barel ("le paradoxe dix ans après", Presses Universitaires de Grenoble, 1989, p. 310-311), p. 2, septembre 1990 [1]

² D'après Pierre Louart, septembre 1990 [1]

Pierre Louart décrit **ce processus de construction de la réalité** : "*(...) nous interprétons les événements qui surviennent par une série de pensées issues à la fois de nos désirs et de nos perceptions. C'est de ces pensées que nos sentiments résultent et pas de la réalité des faits ; ou plutôt, nos sentiments naissent en même temps que les pensées. Notre mental colore la réalité de deux façons : par le sens qu'il lui donne et par la charge émotionnelle qu'il y met. Nos représentations sont donc des nœuds de significations mêlées d'émotions. Elles restent en mémoire et agissent souvent comme des filtres ou des sélecteurs par rapport à de nouvelles perceptions, ce qui peut conduire à des interprétations irréalistes. Elles sont en même temps socialisées, dans la mesure où elles dépendent de nos milieux de vie*".¹

Les représentations individuelles et collectives se construisent en interaction. Les modèles d'action sont une articulation de ces deux logiques : "*les logiques d'action touchent à l'énergétique profonde des individus (...). Elles font partie de leur structure intime, dont elles portent la configuration, les incohérences et les pulsions essentielles. Mais elles sont socialisées (...). Elles expriment des intentions individuelles dans des contextes organisationnels qui leur donnent une forme collective*".²

Cela signifie que les représentations collectives et individuelles de la relation et de la séparation devraient être cohérentes sous l'effet de :

- l'influence des représentations individuelles sur la définition du groupe, sur ses types de communications, sur ses conduites, sur les représentations sociales ;
- l'influence des valeurs et des normes, de l'univers symbolique, sur les représentations individuelles ;
- des mécanismes d'ajustement (retentissement, régulation, renforcement) entre les représentations individuelles et collectives.

Mais tout cela n'assure pourtant pas une cohérence parfaite entre représentations individuelles et collectives tant vis-à-vis de la relation que de la séparation.

9.2.2- Les décalages représentationnels sur la dynamique de séparation

Les cas ci-après illustrent ces décalages représentationnels sur la relation et la séparation :

¹ Pierre Louart, p. 28, 1994 [2]

² op. cité, p. 93

CAS 9-X¹

Monsieur H., cinquante ans, est cadre supérieur d'un grand établissement financier.. Le conseil d'administration et le président de la société le tiennent en bonne partie responsable de la médiocre rentabilité de l'entreprise car, selon eux, il n'attire pas suffisamment de "gros contrats". Attaqué de toutes parts, Monsieur H. comprend que ses supérieurs veulent lui faire prendre sa retraite et le pousser à démissionner. En fait, Monsieur H. ne s'en sort pas si mal puisqu'il est parvenu à maintenir cet énorme établissement à flot, alors que bon nombre ont déjà dû fermer leurs portes ou fusionner. En dépit de la situation économique particulièrement difficile, il a réussi à maintenir les bulletins de salaire de tout le monde, sans même avoir eu recours à une massive réduction de postes. Néanmoins, les reproches se font de plus en plus sévères et Monsieur H. a le sentiment de ne plus être apprécié ni reconnu à sa juste valeur, après quinze ans de bons et loyaux services. Il ne lui reste donc plus qu'à négocier son départ, moyennant une indemnisation suffisante pour se lancer dans la recherche d'un nouvel emploi. Bien qu'un établissement financier concurrent lui propose un poste équivalent, Monsieur H. décide qu'il est temps d'envisager un nouveau départ. Avec trois autres associés, il monte une petite société d'investissement. En moins d'un an, sa décision s'avère payante. Non seulement la société prospère, mais en plus il a le temps de profiter de sa vie de famille et de faire du sport. Il n'a même jamais été dans une forme physique aussi éblouissante. C'en est fini des interminables luttes intestines qui caractérisaient ses relations de travail dans l'entreprise, il peut désormais jouir de sa liberté, tout en bénéficiant d'une grande sécurité financière.

CAS 9-XI²

Madame J., 39 ans, gère les dossiers clientèle dans une entreprise de transport. L'entreprise s'est informatisée. Pour conserver son poste, sa direction lui propose de suivre une formation sur micro et parallèlement de devenir chargée de clientèle. Moins occupée par la gestion des dossiers passés sur informatique, l'entreprise voit en effet une évolution pour elle, en lui proposant d'assurer une partie du suivi commercial. Madame J. est tentée mais elle pense avoir besoin d'au moins un an de formation, avant d'être opérationnelle. Sa direction n'acceptera jamais. Elle a tout à apprendre. L'informatique bien sûr, mais le marketing téléphonique, l'anglais, la vente... Ce seul stage d'informatique, le réussira-t-elle ? Elle n'a pas fait d'études, elle n'a que le bac, elle a tout appris sur le terrain. Elle ne saura peut-être pas. Elle n'est absolument pas sûre même en travaillant beaucoup d'avoir le niveau. Elle est même persuadée que certaines choses ne se rattrapent plus. Jusqu'à présent elle a surtout organisé les dossiers, renseigné les clients. Sauf chez son précédent employeur où elle a tenu un poste de secrétaire commerciale. Mais c'est loin ! Elle se demande aussi à 39 ans, s'il est encore possible d'apprendre. Toutes les jeunes qui arrivent sur le marché sont très bien formées. .

¹ Extrait de B.A. Grosman, p. 132, 1993

² Extrait de Sarah Famery, p. 33-34, 1992

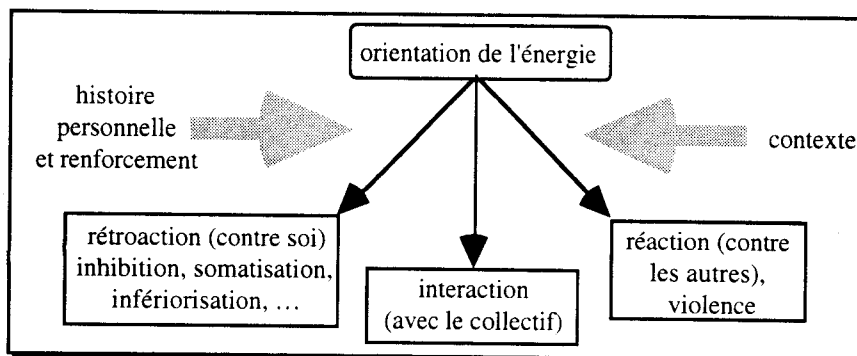
CAS 9-XII¹

Madame T. a 30 ans. Assistante à la direction du personnel d'une entreprise de service, elle vient de réintégrer son poste après un congé de maternité. Un plan d'incitation au départ volontaire très intéressant sur le plan financier vient d'être mis en place. Consciente des difficultés de l'entreprise, Madame T. est plutôt décidée à partir. Son supérieur direct, qui l'a formée, le DRH, ne lui a rien caché : la situation est très inquiétante. Dans les deux ans à venir, une grande partie du personnel sera licenciée et elle risque à terme de devoir partir. Compte tenu de son âge et de sa qualification, elle sait qu'elle peut retrouver assez vite un poste. Elle a, dit-elle, objectivement intérêt à partir. Pourtant, conserver son poste l'intéresse dans la mesure où, pour le personnel restant, la DRH devra développer des outils de gestion et de formation encore plus pointus. Elle obtiendrait donc de plus grandes responsabilités dans ce domaine de la formation qui la passionne et consoliderait de la sorte ses acquis ce qui lui permettra par la suite de valoriser son expérience. En outre, elle s'entend très bien avec son supérieur. En deux mots, elle n'a pas envie de partir.

Ce désaccouplement entre les représentations de séparation tient :

1- aux fondements des représentations, c'est-à-dire à l'énergie médiée par les émotions : *"Selon V. de Gaujelac, les désirs sont des «réalités intérieures projetées ou introjectées par le sujet, et lui permettant de se constituer en lui-même autrement que dans une soumission radicale et complète au monde extérieur»."*²

Cette énergie peut prendre des orientations variées, selon des variables personnelles et contextuelles :



9.6- Orientations de l'énergie individuelle

¹ A partir de Sarah Famery, p. 56-57, 1992

² Pierre Louart, reprenant V. de Gaujelac ("irréductible social, irréductible psychologique", Bulletin de Psychologie, n° 360), p. 4, septembre 1990 [1]

Sans entrer dans le détail, l'orientation de l'énergie vers l'interaction est propice à une négociation des représentations et une articulation des dynamiques de séparation. A l'inverse, l'orientation de l'énergie contre soi ou contre le collectif peut non seulement entraver l'harmonisation des représentations mais aussi générer des séparations ;

2- à la capacité stratégique des acteurs ; ils ont la possibilité de s'affranchir des représentations collectives. Par exemple, un individu peut se soustraire aux attentes organisées, ne pas jouer le rôle qui lui est dévolu et percevoir différemment la relation et la séparation :

CAS 9-XIII¹

"Je ne me vois plus travailler 40 heures par semaine, pas parce que j'ai un mépris de tout ça, mais parce que tout cela ne m'inspire pas. Je préfère de loin avoir un peu de misère comme maintenant et de continuer à lutter plutôt que de travailler pendant vingt ans pour me ramasser de l'argent. Si quelqu'un ne me considère pas parce que je suis pauvre, je m'en fous, je n'ai pas besoin de cette estime là. L'estime dont j'ai absolument besoin, je pense, c'est mon estime envers moi-même. Tant que je vais me trouver correct là, ça va marcher. De toute façon tu ne peux pas satisfaire tout le monde quoi que tu fasses, c'est quelque chose que tu apprends en vivant, tu ne peux rien y changer. J'ai appris à compter sur mes propres forces. Je m'arrange pour que ma vie soit harmonieuse avec les moyens que j'ai, avec les gens que j'aime. Mais tu sais mon goût d'autonomie est plus fort que moi".

3- à la perception individuelles des représentations collectives, qui peut être "biaisée" ; des mécanismes de défense² ou une antériorité³ peuvent, par exemple, fausser l'intégration des représentations sociales et perturber le réajustement des modèles cognitifs. Le discours ci-après montre comment la représentation de la logique de l'Autre (l'employeur et la "société") peut générer des séparations :

¹ Extrait de Paul Grell et Anne Wery, p. 76, 1993

² Le refoulement, la projection, la sublimation, l'annulation...

³ Cette antériorité peut se manifester par exemple dans des scénarios porteurs de représentations implicites : "M.C. Steiner (...) décrit trois scénarios principaux (...) : avec le scénario sans amour, c'est l'aptitude au contact, donc le sentiment d'aimer ou d'être aimé qui fait défaut (...), avec le scénario sans raison, c'est la possibilité de comprendre et d'influencer la vie qui est perturbée (...), avec le scénario sans joie, c'est la relation au corps et à des sensations internes qui est coupée." Pierre Louart, p. 6-7, septembre 1990 [2]

CAS 9-XIV¹

"Je ne suis plus intéressée à garder un emploi où je ne suis pas bien. Quand l'emploi est moche, je ne fais plus d'effort, je ne pense qu'à partir sans remords, sans tourner la tête pour voir ce qui aurait pu m'arriver. Nous ne sommes pas dans une société où tu sais que le patron va tout faire pour que tu sois bien. C'est toi qui profites au patron et lui ne te profite en rien. Il te paye et si tu n'es pas contente il sait très bien qu'il y en a d'autres pour faire le boulot. (...) Actuellement dans le monde du travail, tout le monde est l'un contre l'autre au lieu d'être ensemble. Tout le monde doit travailler tout seul : tu dois forcer l'autre à tomber pour passer par-dessus. On mise beaucoup plus sur les erreurs que sur les réussites. C'est un système basé sur un rapport hypocrite entre les hommes. Tu travailles avec lui mais contre lui en même temps. "

4- à la **capacité cognitive** de l'acteur ; il peut avoir une faible capacité à actualiser ses savoirs (au sens de dispositions), ses schèmes d'action : *"les schèmes représentationnels essentiels à une perception utile de l'environnement sont construits au fil des progrès cognitifs acquis à travers des expériences personnelles"*². Mademoiselle W. illustre ce point. Sa difficulté à actualiser ses compétences génère un décalage entre sa perception de la relation et celle de son supérieur :

CAS 9-XV³

Mademoiselle W., 25 ans, juriste, est auditeur interne depuis 2 ans, dans un groupe bancaire. Son patron veut lui faire gravir les échelons à l'intérieur du groupe. Elle a envie d'aller plus loin encore. Faire de l'ingénierie financière dans un cabinet-conseil. Mais a-t-elle les compétences pour ? Elle a un bac + 4, un DESS. Elle est sûre d'y arriver. Mais peut-elle faire de l'ingénierie financière directement ou doit-elle passer d'abord par l'exploitation bancaire ? Elle voudrait savoir. A-t-elle aussi les qualités pour faire du conseil ? Elle a conscience que les relations sont importantes. Or, on lui reproche d'être une abeille qui butine, une mante religieuse, cassante, blessante. Pour l'instant, c'est vrai, elle prend. Elle pourra donner elle aussi sûrement, mais pas avant 10 ans. Elle sait qu'elle est égoïste. On lui reproche de ne pas écouter, de ne pas faire attention aux autres, de prétendre toujours tout savoir. C'est peut-être vrai. Mademoiselle W. est tout à fait consciente d'avoir les compétences et les qualités intellectuelles pour atteindre ses objectifs professionnels. Ce qui la questionne, l'inquiète au fond, c'est la conscience même très confuse qu'il lui manque une dimension. La qualité de ses relations, de son contact, un manque de maturité. Ce ne sont pas ses compétences professionnelles qui sont en jeu ni même la confiance qu'elle a en elle. C'est son degré de maturité psychologique, la nature de sa relation aux autres.

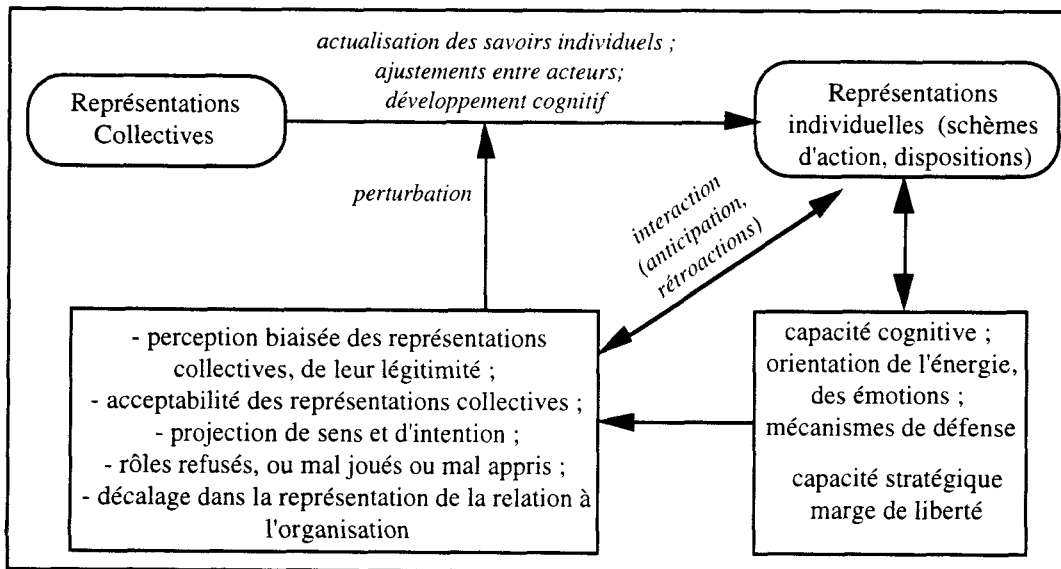
¹ Extrait de Paul Grell et Anne Wery, p. 105 et 109, 1993

² Claude Lévy-Leboyer, p. 55, 1980

³ Extrait de Sarah Famery, p. 99-100, 1992

Ainsi, que ce soit de façon délibérée ou non, consciente ou non, l'individu et le collectif ne s'ajustent pas dans une mécanique parfaite l'un à l'autre tant sur le plan des représentations qu'au niveau des actions qui en résultent.

Nous reprenons les interactions entre individu et collectif qui peuvent générer un décalage représentationnel :



9.7- Les origines des désajustements entre représentations individuelles et sociales¹

Les décalages de représentations sur la relation et la séparation permettent de comprendre :

- les désaccords qui peuvent intervenir sur ce qui est à dénouer au cours du processus de séparation ;
- les sur les visions des dimensions prégnantes du système de séparation.

Finalement, ces décalages peuvent empêcher la séparation d'aboutir : l'ensemble des nœuds entre l'individu et l'organisation n'ont pas été dénoués ou seulement partiellement.

¹ D'après Jean-Gustave Padioleau, 1986

CONCLUSION 9

Nous avons vu dans ce chapitre que :

- la séparation n'est pas seulement un comportement de retrait, c'est-à-dire une réaction à une évaluation de la situation ;
- les contingences collectives, comme par exemple la culture, sont davantage des variables contextuelles que des variables explicatives de la séparation ;
- l'approche en terme de rationalités ne tient pas compte des phénomènes cognitivo-affectif présents dans la séparation ;
- les significations de la séparation sont des constructions individuelles ;
- ces représentations individuelles se construisent dans un cadre collectif producteur de sens.

L'individu construit des représentations :

- de la relation ;
- des nœuds à dénouer lors de la séparation (c'est-à-dire des dimensions prédominantes du système) ;
- du rythme et du temps nécessaires à ces dénouements (c'est-à-dire des phases du processus).

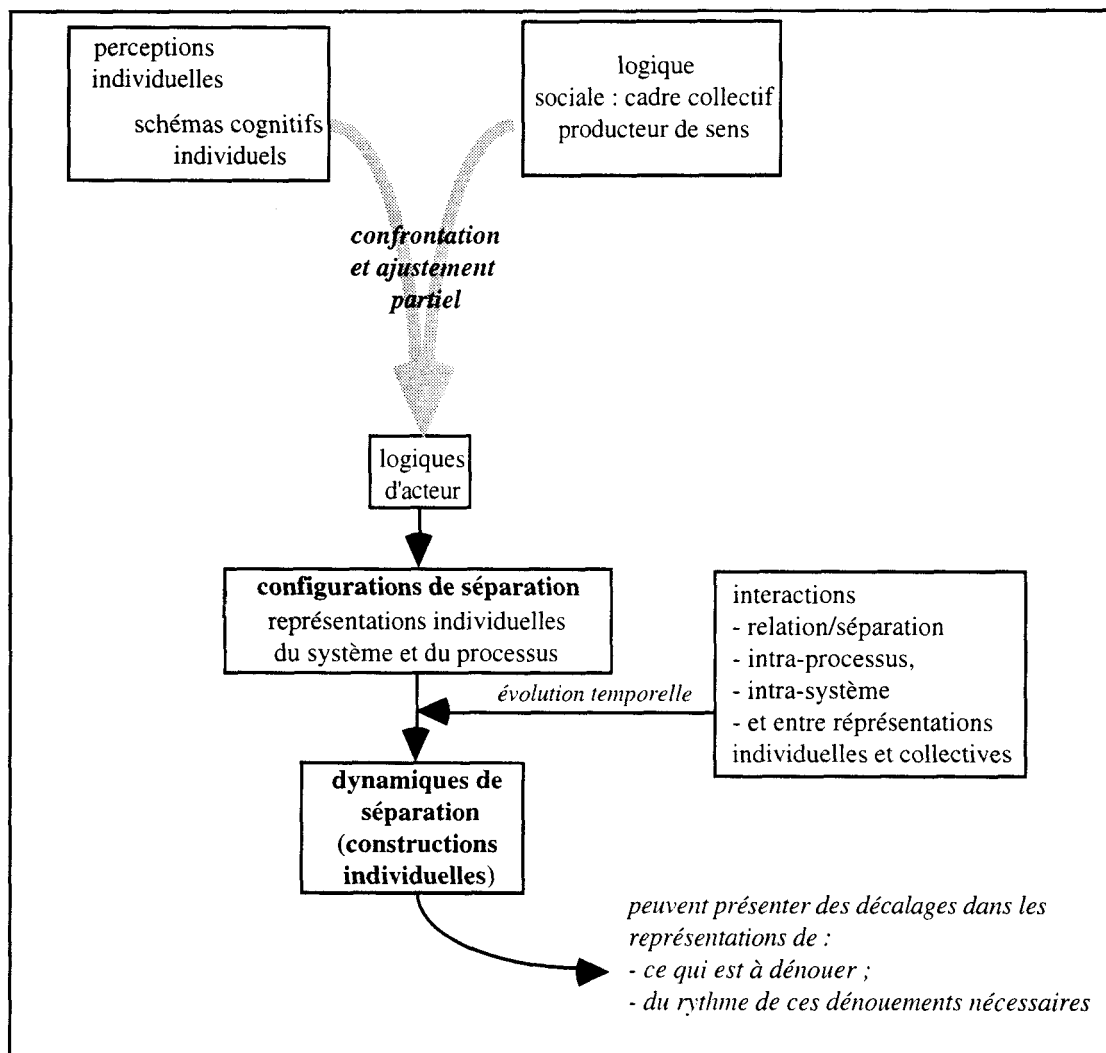
Si les logiques d'acteurs tendent, sous l'effet des interactions sociales, à s'harmoniser, des décalages perceptifs et des désajustements représentationnels persistent. Les individus engagés dans le processus de séparation peuvent ressentir et vivre différemment la séparation, dans ses dimensions et ses phases.

Nous appelons "configuration" les représentations individuelles du système et du processus de séparation. Ces configurations ont un fond collectif, mais demeurent individuelles.

Ces configurations évoluent au cours du temps sous l'effet :

- des configurations de relations préexistantes ; le contenu (système) et rythme (processus) de la relation influencent la séparation (chapitre 7) ;
- des interactions entre les phases du processus de séparation (chapitre 6 et 8) ;
- des interactions entre les dimensions technico-économique, juridico-institutionnelle et psycho-sociale (chapitres 3, 4 et 5) ;
- des interactions entre les représentations individuelles et collectives (chapitre 9).

Les évolutions de ces configurations constituent des "trajectoires de configurations" ou "dynamiques de séparation" :



9.8- Les dynamiques de séparation

Les deux chapitres suivants vont être consacrés à l'étude :

- des moyens d'obtenir un accord sur ce qui est à dénouer et sur le rythme de ces dénouements ;
- des instruments qui permettent de gérer ces dénouements ;
- des instruments qui permettent de pallier l'absence d'accord sur la séparation.

CHAPITRE 10- INTERVENTION PERMANENTE ET PREVENTIVE SUR LA SEPARATION

Ce dixième chapitre porte sur la gestion préventive de la séparation. Il s'agit soit de l'éviter, soit de faire en sorte que les vécus des acteurs soient le moins traumatique possible.

La gestion des séparations peut se dérouler à deux niveaux :

- **au niveau cognitif et affectif** ; c'est le diagnostic et la négociation des représentations qu'ont les individus de la relation et de la séparation (10.1) ; il s'agit de réduire les décalages représentationnels sur la séparation ;
- **au niveau instrumental** ; c'est l'utilisation d'outils de GRH ou d'outils spécifiques pour prévoir et conduire des séparations (10.2).

10.1 Diagnostic et négociation des représentations

Le diagnostic des représentations concerne la séparation et la relation qui l'a précédée. Il importe d'identifier ce que les individus ont à dénouer et le rythme de ces dénouements. **Ne pas tenir compte des ancrages qu'ils ont construits et défaire ce qui ne les retient pas les enferment dans un vécu d'impuissance et de non-détachement.**

Le second temps est celui d'un rapprochement de ces représentations. **Faire converger ces représentations demande d'introduire davantage de complexité¹ dans l'appréhension de la dynamique de séparation.**

10.2- Instrumentalisation de la prévention

Les actes de GRH agissent sur les représentations que se font les individus de l'organisation, de leur équipe, de leur supérieur ou de leur emploi. Plus largement, nombre d'actes anodins de la vie de l'entreprise contribuent à l'évolution des perceptions de la relation. Or agir sur la relation, c'est agir sur la séparation. Le cadre d'intervention sur la séparation est donc très vaste. Nous nous arrêtons simplement sur quelques **outils classiques de GRH et quelques outils plus spécifiques.**

¹ La séparation est complexe en ce sens qu'elle peut "adopter un grand nombre d'états différents, pendant un laps de temps déterminé" Gilbert J.B. Probst et Hans Ulrich, p. 61, 1989 ; voir 1.5.1

10.1- DIAGNOSTIC ET NEGOCIATION

*"Ceux qui construisent une GRH réaliste combinent en général deux moyens de régulation : pour le diagnostic, ils introduisent plus d'un niveau d'analyse (...); pour agir, ils ne décident rien sans un minimum de débat ouvert."*¹

Nous exposons les moyens d'une articulation des représentations de la relation et la séparation. Cette articulation doit permettre la co-construction de la dynamique de séparation. Nous examinons :

- le **diagnostic des représentations** ;
- le **diagnostic des possibilités de négociation**,
- les **voies d'articulation des représentations**.

10.1.1- Le diagnostic des représentations et des possibilités de négociation

Le rapprochement des représentations demande deux phases liminaires : leur diagnostic et l'examen des possibilités de les faire évoluer.

10.1.1.1- Le diagnostic des configurations de séparation

Il s'agit de comprendre les représentations² qu'a l'individu de ce qu'il quitte et du temps dont il a besoin pour dénouer ces liens. Parallèlement, on tente de saisir l'impact de la séparation sur le groupe d'appartenance de l'individu. Enfin, le gestionnaire élucide ses propres représentations de la séparation. Ces diagnostics permettent de déceler les décalages de représentations de la séparation.

¹ Pierre Louart, p. 102, 1994 [2]

² Comme l'ont montré Paul Watzlawick, John Weakland et Richard Fisch, le changement de comportements ne résulte pas de la réponse au pourquoi mais au quoi ; si le pourquoi, c'est-à-dire l'interrogation sur la genèse des comportements apporte une explication, il n'apporte pas de solution à l'inverse de la question "quoi" c'est-à-dire : *"qu'est-ce qui, dans ce qui se passe actuellement, fait persister le problème, et que peut on faire ici-maintenant pour provoquer un changement ?"* (p. 107, 1975)

Ce triple diagnostic prend du temps : "les outils de compréhension doivent être au moins aussi complexes que les outils d'action."¹ Par conséquent, **le gestionnaire évalue son utilité avant de le conduire.** Elle dépend :

- des malentendus, incompréhensions, rumeurs dans l'entreprise ;
- de l'impact de la séparation sur le groupe et sur son fonctionnement ;
- de l'état psychologique du partant ;
- des difficultés et appréhensions que ressent le gestionnaire ;
- et des répercussions concrètes de ces éléments dans le fonctionnement organisationnel.

Les modèles cognitifs des individus transparaissent dans leur langage, leurs actions et leurs décisions. Pour diagnostiquer les représentations, il convient :

- de décomposer les croyances et les attitudes qui (...) modèlent les comportements de base, et si besoin, de découvrir les représentations mal fondées (irréalistes, inactuelles, etc.) (...);
- de démêler l'écheveau des relations à partir desquels ils se tissent et s'entretiennent ;
- d'aider à une redéfinition cognitive des situations correspondantes et des effets qu'elles ont".²

L'entretien est une technique pertinente de diagnostic des représentations. **La mise en parole ouvre à une mise à distance des représentations. Elle est subordonnée à la création d'un lien relationnel**, à un "«espace transitionnel» de confiance où chaque individu puisse s'ouvrir en progressant dans sa liberté d'expression (intellectuelle, affective et créative)"³. La confiance est fondamentale. Cette relation permet le passage à un niveau supérieur de communication (le **métalangage**).

Nous proposons une grille d'entretien. Elle reprend les différents éléments abordés au cours de ce travail⁴.

¹ Pierre Louart, p. 24, 1994 [2]

² Pierre Louart, p. 13, 1994 [1]

³ Pierre Louart, citant Winnicott (1951), p. 19, 1994 [1]

⁴ En ce qui concerne la relation de l'individu à l'institution, il est possible d'utiliser le concept d'implication : "L'implication permet de caractériser la relation de la personne et l'institution et d'envisager les moyens d'agir sur elle." (Maurice Thévenet, Janvier 1992). L'utilisation de l'«Organizational Commitment Questionnaire» de Porter et Steers (1979) est alors envisageable. Quant à la relation emploi-individu, elle peut être étudiée en utilisant la notion d'engagement et le questionnaire de Lohdal et Kejner, (voir Jean-Pierre Neveu, p. 83 à 86, 97-98, 101-102, 127 à 129 et 133 à 135, 7 juillet 1993).

Éléments recherchés	Questions types	Références
Ancrages de l'individu dans l'organisation : 1- institution ; 2- emploi ; 3- groupe	1- trouvez-vous que votre projet personnel était pris en compte ? - adhérez-vous au projet de notre entreprise ? à ses valeurs ? - étiez-vous fier d'appartenir à cette entreprise ? en parliez-vous souvent à l'extérieur ? - pensez-vous pouvoir vous intégrer rapidement dans une autre entreprise ? - ...	§ 7.1.1.
	2- le contenu de votre travail vous plaisait-il ? - votre niveau de responsabilités était-il satisfaisant ? - le travail a-t-il une place importante dans votre vie ? - restiez-vous parfois après les heures pour terminer votre travail ? - ...	§ 7.1.2
	3- vous sentiez-vous bien intégré dans l'équipe (le service) ? comme un membre d'une famille ? - que pensiez-vous du climat de travail ? - vous êtes-vous fait des amis parmi vos collègues ?	§ 7.1.3
Quelles perceptions a-t-il des dimensions du système de séparation ? Trouve-t-il un sens au juridico - institutionnel et au technico - économique (le psycho -social est-il suffisamment pris en compte ?) ?	- quel est l'aspect de votre départ qui vous semble le plus pénible : quitter l'entreprise, votre emploi ou vos collègues ? - que pensez-vous de l'aspect juridique de votre départ ? - que pensez-vous de la manière dont nous gérons votre départ ? - avez-vous assez de temps pour vous préparer ? - souhaitez-vous avoir des entretiens avec un conseiller ?	§ 7.1 chap. 3 chap. 4 chap. 5
A quelle phase du processus se trouve-t-il ? 1- genèse ; 2- déclenchement ; 3- déroulement	(Est-il dans l'acceptation ou la négation ?) - vous-êtes vous inscrit à l'ANPE ? avez-vous rédigé votre CV ? - en avez-vous parlé à vos proches ? comment réagissent-ils ? - quelles sont vos émotions ? que ressentez-vous ? (Peut-il donner un sens à son départ ?) - comment expliquez-vous votre départ ? (A-t-il la capacité de reconstruire un avenir ?) - avez-vous des projets ? avez-vous des contacts avec d'autres entreprises ? (Est-ce qu'une "séparation symbolique" ou une "reconstruction de relation" modifient le processus ?) - avez-vous déjà retrouvé un emploi ? - aviez-vous l'intention de partir depuis longtemps ?	§ 8.1 et § 6.2 § 7.2 et § 6.1

10.1- Grille de diagnostic des représentations qu'a l'individu partant de la séparation

Les questions ne constituent qu'une indication de l'information à recueillir. Il ne s'agit pas de submerger le salarié de questions. **En fonction de sa capacité d'expression et de son état émotionnel au moment de cet entretien, on évaluera la directivité à donner à l'entretien.** Il importe de laisser le salarié s'exprimer. En effet, si cet entretien sert à diagnostiquer les représentations de l'individu, **il constitue aussi une amorce de mise en parole et de construction de sens à la séparation.**

Parallèlement, le gestionnaire procède à un repérage des **représentations dominantes dans le groupe** d'appartenance de l'individu partant. Il s'agit de saisir :

- les représentations collectives des causes et de la décision de la séparation ;
- les représentations collectives de la gestion de la séparation ;
- les émotions qui y sont associées (colère, peur, sentiment d'insécurité, indifférence...);
- les comportements qui traduisent ces ressentis.
- les interactions entre les représentations de l'individu partant et celles de ses collègues.

Nous présentons quelques questions qui peuvent être posées aux membres du groupe :

Eléments recherchés	Questions types	Référence
Représentation des causes et de la décision de séparation	<ul style="list-style-type: none"> - <i>que pensez-vous du départ de Monsieur X. ?</i> - <i>trouvez-vous que notre décision soit juste ?</i> - <i>les salariés pensent-ils que d'autres solutions étaient possibles ?</i> - <i>que pensez-vous de la manière dont nous gérons le départ de Monsieur X. ? pensez-vous que nous allons trop vite ? que nous oublions certains aspects ?</i> - <i>pensez-vous avoir été suffisamment informé de ce qui s'est passé ?</i> 	§ 8.2
Emotions associées à ces représentations	<ul style="list-style-type: none"> - <i>comment est l'ambiance actuellement dans l'équipe ?</i> - <i>comment pensez-vous que le responsable a réagi dans cette situation ? s'y est-il bien pris ?</i> - <i>est-ce que vous pensez que la même chose peut vous arriver ?</i> 	
Comportements liés aux ressentis présents dans le groupe	<ul style="list-style-type: none"> - <i>est-ce que le départ de Monsieur X. a de l'influence sur le travail de l'équipe ?</i> 	

10.2- Grille de diagnostic des représentations dominantes dans le groupe

Enfin, le gestionnaire s'interroge sur ses propres représentations de la séparation. Il peut le faire seul ou demander son concours au DRH ou à un conseiller extérieur. Ici aussi, on tente de repérer :

- les représentations des causes et de la décision de séparation ;
- les représentations des modes dominants de gestion de la séparation dans l'organisation ;
- les sentiments qui y sont associés ;
- l'impact de ces ressentis sur ses actions et discours.

Toujours à titre indicatif, nous proposons quelques interrogations possibles :

Éléments recherchés	Questions types	Références
Représentation des causes et de la décision de séparation	- <i>est-ce que j'approuve ce départ ? est-ce que les causes et la décision me satisfont ?</i> - <i>est-ce que j'aurais préféré d'autres mesures ?</i>	§ 6.1 § 8.2 Annexes 1, 2 et F
Représentation des modes de gestion de la séparation	- <i>est-ce que je suis d'accord avec la manière dont l'organisation gère habituellement les départs ?</i>	
Emotions associées à ces représentations	- <i>depuis combien de temps est-ce que je connais Monsieur X. ?</i> <i>quelles étaient mes relations avec lui ?</i> - <i>qu'est-ce que je ressens devant cette décision ?</i> - <i>qu'est-ce que je ressens à l'idée de l'annoncer à Monsieur X. ?</i>	§ 3.2 chap. 4 § 5.2
Impact sur les actions et discours	- <i>est-ce que je sais comment m'y prendre ?</i> - <i>comment mes émotions se traduisent-elles dans ce que je dis, dans les actions que je conduis et dans le temps que je prévois pour gérer cette sortie ?</i> - <i>est-ce que mes émotions vont me pousser à me réfugier derrière des arguments juridiques, gestionnaires ou économiques ?</i> - <i>est-ce que j'ai besoin d'aide ?</i>	
Impact des dernières séparations	- <i>comment s'est passée la dernière séparation que j'avais à gérer ?</i> - <i>quels souvenirs est-ce que j'en garde ?</i> - <i>est-ce que cela peut modifier ma manière d'appréhender et de gérer la sortie de Monsieur X. ?</i>	§ 8.2.2

10.3- Grille de diagnostic des représentations du gestionnaire

Le gestionnaire peut aussi s'interroger, plus en profondeur, sur ses logiques d'action¹. Il se demande par exemple quelles sont les théories implicites sur lesquelles se fondent ses interprétations du réel et ses actions :

¹ Voir Pierre Louart, p. 95 à 99, 1994 [2] et novembre 1990 (notamment le § 2.b. "mode d'analyse des logiques d'action sociale" et le § 3.a "types de logiques sociales").

A titre d'exemple, la représentation d'autrui influence les relations inter-personnelles (qui peuvent être étudiées selon les modalités soumission, agression et détachement qu'elles comportent). Ces types de relations sont à l'origine de logiques sociales (logique d'évitement, de dépendance ou d'agression).

Eléments recherchés	Questions types	Références
théories implicites : - en gestion	- <i>quelles sont mes logiques en matière d'organisation du travail, de gestion de l'emploi et de gestion de la séparation ?</i> - <i>quels sont les paradigmes sur lesquels je fonde ma conception de la GRH ?</i>	§ 4.2 § 4.1.2.2
- en économie	- <i>quelle est ma vision de la relation d'emploi ? du marché du travail ?</i> - <i>la séparation est-elle pour moi un mécanisme régulateur "naturel" ?</i>	§ 4.1.2.1
- en sociologie	- <i>quelle conception ai-je des fonctionnements collectifs ?</i> - <i>l'organisation est-elle pour moi un lieu où s'exercent des rapports de force, des tensions politiques, un lieu d'acculturation ?</i> - <i>la séparation est-elle une régulation stratégique, culturelle... ?</i>	Annexe C
- en psychologie	- <i>quelles sont mes réactions face aux hommes et aux relations inter-personnelles ? quelle est ma relation au pouvoir, à l'affectivité ?</i>	§ 5.2 et Annexe B
représentations de : - l'organisation	- <i>quelles sont mes images de l'organisation (mécaniste, biologique, productiviste ...) ?</i>	§ 4.1.1
- l'individu	- <i>quelle est ma vision des comportements humains ?</i>	§ 9.1
- l'environnement	- <i>quelle est ma conception de l'environnement de l'organisation ?</i>	§ 4.1.3
actualisation de ces représentations	- <i>comment ces théories implicites et représentations se traduisent-elles dans les comportements, les discours, les outils et les techniques que j'adopte ?</i>	

10.4- Grille de diagnostic des rationalités du gestionnaire et de leur actualisation

Ces diagnostics constituent déjà une intervention sur les représentations. Leur mise en parole les structure et les modifie. Les entretiens (les aspects abordés et les échanges interpersonnels) les orientent et agissent sur leur contenu et leur forme. La parole est action : *"le diagnostic (...) transforme les perceptions, les savoirs et les structures mentales des acteurs organisationnels (...). Il contribue à produire la réalité."*¹ En ce sens, il peut déjà créer un rapprochement des dynamiques de séparation.

Une fois les représentations des acteurs repérées, le gestionnaire examine s'il existe un décalage entre elles. Est-ce que les acteurs ont les mêmes liens à dénouer, les mêmes attentes par rapport à la gestion de la séparation, les mêmes perceptions de ses causes... ? **Puis il s'interroge sur les possibilités de rapprochement de ces représentations.** Elles dépendent de facteurs individuels et organisationnels.

10.1.1.2- Capacité et volonté individuelle de négociation

Un individu peut adopter trois positions face aux représentations d'autrui lorsqu'elles diffèrent des siennes :

- les accepter et les adopter ;
- les refuser et cesser le dialogue ;
- les refuser, en construire d'autres et **chercher une voie d'articulation, de négociation.**

¹ Pierre Louart, p. 140, 1994 [2]

La capacité de négocier d'un individu renvoie à son degré d'ouverture: *"avoir l'esprit «ouvert» implique d'accepter des informations contraires à notre système de croyance. Si nous pouvons admettre que nous fonctionnons par rapport à des postulats, sans en connaître toujours la nature, et que d'autres ont des postulats différents mais peut-être acceptables, alors nous avons l'esprit ouvert."*¹

En ce sens, l'attitude cognitive sont plus importantes que le contenu cognitif : *"c'est la structure d'une croyance idéologique qu'il convient d'étudier et non pas seulement son contenu : «Ce n'est pas ce que l'on croit qui importe mais la façon dont on le croit». (...) L'esprit ouvert serait capable de transformer sa propre façon de considérer l'univers en réponse à des informations non compatibles avec ses opinions antérieures. L'esprit fermé serait incapable de cette prouesse. Sa seule démarche consisterait à interpréter les choses à travers son cadre de référence initial, sans qu'aucune remise en question soit possible."*²

L'ouverture renvoie à la maturité et à l'actualisation de l'individu *"L'identité est un ensemble de référents matériels, sociaux et subjectifs qui permettent une définition appropriée d'un acteur social ; c'est aussi, pour l'acteur, un ensemble de processus intégratifs par lesquels il interprète le monde et s'exprime dans sa spécificité. Toute identité cherche normalement à s'affirmer et à se réaliser. Si elle est mature, elle est capable de progresser avec souplesse, par des comportements de négociation. Mais si elle est perturbée, l'acteur social peut traverser des crises, dont la non-résolution mène à un vécu d'aliénation."*³

La capacité à négocier d'un individu est dépendante de son ouverture d'esprit, de sa maturité et de la stabilité de son identité. Cependant, la capacité à négocier est limitée par des caractéristiques de l'homme :

- son égocentrisme⁴ c'est-à-dire la difficulté à excentrer ses représentations ;
- sa tendance à organiser ses représentations en "formes" porteuses de cohérence cognitive et à maintenir -ou rétablir- cet équilibre⁵ ;
- les limites de ses capacités cognitives⁶, ses blocages émotionnels ou ses troubles comportementaux.

¹ Pierre Louart, p. 17, septembre 1990 [1]

² Jean-Pierre Gruère, p. 83, 1991 (citant M. Rockeach, "the open and close mind", 1960)

³ Pierre Louart, p. 3, septembre 1990 [1]

⁴ *"Comme l'a montré B. Russel, (...) il existe une discontinuité entre la classe et ses membres. Or, en pratique, cette discontinuité est battue en brèche : tout homme, de son centre à lui prétend représenter la «classe logique» dont il n'est que le membre, en ayant sur les ensembles dont il participe un discours fermé, faussement cohérent et donc réducteur ; en même temps, il est tenu jusqu'à un certain point de le faire, de par ses propres contraintes psychologiques : il en a besoin pour «contrôler» le contexte dans lequel il doit vivre et se développer".* (Pierre Louart, p. 16, septembre 1990 [1])

⁵ Nous faisons ici référence à la Gestalt et à la réduction de la dissonance cognitive.

⁶ *"Un individu ne peut appréhender qu'un nombre limité de choses à la fois. La raison fondamentale pour laquelle la définition de la situation par un responsable diffère largement de la situation objective est que celle-ci est beaucoup trop complexe pour être saisie dans tous ses détails. La conduite*

En outre, **les interactions et la cohérence entre les composantes cognitive, conative et affective** de l'individu figent les représentations : *"L'interaction de ces composantes entraînera des renforcements mutuels, des conflits ou l'émergence d'une dominante. Le changement de l'une d'elles ne pourra se faire sans influence des deux autres"*.¹

Ces limites rendent indispensables **une réelle volonté de l'individu** à composer et **la reconnaissance de sa capacité de changement** : *"chaque personne humaine est elle aussi sujet de son changement ; en le niant, on remplace une aliénation par une autre et on méconnaît l'objectif d'autonomie. Si nous mettons les causes de ce qui nous arrive dans des sujets extérieurs (...), nous nous rendons incapables de tout changement véritable"*.²

Ces conditions individuelles ne sont pas suffisantes. La capacité à négocier les représentations dépend d'autres facteurs.

10.1.1.3- Les facteurs contextuels de la négociation

a) Les acteurs-clefs de la négociation et les usagers d'une nouvelle opérationnalisation de la séparation

*"Certains acteurs (...) sont des «simplificateurs» de situation. Ils disent ce qu'il faut comprendre et faire dans la situation présente. (...) Les acteurs-clefs (...) influencent culturellement en ce sens qu'ils **régulent ou structurent l'espace de représentations** à partir duquel se prennent les décisions opérationnelles"*.³

Les acteurs capables de dynamiser la séparation ont à la fois des compétences personnelles et une position organisationnelle qui leur donne un pouvoir d'influence suffisant.

Les qualités personnelles sont :

- des savoir-faire technique, relationnel et cognitif ;
- une maturation, c'est-à-dire une ouverture relationnelle et une distanciation par rapport à soi-même, à ses propres référentiels et ses représentations⁴.

rationnelle implique la substitution à la réalité complexe d'un schéma de la réalité assez simple pour pouvoir être pris en charge" (J. March et H. Simon, p. 148-149, 1971)

¹ Jean-Pierre Gruère, p. 102, 1991

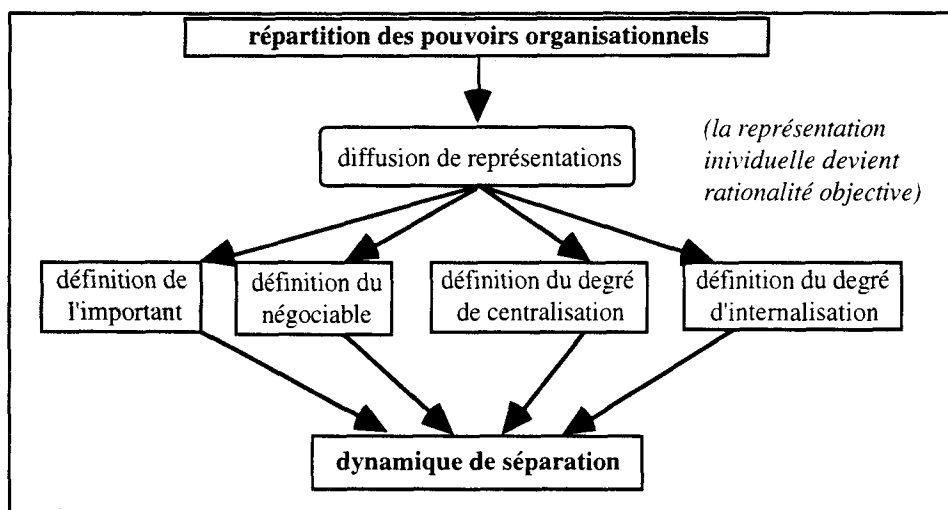
² Pierre Louart, p. 8, septembre 1990 [2]

³ Pierre Louart, p. 23-24, septembre 1990 [1]

⁴ Voir Pierre Louart, p. 232 à 244, 1994 [2]. Il est souhaitable que les acteurs-clefs de l'intervention sur les représentations aient un vécu de séparation : *"car l'affectivité doit être traitée par l'affectivité ; on ne sait faire face aux sentiments d'un autre que parce qu'on a déjà fait face aux siens dans des situations similaires."* (p. 241)

Sur le plan organisationnel, ces acteurs doivent détenir suffisamment de pouvoir pour modifier les représentations¹. En effet, le pouvoir organisationnel influence les dynamiques de séparation dans la mesure où il indique :

- ce qui est privilégié, accessoire ou exclu, ce qu'il faut traiter quotidiennement, souvent, rarement (...)
- ce qui est imposé, négociable ou co-déterminé (...)
- ce qui est internalisé (...) ou externalisé (...)
- ce qui est réservé à la direction générale (centralisation), proposé aux responsables opérationnels (décentralisation) ou dévolu à une structure spéciale (fonctionnalisation).²



10.5- Influences du pouvoir organisationnel sur les représentations

Concrètement, les acteurs capables de modifier les représentations peuvent être : les dirigeants, les gestionnaires des ressources humaines, des partenaires extérieurs ou des responsables opérationnels. L'important est qu'ils bénéficient du statut, de la reconnaissance de leurs compétences et des moyens suffisants pour agir³. Dans le cas inverse, ils ne peuvent travailler à réduire les décalages représentationnels sur le séparation.

La modification des représentations demande aussi de repérer les acteurs et les groupes (syndicats, représentants du personnel...) qui peuvent s'opposer aux nouvelles pratiques : "Transformer des processus est souvent plus complexe qu'on ne croit. Il existe un certain nombre de schémas organisationnels (des jeux interpersonnels, des habitudes construites et figées, des « scénarios » produits et cautionnés collectivement) dont la résistance à changer est grande."⁴ Un travail d'explication, de consultation et de négociation peut réduire d'éventuelles tensions socio-politiques.

¹ Les représentations des acteurs-clefs peuvent, par exemple, se lire en terme de "style de direction".

² Pierre Louart, p. 26, septembre 1990 [1]

³ Identifier les acteurs-clefs revient à identifier les sources de pouvoir (avoir une légitimité, être un expert, être une référence identitaire ou maîtriser des zones d'incertitude), ses formes, sa répartition.

⁴ Pierre Louart, p. 157, 1994 [2]

Il convient aussi de travailler à l'acceptation des nouvelles pratiques de séparation par l'ensemble des personnels. Cette acceptation dépend de¹ :

- la **crédibilité** des modifications ; "(elle) dépend de l'intérêt que voient les salariés pour eux-mêmes et pour l'organisation"² ;
- leur **désirabilité** ; les modifications répondent-elles à des besoins ressentis, apparaissent-elles comme nécessaires et justes ?³
- leur **faisabilité**, c'est-à-dire la possibilité de les réaliser concrètement ; la faisabilité dépend de l'influence des acteurs qui les introduisent et des rétributions accordées à ceux qui les appliquent.

Après avoir examiné les acteurs (initiateurs et utilisateurs) de la négociation, nous regardons, de façon plus large, les contextes organisationnels favorables.

b)- Les contextes organisationnels de la négociation

Les systèmes organisationnels sont des champs de négociation plus ou moins ouverts. Cette ouverture dépend de contingences organisationnelles :

- 1- Les conditions matérielles et relationnelles
 - contraintes rythmiques, musculaires, sensorielles,
 - conditions affectives (problèmes émotionnels activés : peur, anxiété, colère, tristesse, vécus de risque, de tension, de culpabilité)
 - conditions mentales (complexité, exigence d'attention)
- 2- Le niveau des rétributions (financières, matérielles, symboliques)
- 3- La possibilité de développement personnel et le respect de l'image de soi
 - nature du travail
 - degré d'autonomie dans les décisions, l'action par rapport aux attentes
 - considération du poste, des rôles joués
 - degré d'écoute et de respect
 - degré de répétitivité des fonctionnements, existence de projet
 - conciliation avec les activités et projets extra-professionnels
- 4- La communication et l'ambiance (contenus d'information, nature, nombre, qualité des relations)
- 5- La maîtrise de l'avenir (emploi, carrière, métier, pouvoir d'achat, fonctionnement de l'entreprise, changements internes...)

10.6- Contingences organisationnelles de la négociation des représentations⁴

¹ Voir Pierre Louart, p. 190 à 200, 1994 [2]

² op. cité, p. 190

³ "L'impression du nécessaire naît d'une tension interne ou d'une pression externe (...) (La justice implique qu'il y ait une bonne adéquation entre la nature des décisions et le contexte d'action ...) qu'il y ait un minimum d'équité." op. cité, p. 194

⁴ Voir Pierre Louart, septembre 1990 [2]

Si les conditions organisationnelles font défaut, **le système organisationnel crée de l'aliénation** : "le «cadre de référence» des salariés peut très bien ne pas inclure la situation de travail, ce qui produit une certaine forme d'aliénation. Cette absence de participation cognitive exprime à la fois le rejet de l'emploi dans ses conditions actuelles, un sentiment de dépossession par rapport à l'information ou au pouvoir d'action, un manque de référents de base à partir desquels construire une signification".¹

L'aliénation se traduit par **une impuissance à construire du sens** : "Normalement, nous devons être capables d'influencer notre environnement, c'est-à-dire d'avoir un minimum d'emprise sur lui ; sinon nous y perdons notre place active, donc nos possibilités d'échanges et nos moyens de développement ; **la perte d'emprise fait disparaître en même temps le sens des réalités**".²

Ce déficit de représentations au niveau individuel empêche les partages de sens sur la séparation. L'aliénation génère une impossibilité de négocier le sens de la séparation.

Après avoir diagnostiqué les représentations et les possibilités individuelles et organisationnelles de négociation, le gestionnaire s'attache à articuler les "dynamiques de séparation".

10.1.2- Voies d'articulation des dynamiques de séparation

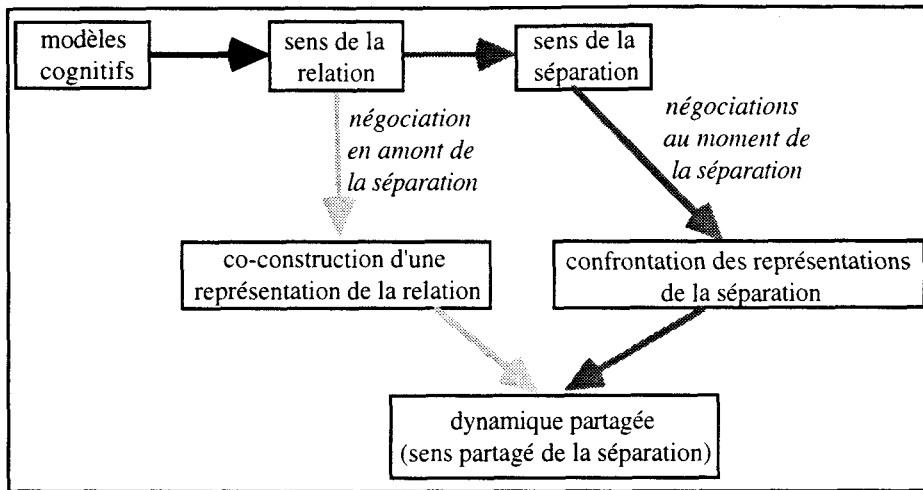
*"Là où la procédure autoritaire, la décision unilatéralement imposée échouent ou sont inadaptées, la négociation peut introduire des méthodes plus «douces» de règlement, plus respectueuse en tout cas de la susceptibilité des parties en présence"*³

Nous examinons les possibilités d'intervention sur les représentations individuelles et collectives. Elle peut intervenir en amont de la séparation. En effet, élucider le sens de la relation individu-organisation (par exemple au cours d'entretiens d'évaluation ou de carrière), c'est se pencher sur celui de la séparation. Si une articulation des représentations n'a pas été produite en amont, l'accordage des sens de la séparation se négocie au cours de celle-ci.

¹ Pierre Louart, p. 13, septembre 1990 [2]

² op. cité, p. 7

³ M. Merle ("de la négociation", revue Pouvoir, n° 15, 1980) cité par Pierre Louart, p. 31, septembre 1990



10.7- Deux temps possibles de la négociation

10.1.2.1- L'action sur les représentations individuelles

L'intervention sur les représentations demande, en raison de leur cohérence, d'agir sur le système cognitif dans son entièreté : "Un système qui passe par tous ses changements internes possibles (...) sans effectuer de changement systémique, c'est-à-dire de changement 2¹, est décrit comme prisonnier d'un jeu sans fin. Il ne peut pas engendrer de l'intérieur les conditions de son propre changement ; il ne peut pas produire les règles qui permettent de changer les règles."²

Concrètement, cette intervention peut se faire par la technique du recadrage. "Re-cadrer signifie (...) modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la **plaçant dans un autre cadre**, qui correspond aussi bien, ou même mieux, aux «faits» de cette situation concrète dont le sens, par conséquent, change complètement".³

¹ Il s'agit de la distinction faite par l'Ecole de Palo Alto entre le "changement 1", qui intervient à l'intérieur du système qui demeure inchangé, et le "changement 2" qui modifie le système lui-même. (voir Paul Watzlawick, John Weakland et Richard Fisch, p. 19 à 30, 1975 et Edmond Marc et Dominique Picard, p. 86-90, 1984).

² Paul Watzlawick, John Weakland et Richard Fisch, p. 40-41, 1975. Cette impossibilité de changement de l'intérieur renvoie aux concepts de causalité linéaire, de renforcement ("toujours plus de la même chose"), de rétroaction ("le problème c'est la solution"), ... et à la nature même des systèmes cognitifs : "Dans un système cognitif, les éléments se trouvent ordonnés autour d'un syllogisme. Donc la seule remise en cause efficace des premiers arguments va déclencher automatiquement une transformation de la proposition qui conclut le syllogisme pour rétablir l'équilibre logique du système" (Jean-Pierre Gruère, p. 112, 1991).

³ Paul Watzlawick, John Weakland et Richard Fisch, p. 116, 1975

Il s'agit d'accéder à un "méta-niveau" et de changer le sens, la "méta-réalité" (l'appartenance de classe de l'objet). La définition de la situation est une construction. De même, un problème à résoudre n'existe pas en soi. Il n'existe que parce que quelqu'un l'a posé. **La manière dont ils ont été définis délimite strictement les solutions possibles. Ainsi la séparation peut être appréhendée comme :**

- un problème dont la création et la définition sont précisément ce qui en empêche la résolution ; par exemples :

- concevoir la séparation comme problème juridique génère des situations conflictuelles (notamment parce que l'on gère alors peu les aspects psycho-sociaux) que l'on règlera juridiquement... ;
- poser le recours aux Prud'hommes comme problème pousse à constituer des dossiers qui imputent la responsabilité de la séparation au salarié et provoque de sa part des recours...¹ ;

- mais aussi la solution à un problème construit ; par exemples :

- poser l'obtention de gains de productivité comme problématique ouvre la voie à la conception de la séparation comme mode de résolution de cette problématique ;
- poser le consensus comme finalité du management, de la communication, c'est concevoir implicitement l'existence de "déviant" ... à écarter ;

Dans le cas suivant, la séparation est la solution d'un problème dont la définition limite les solutions possibles :

CAS 10-I

Monsieur A. est ouvrier professionnel dans une usine de 1.500 personnes. Sa spécialisation, très pointue, fait de lui quelqu'un de difficile à remplacer. Ce jour-là, après la distribution des tâches journalières, il prend à part son contremaître et lui dit :

- *"- Pourrais-tu m'indiquer comment faire pour prendre un congé sans solde ?*
- *Un congé sans solde, demande le contremaître, mais pour quoi faire ?*
- *Mon gosse est malade et j'ai besoin de rester chez moi pour m'en occuper.*
- *Qu'est-ce qu'il a ton gosse ?*
- *La nourrice n'arrive pas à le faire manger ; le docteur nous a dit que pour qu'il mange, il fallait que l'un de ses parents s'en occupe...*
- *Et ta femme, elle ne peut pas le faire ?*
- *Elle travaille aussi et c'est elle qui conduit, moi, je n'ai pas le permis ; j'habite à quarante kilomètres, tu ne veux pas que je vienne travailler à vélo ? "*

La situation commence à se tendre ; l'escalade symétrique commence : plus son chef veut lui montrer que sa demande n'est pas raisonnable et plus Monsieur A. s'entête à démontrer qu'il n'y a pas d'autre solution. D'ailleurs, il tranche sur un ton définitif : *" Il me faut un congé sans solde... De toute façon, j'ai un certificat du médecin !"*

¹ A cet égard, voir le Cas Tilapia et le dossier constitué par le DRH (Annexe 7).

Renonçant à la discussion, le contremaître suggère : *"Bon ! Si tu veux, je vais te prendre un rendez-vous avec le chef du personnel..."*

Averti du problème, celui-ci reçoit Monsieur A.. Il a conscience de la gravité du problème pour l'intéressé, aussi l'écoute-t-il attentivement, sans manifester la moindre critique vis-à-vis de sa demande. Enfin, après quelques secondes de réflexion, il lance : *"En somme, vous avez un problème de transport..."*

Ce recadrage de son problème apaise instantanément Monsieur A. : car il ne pouvait hésiter une seconde entre son travail et la vie de son fils. Par contre il n'allait pas sacrifier sa carrière pour un simple problème de transport. Sur l'effectif de 1.500 personnes, le chef du personnel découvre vite un salarié qui accepte de faire un détour par la maison de Monsieur A. et de partager avec lui ses frais d'essence.

Le recadrage passe par la redéfinition de la situation¹. La situation problématique est réinterprétée comme une situation positive :

CAS 10-II

Les nuisances chimiques dans un atelier de peinture-émaillage y rendaient les conditions de travail particulièrement éprouvantes. La rotation du personnel s'opérait à la cadence de quelques mois remettant toujours en cause la formation du personnel ; il s'ensuivait des pertes de temps, des problèmes de quantité insuffisante et des rebuts trop importants. A cela s'ajoutait un taux exorbitant d'absentéisme pour arrêt-maladie, sans compter les passages fréquents à l'infirmerie. Bref, cet atelier représentait pour l'entreprise un "boulet" de plusieurs centaines de milliers de francs par an. En l'absence d'aucune perspective d'amélioration spontanée, on s'interrogeait sur les remèdes possibles. Certaines installations amélioreraient les choses (protections et automatisations diverses) mais coûteraient cher ; le budget ne serait pas suffisant. C'est alors qu'un des membres de la direction recadra ainsi le problème : *"Nous avons perdu cette année tant de milliers de francs. Combien perdrons-nous l'an prochain ? Pas un sou de moins. Pourquoi ne pas considérer cette somme, perdue de toute façon, comme un budget pour des améliorations techniques ?"*

Par le recadrage, **la séparation n'est plus un problème ou n'a plus de raison d'être en tant que solution**. Le nouveau cadre proposé doit convenir au mode de pensée de l'individu. L'efficacité du recadrage réside en ce que *"à partir du moment où nous percevons l'autre appartenance de classe possible, nous ne pouvons pas facilement revenir au piège et à l'angoisse de notre ancienne vision de la «réalité»"*.²

¹ Le recadrage peut se faire aussi par l'utilisation de "techniques paradoxales" : inverser le jeu relationnel pour sortir de l'escalade, s'appuyer sur les critiques, utiliser les résistances.

² Paul Watzlawick, John Weakland et Richard Fisch, p. 120, 1975

Ceci dit, introduire du changement¹ dans les logiques d'acteur n'est pas simple : "cela correspond à libérer des énergies, par désinvestissement d'usages antérieurs (« rôles », « scénarios » ou « identification » devenus inutiles). Mais on ne change pas d'« emploi » psychique aussi facilement que de poste « opérationnel »".² Ce désinvestissement signifie un **désapprentissage des schèmes d'action**, une déconstruction des fondations que l'individu a mises en place par le passé et sur lesquelles reposaient des conduites et des représentations pertinentes et cohérentes jusque-là.³

La difficulté du travail sur les représentations tient au fait que **l'individu redoute de quitter ses ancrages profonds craignant un vide déstabilisateur** : "certains apprentissages comportementaux demandent un désapprentissage des conduites auxquelles ils suppléent, surtout dans le cas où ces conduites antérieures ont été investies affectivement ; ce travail de désidentification affective est souvent difficile ; il est couramment appelé « deuil » psychologique".⁴

Le niveau cognitif étant plus ou moins difficile d'accès, on peut modifier les représentations, en agissant :

- **sur les émotions**⁵ qui sont "des médiateurs de la façon dont l'énergie en nous se forme, se conserve ou se consomme" ; elle sont à la fois l'expression des ressentis d'une séparation et des zones possibles d'intervention : "Il faut confronter progressivement les croyances et les perceptions, en clarifiant les trois ingrédients de toute situation relationnelle : les « faits » sur lesquels on peut s'accorder, les sentiments des personnes concernées, les sentiments (...) de leurs interlocuteurs".⁶

- **et sur les oscillations affectives**, ces "intermédiaires subtils entre émotions et représentations mentales ; la culpabilité, l'anxiété, l'agressivité, la sympathie (...)".⁷

¹ Le changement n'est pas un simple passage d'un état à un autre. C'est un processus pouvant être décrit selon trois phases distinctes : la décristallisation, le déplacement et la recristallisation. Ce processus est proche du travail de deuil (voir 8.1.1). En ce sens changement et séparation sont proches dans leurs effets psychologiques mais aussi dans leur significations : ce sont des ruptures de sens.

² Pierre Louart, p. 32, septembre 1990 [1]

³ Les représentations sont d'autant plus difficiles à changer (Jean-Pierre Gruère, p. 108 à 110, 1991):

- qu'elles sont utiles -dans une visée adaptative- dans l'environnement actuel ;
- qu'elles sont constituées en système cohérent ;
- que ce système est marqué par un fort degré de consonance -ou homéostasie- ;
- que les représentations qu'on veut leur substituer sont inacceptables (c'est la "latitude de rejet") .

⁴ Pierre Louart, p. 12, septembre 1990 [1]

⁵ Voir 9.2.1. Cette position est à nuancer. Les individus peuvent s'adapter ou nier les situations chargées émotionnellement. En outre, agir sur les émotions peut aussi bien provoquer une décristallisation qu'un blocage.

⁶ Pierre Louart, p. 5, septembre 1990 [2]

⁷ Pierre Louart, p. 6, septembre 1990 [1]

10.1.2.2- L'action sur les représentations collectives

Le diagnostic peut aussi montrer la nécessité de travailler sur les représentations dominantes dans le groupe d'appartenance de l'individu. **Il s'agit dès lors de déconstruire les représentations collectives en introduisant de l'intersubjectivité, puis de les reconstruire en introduisant de l'ordre.** Ces deux mouvements doivent être concomitants. La difficulté réside dans le dosage entre ordre et désordre.

a)- L'intersubjectivité

Un groupe construit des représentations collectives qui tendent à maintenir sa cohésion. La confrontation, **l'intersubjectivité** permettent d'obtenir **de la discontinuité, des ruptures dans les représentations collectives.** Changer les représentations, c'est, par-delà leurs évolutions autonomes, ouvrir des possibles, désaliéner, bousculer, aider à surmonter la pesanteur du "réel" sur les comportements.

L'intersubjectivité peut s'obtenir notamment par **l'expression des contre-pouvoirs et par le travail sur des groupes restreints**¹. Il s'agit de :

- dépersonnaliser les représentations : cette désappropriation réduit la charge affective. *"Chacun, de par la loi de fermeture de la perception, se croit faussement «objectif» et complet dans ses appréciations ; chacun rationalise abusivement et se dit «fondé» par un raisonnement mental construit à partir de perceptions simplifiées ; chacun est donc en état de siège ; (...) pour construire une réalité commune il faut dépersonnaliser les informations, retourner à une phase exploratoire (...) c'est-à-dire régresser provisoirement par rapport aux élaborations individuelles"*².

- les reconstruire et faire en sorte que les individus se les réapproprient en jouant sur le conformisme : *"Aussi longtemps que les valeurs de groupe seront inchangées, l'individu résistera aux changements, et ce d'autant plus qu'il devra s'écarter fortement des normes du groupe. Si la norme elle-même est changée, la résistance due à la relation entre l'individu et la norme groupale est éliminée."*³

Le risque inhérent à l'intersubjectivité est la dissolution de la pensée objective et rationnelle, l'enlèvement dans l'illusion et le fantasme. Il convient alors de réintroduire de l'ordre.

¹ "Le travail sur les groupes (...) montre qu'il est plus intéressant de transformer les comportements à l'intérieur même de ces prégnances car c'est toute la configuration qui déplace alors ses champs de force. Mais (...) le changement s'effectue en dernier ressort dans les systèmes humains, car ce sont eux qui apportent l'énergie aux structures dont ils font partie". Pierre Louart, p. 10, septembre 1990 [1]

² Pierre Louart, p. 13, septembre 1990 [1]

³ Kurt Lewin cité par Jean-Pierre Gruère, p. 104, 1991

b)- L'ordre

Il ne s'agit plus ici de favoriser l'hétérogénéité mais à l'inverse, d'introduire de l'homogénéité dans les logiques d'acteurs. **Elle permet l'accordage sur les représentations de séparation. Un des moyens est la communication**¹ : *"communiquer (...) c'est élaborer en commun des significations acceptables."*² Elle permet la déconstruction des représentations individuelles et la reconstruction de représentations collectives.

L'introduction d'ordre présente des risques³ de paralysie et de décrochage par rapport à la réalité : *"Le problème est de savoir jusqu'à quel point les représentations peuvent devenir conformistes ; si elles sont vraiment intériorisées par les acteurs, cela peut aboutir à une bonne homogénéité, avec des effets positifs en synergie opérationnelle ; le danger vient d'une certaine perte de réalité, quand l'accord est basé sur une vision qui est ou devient inadaptée par rapport à l'environnement. De son côté, le conformisme de surface a l'avantage de pouvoir réagir et modifier les visions dès que possible car il garde par devers lui des représentations alternatives ; l'inconvénient est son potentiel de conflictualité"*⁴. Le conformisme de surface a aussi pour inconvénient de voler en éclat lors de situations trop impliquantes, comme peut l'être une séparation.

c)- La recherche d'équilibre entre ordre et intersubjectivité

Compte tenu de leurs inconvénients et avantages réciproques, il convient de trouver un équilibre entre le structuré et l'affectif, entre l'ordre et l'intersubjectivité, entre le "lien et la loi" : *"on veille à ce que les règles constituent un espace d'action approprié, en évitant trop de rigidités ou trop de flou organisationnel. Un excès de rigidité conduit à de l'inefficacité, à des fonctionnements bloqués ou à des situations conflictuelles. A l'inverse, un excès de flou crée de l'anxiété ou de l'inertie par manque d'accompagnement de l'action"*.⁵

Construire la coexistence entre ordre et désordre demande de rééquilibrer des situations trop monochromes :

- réintroduire de l'ordre c'est *"(...) donner les moyens psychologiques d'un cadre de référence opérationnel pour ouvrir à une meilleure liberté professionnelle et à un meilleur guidage de l'action"*⁶ ;
- réintroduire du désordre c'est accepter l'informel, la spontanéité, c'est savoir que les réalisations peuvent

¹ *"Il faut avant tout une congruence totale entre le dire et l'agir (...) Un agir et un vécu en contradiction avec le représentationnel ne peuvent donner que fausse conscience et aliénation"* (Omar Aktouf in Charles Benabou et Harry Abravanel, p. 571, 1986).

² Pierre Louart, p. 29, 1994 [2]

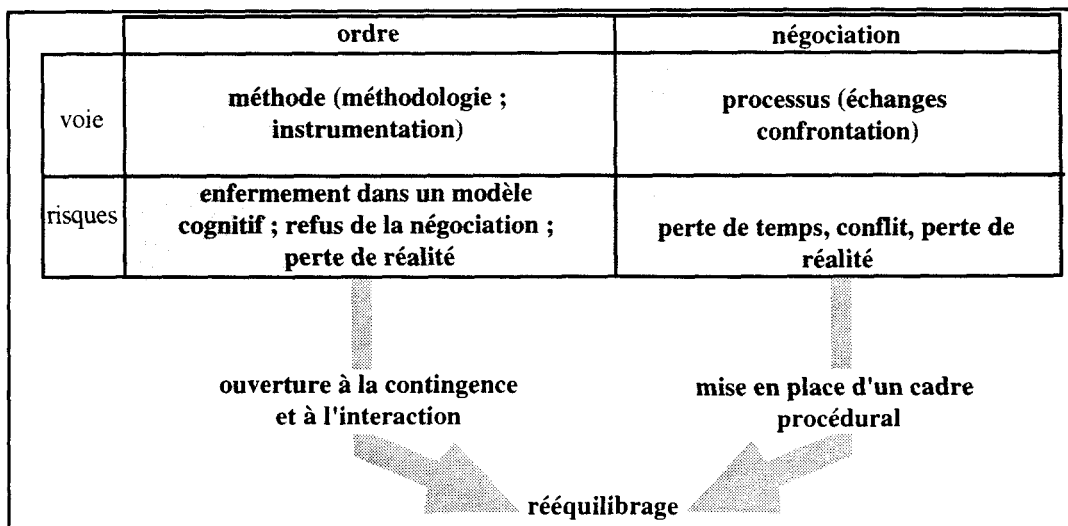
³ Un des risques de cette voie réside dans les présupposés qu'elle peut véhiculer : considérer que l'acquisition de nouvelles représentations peut se faire par une communication persuasive revient à assimiler l'apprentissage à un mécanisme du type stimulus-réponse.

⁴ Pierre Louart, p. 31, septembre 1990 [1]

⁵ Pierre Louart, p. 8, 1994 [2]

⁶ Pierre Louart, p.14, septembre 1990 [2]

émerger de l'anarchie, c'est comprendre qu'il "n'est pas sain de découvrir, au-delà du nécessaire, les pénombres utiles".¹



10.8- Equilibrage des actions sur les représentations

L'équilibre entre ordre et intersubjectivité permet d'articuler les représentations de la séparation. Il crée des possibles d'échange et éloigne du risque de perte de contact avec la réalité.

En conclusion, notons que le diagnostic des représentations ouvre à **une approche intégrée et globale de la séparation. On conçoit que chaque acteur a des liens spécifiques à dénouer.** Schématiquement :

- si la dimension juridico-institutionnelle est prédominante, alors la séparation est celle entre un contractant et un contracté, un employeur et un employé, en un mot, la simple rupture d'un contrat ;
- si la dimension technico-économique est prédominante, alors la séparation correspond à l'abandon de compétences, à la sortie d'un rôle professionnel, au terme d'un rapport d'utilité réciproque ;
- si le psychosocial prévaut, la séparation est celle entre un individu et un groupe, une communauté, elle est fortement empreinte d'affectivité.

La négociation des représentations permet d'**intégrer les différents liens que doit dénouer chacun des acteurs.** L'intervention sur l'individu partant et sur le groupe les **aident à construire un sens à la séparation** et à exprimer leurs émotions. Enfin, la négociation est une confrontation et un ajustement entre les représentations des différents acteurs ; elle évite de la sorte les hiatus entre les significations de la séparation et permet leur intégration dans sa gestion.

L'intervention sur les représentations peut s'appuyer et être relayée par une action instrumentalisée. Ce sont ces outils que nous allons à présent examiner.

¹ Pierre Louart, p. 23, 1994 [2]

10.2- ACTIONS PERMANENTES DE PREVENTION

La négociation des représentations peut modifier les vécus de séparation. La co-construction d'un sens à la séparation en permet un déroulement plus harmonieux. **Ceci dit, la seule négociation des représentations est insuffisante.** Les dimensions technico-économique et juridico-institutionnelle sont vécues comme désincarnées et dénuées de sens lorsqu'elles ne se rattachent pas à la dimension psycho-sociale. **De même, la construction cognitive et les vécus affectifs de la séparation ne peuvent être dynamisés, décrystallisés, que si des pratiques leur offrent des ancrages.** L'intervention sur les représentations et la gestion instrumentale sont complémentaires et doivent être cohérentes.

L'organisation (10.2.1) et l'individu (10.2.2) peuvent utiliser des outils. Nous en proposons quelques uns.

10.2.1- Agir au niveau organisationnel¹

Nous allons regarder quels sont les instruments à la disposition de l'organisation pour prévoir, prévenir et gérer les séparations.

10.2.1.1- Définir les séparations voulues

La gestion des séparations demande tout d'abord d'en fixer le niveau souhaitable. Il est lié à six facteurs² :

1- Le degré de cohésion sociale, la conservation de mémoire ou d'"un capital humain". La question est celle du niveau quantitatif et qualitatif de séparations acceptable pour revivifier le collectif humain (ou pour remplir tel ou tel objectif économique) sans affecter les grands équilibres sociaux.

2- Les départs subis et programmables. La question est celle des marges de manœuvre restantes compte tenu des départs en retraite. C'est aussi celle d'un éventuel remplacement des salariés âgés par de plus jeunes ou celle de la déperdition de mémoire. A la question du vieillissement de la main d'œuvre, de son coût ou de la

¹ Voir l'Annexe 2

² Roland Foucher, p. 317-318, 1988

retraite, des solutions existent :

- la substitution des primes d'ancienneté (qui expose les salariés âgés à l'exclusion) par des formations ou des temps de congé supplémentaires¹ ;
- les reconversions professionnelles internes ; cela peut être difficile pour l'individu qui a intériorisé les représentations sociales sur les salariés âgés et pense ne plus pouvoir piloter sa carrière ou accepter un emploi qui remette en cause les schémas de promotion sociale ;
- la formation des individus tout au long de leur vie professionnelle² (ce qui suppose d'autres formes de pédagogie, des moyens de recyclage, un décloisonnement des compétences...);
- la gestion des carrières gérée comme *"un continuum de situations intermédiaires"* (alternance entre périodes de travail, de formation, dans et hors de l'entreprise, et de loisirs) ; *"il s'agit de passer de la gestion par l'âge -vision statique- à la gestion du vieillissement -processus dynamique-, en posant en particulier la question de l'ancienneté non pas dans l'entreprise mais dans le poste ou la fonction (...). Le meilleur outil de gestion du vieillissement, dans ces conditions est la mobilité : à l'intérieur de l'entreprise (la micro-séparation), (...) ou à l'extérieur (macro-séparation) en réorganisant dans la carrière la succession des périodes de formation, de loisirs, d'activités d'économie sociale, de second emploi..."*³
- l'abolition d'un seuil d'âge unique et collectif pour les départs en retraite (**abandon d'une "représentation médicale qui privilégie la logique du déclin (...). pour entrer dans une logique de recensement des potentialités"**⁴) ; l'essentiel est d'assurer aux salariés vieillissants la possibilité d'exercer un choix entre activité et inactivité... ;
- l'emploi à durée déterminée et/ou à temps partiel pour les plus de 50-55 ans avec cumul d'emplois : le portefeuille d'activités permet le transfert de mémoire en de multiples endroits et répond aux besoins d'interventions ponctuelles de haut niveau, notamment des PME. En outre, les coûts sont réduits pour les organismes de chômage et de retraite sans devenir rédhibitoires pour les PME. Le risque de ces formules est la précarisation des fins de carrière. Les deux cas ci-dessous illustrent ce point :

CAS 10-III⁵

En 1985, Monsieur C., conforté par les propositions que lui font des chasseurs de têtes, quitte la direction commerciale d'un fabricant d'outils pour prendre la direction générale d'une filiale française d'un groupe américain. Fin 1991, confiant, il démissionne une nouvelle fois. Mais les chasseurs de têtes se montrent moins pressants et lors de ses rendez-vous en entreprise, il réalise qu'il déstabilise ses interlocuteurs. Les postes auxquels il peut prétendre sont en général les leurs. A cinquante ans passés, réalisant que désormais le

¹ Michel Caste-Ballereau, été 1993

² Les plus de 45 ans représentent moins de 5 % des personnes en formation continue alors qu'ils représentent près de 42 % de la population active.

³ Dossier "la gestion des fins de carrières", colloque, été 1993

⁴ Dossier "la gestion des fins de carrières", colloque, été 1993

⁵ Cas extrait de Laurent Weil, 18 février 1994

chômage n'épargne plus les cadres dirigeants, il se tourne vers les anciens du Centre de Perfectionnement aux Affaires par lequel il est passé en 1974. Lui et d'autres qui connaissent le même sort, se regroupent au sein de "Compétences pour agir" pour tenter de profiter de la médiatisation du temps partagé. Il décroche sa première mission : deux mois de travail et surtout une découverte, *"tout ce que j'avais appris sur le plan commercial dans le secteur traditionnel de l'outillage s'appliquait à l'univers avant-gardiste de l'informatique"*. Il réalise alors que son expérience est monnayable. Depuis Avril 1993, il mène trois missions de front. *"Cette diversité me fait toucher du doigt les besoins non satisfaits des entreprises. Contraintes et forcées, elles ont joué la carte des effectifs et ont aujourd'hui des besoins auxquels elles ne peuvent faire face"*. Organisé en profession libérale, il gagne environ 600.000 francs par an : *"Il ne faut pas raisonner sur des fonctions. Plutôt investir sur sa compétence ou sa spécialité et la replacer dans un contexte de direction. Par exemple, l'informatisation d'une force de vente correspond à un souci de nombreuses entreprises. Quand on l'a fait une fois, on peut le repropofer"*.

CAS 10-IV ¹

Dans une organisation productrice de sucre, après 8 ans de restructuration, les salariés considèrent que l'âge normal du départ de l'entreprise était 55 ans. Or ces salariés possèdent le meilleur savoir-faire pour l'arrachage et la transformation des betteraves en sucre. Pour les retenir, l'entreprise met en place un système de préretraite AS-FNE (allocations spéciales du Fonds national de l'emploi), à mi-temps, dans le cadre d'un travail intermittent. Explication : la période d'arrachage a lieu entre Septembre et Décembre. Le système permet aux salariés de travailler 5 mois par an tout en gardant 90 % de la rémunération nette antérieure. Et il permet à l'entreprise d'avoir la main d'œuvre nécessaire et qualifiée le temps qu'il faut. Cette mesure, inédite, a demandé une convention spéciale négociée avec le Ministère du Travail.

3- Les équilibres souhaités en termes de catégories d'emploi, de compétences, d'âges... La question est celle des grands équilibres à maintenir et des déséquilibres à réduire. Nous illustrons ce troisième point par la gestion de la pyramide des âges. Ses déséquilibres posent deux types de question : comment gérer les départs massifs d'une tranche d'âge ? Comment gérer la sur-représentation d'une classe d'âge ? Les mesures déployées sont de trois ordres :

- les mesures dites "physiques" (recrutement et licenciement) ;
- les conversions et améliorations de compétences (formation, changement d'affectation) ;
- les restructurations (fusions d'établissements, délocalisations, filialisations) : en mélangeant les populations, les entreprises recomposent leur pyramide.

Les cas suivants ² illustrent ces problématiques et les mesures mises en œuvre pour les résoudre :

¹ Extrait de Anne Kocinski, mars 1992

² Extrait de Capital, février 1993

CAS 10-V

Les plans sociaux menés par un constructeur automobile ont ramené les effectifs de 22.000 en 1982 à 8.600 en 1992. Les recrutements de jeunes ont été stoppés, les "départs volontaires" des jeunes ont été encouragés et les préretraites se sont multipliées. Résultat : l'âge moyen est d'environ 45 ans (4.090 salariés ont entre 40 et 49 ans). Ceci coûte cher à l'entreprise (ancienneté) et développe les cas d'inaptitude de travail à la chaîne (nombreux chez les 50-55 ans). Situation d'autant plus grave que chez les concurrents implantés en Grande-Bretagne la moyenne d'âge est de 30 ans. Le rééquilibrage choisi passe par le recrutement de centaines de jeunes en 1993 et par le départ de salariés de 50-60 ans (pré retraite progressive, convention de conversion...).

CAS 10-VI

Une banque a connu dans les années 70 une forte croissance et a recruté massivement des débutants. Entre 1970 et 1979, ses effectifs sont passés de 35.000 à 48.000 personnes. Aujourd'hui elle ne compte plus que 40.600 salariés, mais 45 % d'entre eux ont entre 35 et 45 ans et au fil des ans, ils vont demander de plus en plus de responsabilités. Si la banque ne répond pas à ces aspirations elle risque de voir poindre mécontentement et démobilité. En outre, si rien n'est fait, entre 2007 et 2017, chaque année 2.000 personnes partiront à la retraite, contre 700 actuellement. Pour éviter cette hémorragie et les risques d'insatisfaction, la banque met l'accent sur la mobilité interne pour offrir des carrières diversifiées et tente de favoriser les départs¹ des 35 à 45 ans (prime de départ). Compte tenu de la dégradation du marché de l'emploi, le nombre de "départs aidés" a chuté de 500 en 1988 à 250 en 1991. La direction se penche sur l'augmentation de cette prime et sur la solution des préretraites. Ces solutions seront peut-être insuffisantes d'autant que la banque veut continuer à injecter du sang neuf (1.000 recrutements par an) tout en gérant au plus serré sa masse salariale. Un plan de licenciement devient envisageable.

4- Le niveau souhaitable des séparations est aussi lié aux autres outils de règlement de problèmes liés au travail. La question est ici celle des mesures substituables à la séparation : est-il possible d'offrir un autre poste à tel individu, de modifier le contenu de son emploi, d'élargir ses compétences dans un temps donné, d'agir sur son implication, d'envoyer d'autres signaux au collectif... ?

5- Les coûts de remplacement directs et indirects sont un des éléments de la décision

Un coût de remplacement comporte le coût de la séparation à proprement parlé, soit :

- les dépenses incompressibles : solde de salaire, de congés payés, éventuelle participation, indemnité de licenciement, préavis, s'il n'est pas effectué et s'il n'y a pas de convention de conversion ;

¹ Voir à cet égard l'Annexe 8

- la "compensation financière" éventuelle : elle peut aller de 1 à 12 mois de salaire, être assujettie aux charges de famille,... Elle peut présenter des effets pervers (déséquilibre dans la gestion budgétaire du ménage¹, sentiment de confort anesthésiant vis-à-vis de la recherche d'emploi). Cette compensation peut devenir une "prime de non-reclassement" ;
- le coût du reclassement éventuel² : il comporte des frais de fonctionnement, des honoraires de consultant ou des aides aux entreprises repreneuses (financement de la période d'essai, des charges sociales,...) ;
- le coût de la démobilisation du salarié sur le départ (voire d'éventuels contentieux ou actes de vengeance³), qu'illustre dans une approche collective le cas ci-après :

CAS 10-VII⁴

"Merci pour votre contribution au chantier du siècle et bonne chance pour votre avenir". C'est en ces termes forts courtois mais peu rassurants que la direction de TML (consortium de construction du Tunnel sous la Manche) a rappelé que les 7 années de travaux entraient dans leur phase finale. Les "hommes du tunnel" ont une expérience en or. Logiquement les entreprises devraient se les arracher. Il n'en est rien. Pour la plupart de ces salariés, la fin du chantier signifie l'entrée dans une phase d'incertitude professionnelle. Sur le chantier, se côtoient deux catégories de salariés. Les "embauchés directs" de TML, recrutés en CDD et ceux qu'on appelle les "détachés", envoyés par leur maison-mère. Les premiers savaient dès le départ à quoi s'en tenir : "les entreprises souffrent et les perspectives ne sont pas favorables, mais je me suis psychologiquement préparé à la fin du chantier". Quant aux "détachés", ils ne sont pas tous bien lotis. Ils pouvaient espérer tirer de leur passage sur le chantier une reconnaissance professionnelle dans leur entreprise d'origine. La réalité s'avère moins enthousiasmante. "Je suis étonné de constater à quel point les entreprises ont une vision courte de la gestion de leurs ressources humaines" affirme le responsable des travaux de génie civil. Il n'est pas sûr de retrouver un poste chez son employeur qui a, entre temps, fusionné avec une autre entreprise. Le privilège de participer à une belle aventure se transforme en inconvénient : celui d'être éloigné des centres de décisions. Un autre "détaché" s'exprime : "Officiellement, la direction de l'entreprise me demande d'attendre le jour J pour savoir si je vais être réintégré". Pratiquement, une incitation à explorer d'autres horizons. Quant à ce "détaché" aux travaux de voiries, ses perspectives à la fin du chantier : "Aucune pour l'instant". Certes la DRH de son entreprise lui a récemment accordé un entretien "d'évaluation", mais cela n'a encore débouché sur aucune proposition concrète. "Rien ne dit que je ne serai pas repris, mais rien ne dit que je serai réintégré". Le risque était grand, dans ces conditions, de voir les cadres du chantier se démobiliser dans la phase finale, préoccupés par leur avenir professionnel. Pour éviter que se développe une ambiance de sauve-qui-peut, la direction de TML a mis en place une cellule de réorientation. "Certains ingénieurs très expérimentés qui ont toujours été sollicités se

¹ Voir Annexe 2 et 11.1.1

² Ce coût intervient dans les licenciements économiques ; dans les séparations individuelles, il correspond au prix de l'outplacement (voir 4.1.3.3.b, 11.1.1 et l'Annexe 1).

³ Il peut s'agir de vol, d'atteinte à l'image de l'entreprise, de menaces, de destructions...

⁴ Extrait de Yves Aoulou, 29 octobre 1993

retrouvent sur un marché de l'emploi déprimé où ils sont en position de demandeurs. Ils ne savent pas se vendre et doivent réapprendre certaines démarches de base, comme la rédaction d'un CV." explique une des animatrices de la cellule. Pour tout projet professionnel, certains lancent tout simplement "je suis ouvert à toute proposition". D'autres ont peur d'affronter la réalité du marché, ou n'ont pas intégré la séparation à venir : beaucoup ont préféré ne pas bénéficier d'un bilan de compétences. En outre, certains patrons hésitent à recruter des anciens de TML : la polémique financière qui a entouré les travaux du tunnel rejailit sur leur image témoigne un cadre. "Un employeur m'a lancé : «c'est vous les ingénieurs qui dépassez vos prévisions de plusieurs milliards de francs ? »"

Quant au coût direct de remplacement, il intègre le coût du recrutement et le coût de la formation. Rentrent aussi en ligne de compte des coûts indirects :

- le passage éventuel du partant à la concurrence ;
- la baisse de la performance des salariés restants si la séparation les perturbe ;
- le manque à gagner sur des tâches réalisées auparavant par le salarié et dorénavant non accomplies ;
- le coût de la répartition de ces tâches pendant la vacance de poste et l'intégration du remplaçant (heures supplémentaires, formation des salariés chargés de ces tâches, déficit d'investissement sur leurs tâches) ;
- le coût de la mise en place d'une nouvelle organisation ;
- "certains remplacements font ressortir un positionnement de l'entreprise en dessous des moyennes externes. Le recrutement impose un réalignement. Il est source de remise en cause des grilles internes et de coûts salariaux induits élevés".¹ ;
- un coût en temps (examen des dossiers, réunions, préparation et suivi de la séparation,...).

Ces coûts n'influencent pas directement la décision de séparation (ils sont rarement calculés). Ils sont estimés, en règle générale et de façon empirique, à un an de salaire (ce qui correspond en fait à l'équivalent approximatif des indemnités conventionnelles de licenciement).

Cette évaluation -quelle que soit sa justesse- peut être interprétée comme le prix que sont prêtes à payer les entreprises pour un départ "paisible". Pour certains, cette interprétation est éthiquement contestable : "la masse budgétaire ne peut suffire à fabriquer une bonne conscience. Elle n'éponge pas la blessure, mais au contraire la rend honteuse".² Quoiqu'il en soit, l'ensemble de ces coûts devrait conduire à une **comparaison entre le coût économique** de la séparation et **le coût** d'un sureffectif, d'un dysfonctionnement, c'est-à-dire **d'une non-séparation.**

6- Les coûts d'une non-séparation : ils sont composés de coûts liés à l'absentéisme, à des comportements passifs, des erreurs... et de "manques à gagner" de la séparation (réduction des salaires et des

¹ Jean-Marie Peretti, été 1993

² Christian Ménard, p. 61, 1991

charges sociales, amélioration du climat de travail, gain en flexibilité d'emploi...).

La non-séparation a également un coût en terme de **crédibilité pour le responsable hiérarchique** qui élude la rupture d'avec un salarié improductif ou en situation de faute professionnelle. Elle a par conséquent des répercussions sur le fonctionnement de l'équipe qu'il dirige. Plus directement, le maintien d'un individu "à problèmes" peut créer des dysfonctionnements dans son entourage professionnel. Parfois les entreprises, en raison d'une certaine **représentation de leur rôle social**, conservent des salariés dont la productivité est faible mais dont la situation personnelle deviendrait dramatique s'ils perdaient leur emploi.

Un suivi et des choix sur les six facteurs que nous venons de présenter ouvriraient à une politique de séparation. Mais cette gestion prévisionnelle de la séparation demande d'en parler. Cela est difficile dans les organisations. Souvent, la séparation est entourée de silence : *"La voie de la prévention est encore très nouvelle. Les chemins sont peu tracés. Les salariés ne sont pas facilement consentants. Ils ont peur en choisissant cette option de provoquer ou de faciliter la suppression de leur poste."*¹

Une autre difficulté est de trouver **un équilibre entre les politiques organisationnelles et les projets individuels**². En donnant aux individus la possibilité de se positionner dans les prévisions de séparations, ces dernières susciteront moins de crainte et se vivront comme une fonction "normale" de la GRH. Il s'agit de laisser aux salariés la liberté d'exercer un choix en leur proposant une alternative à la séparation. Ce peut être un temps partiel, un CIF, une action de formation, un changement de poste... En offrant un choix, on retire à la séparation son caractère inéluctable et unilatéral. Dès lors, elle peut perdre de sa dimension problématique.

10.2.1.2- Prévenir et éviter les séparations intempestives

"«Déloyauté, trahison, inconstance, infidélité...», cette kyrielle d'antonymes péjoratifs révèle par contraste la valorisation traditionnelle de la fidélité comme base de toute institution. C'est d'abord parce qu'elle tient de l'institution que l'entreprise encline à revendiquer la fidélité de son personnel".³

La fidélité a des raisons institutionnelles et aussi économiques : *"la limitation du jeu de la concurrence par des mécanismes de fidélisation dissociant un marché captif «interne» du marché concurrentiel «externe» est une tendance naturelle pour tout acteur économique"*.⁴

En bref, *"la bonne mobilité pour l'entreprise, c'est celle qu'elle a décidée"*⁵. Pour éviter des séparations non voulues et coûteuses plusieurs voies sont possibles. Nous allons examiner les moyens dont dispose l'organisation pour prévoir et éviter les séparations non-voulues.

a)- La prévision des séparations

¹ Christian Ménard, p. 172 et 173, 1991

² Voir 10.2 et 6.2.2.2 (pour les outils plus radicaux de provocation des séparations).

³ Paul-Henri Mousseron, 6 décembre 1989

⁴ op. cité ; voir à cet égard 4.1.2.1 et 9.1.2

⁵ op. cité

Les prévisions de séparations intempestives peuvent se baser sur une projection réalisée à partir d'un historique ou sur la formulation d'intention de la part des salariés. Ces méthodes comportent des limites et des risques.

L'historique¹ est établi à partir :

- des entretiens de départ ; le risque réside ici dans le décalage entre le discours construit a posteriori et les raisons qui ont prévalu au moment de la décision ;
- des statistiques relatives aux causes des ruptures (selon la nature de l'emploi, le service, la performance de l'intéressé, son âge, son expérience,...)² ; la limite principale de cet outil réside dans l'hypothèse de reproductibilité d'un scénario passé.

L'utilisation de l'expression de l'intention de démissionner se heurte à l'incertitude du lien entre intention et comportement³. En outre, cette méthode risque de provoquer des séparations. Enfin, elle ne concerne qu'une forme de séparation (la démission). Il est possible d'affiner ces prévisions avec d'autres indicateurs⁴ :

FREINS	FACTEURS INDIVIDUELS	FACILITATEURS
<p><u>Le salarié</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - pas de première expérience de la mobilité - méconnaissance d'autres milieux professionnels - peur de ne pas être à la hauteur <p><u>Le supérieur hiérarchique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - paternalisme - pas d'expérience personnelle de la mobilité 		<ul style="list-style-type: none"> - expérience antérieure réussie de changement d'emploi - connaissance diversifiée des milieux - désir de dépassement de soi - style de management délégitif - expérience personnelle de la mobilité
FACTEURS LIES A LA GRH		
<ul style="list-style-type: none"> - gestion de l'emploi au coup par coup - peu de formation ou de stricte adaptation au poste - pas de diffusion des postes à pourvoir - conséquences d'une demande de changement de poste non précisées - non-prise en compte de la mobilité volontaire dans les critères de promotion 		<ul style="list-style-type: none"> - gestion préventive de l'emploi - formation préparant l'évolution professionnelle - diffusion large et actualisée - règles du jeu connues du personnel - valorisation de la mobilité volontaire dans les critères de promotion
FACTEURS ORGANISATIONNELS		
<ul style="list-style-type: none"> - incertitude sur le recrutement des remplaçants - organisation par "baronnies", "guerre" entre fiefs - peu d'informations sur l'entreprise et ses métiers - climat de travail instable, incertitudes fortes sur l'emploi ou très forte stabilité et routine 		<ul style="list-style-type: none"> - bases des remplacements connues - régulation centrale - beaucoup d'informations sur l'entreprise et ses métiers - les incertitudes existantes connues des salariés les maintiennent en éveil

10.9- Indicateurs organisationnels de prévision de la séparation

¹ Voir Jean-Charles Bécour et Henri Bouquin, p. 320, 359 et 360, 1994

² Une entreprise de bureautique a mené, pour endiguer le turn-over important de ses vendeurs, une analyse discriminante des partants. Cette étude a permis de détecter, au moment du recrutement, les individus ayant une forte probabilité de partir prématurément.

³ Voir 6.1.3

⁴ Patrick Gilbert et René Thionville, p. 83, 1990

De tels tableaux de bord sont lourds à mettre en place et à actualiser. De même, des entretiens, par la durée qu'ils nécessitent, ont un coût important. **Mieux vaut construire quelques indicateurs, modestes, mais utilisables et utilisés. L'important est de distinguer dans ce diagnostic :**

- les séparations qui se situent hors du champ d'action de l'entreprise de celles sur lesquelles l'entreprise peut intervenir ;
- les séparations préjudiciables de celles portant guère à conséquences.

b)- La prévention des séparations

Il existe deux types d'outils pour éviter¹ les séparations non voulues par l'organisation. Il y a ceux dont l'unique objet est cette prévention et ceux qui appartiennent au champ général de la GRH, et qui selon les lieux et les circonstances, peuvent servir à acquérir, développer, ou conserver les ressources humaines.

1- Les outils ayant pour seul objet la prévention la séparation

Les techniques traditionnelles sont² :

- la prime d'ancienneté et l'avancement à l'ancienneté (l'ancienneté étant un critère important dans la détermination des indemnités de licenciement et de départ à la retraite) ;
- les rétributions symboliques : *"pour un peuple friand de décorations, les médailles et titres honorifiques ne sont pas non plus à négliger."*³

Mais **la rétribution de l'ancienneté** est onéreuse et peu efficace à empêcher les salariés efficaces de partir, d'autant que son automaticité ne les valorise pas. Elle tend plutôt à maintenir des salariés "non-indispensables". Ces effets pervers de l'ancienneté ont conduit à l'utilisation **d'autres instruments** : l'individualisation des salaires, le développement professionnel (formation, promotion...), les avantages à terme (stock-options, primes de résultat à échéance différée...), les régimes de retraite d'entreprise... : *"Il ne s'agit plus de récompenser l'ancienneté en soi, pour tous et de manière permanente, mais de retenir des populations clé, à des moments critiques de leur carrière, en leur proposant l'avantage social le plus susceptible de les intéresser."*⁴

Des instruments ayant pour objet de dissuader les salariés de partir peuvent aussi être utilisés :

¹ On peut utiliser aussi **des outils de substitution** : le temps partiel, la prolongation d'un congé parental, sabbatique, le télétravail, le reclassement interne, le détachement...

² Voir Paul-Henri Mousseron, 6 décembre 1989 et Olivier Rioux, décembre 1989

³ Paul-Henri Mousseron, 6 décembre 1989

⁴ op. cité

- la clause de dédit-formation (remboursement de la formation en cas de départ) ;
- la clause de déchéance du terme sur les prêts consentis par l'entreprise aux salariés ;
- la clause de non concurrence : en fermant aux salariés le marché des entreprises concurrentes, on limite l'intérêt pour eux de partir puisque c'est dans ces entreprises qu'ils monnayeraient le mieux leur expérience. Ceci dit, les interprétations juridiques de cette clause ne mettent pas définitivement les entreprises à l'abri :

CAS 10-VIII¹

En 1989, la société X intente un procès à Monsieur V., son ancien président et actionnaire, pour avoir monté, sous le nom de Société Y, une entreprise de restauration rapide exploitée en franchise. La société X prétend que Monsieur V., qui a dirigé la société de septembre 1978 à mai 1988, a violé la clause de non-concurrence de son contrat et détourné des informations confidentielles. La société X demande 55 millions de francs. La clause de non-concurrence signée par Monsieur V. lors de son arrivée dans la société X stipulait que, pendant une période de trente-six mois suivant son départ de la société, ce dernier ne pourrait *"ni entreprendre, ni s'engager dans, ni s'occuper de, ni avoir un intérêt dans une entreprise ou une activité professionnelle pouvant faire concurrence à la société X dans le secteur de la pizza sur la région parisienne"*. Le juge souligne que cette clause porte expressément sur le secteur de la pizza et sur aucun autre secteur de la restauration rapide. L'entreprise de poulet n'a donc rien à voir avec celle de la pizza, même si le procédé de restauration est similaire dans les deux cas. La société X est déboutée. Le tribunal considère ensuite l'allégation concernant la violation de l'obligation de réserve par voie de détournement d'informations confidentielles. Bien que l'accord de franchise spécifie clairement qu'il s'agit d'un "document confidentiel" et que de larges parties des accords de franchise des deux sociétés sont similaires, ces accords ou des accords identiques ont été remis à d'autres franchisés sur le marché. Le contenu de ces accords étant connu de tous, ils ne peuvent être considérés comme confidentiels. De même, les informations concernant la méthode de livraison en trente minutes de la société X, adoptée par la société Y, ne sont pas reconnues confidentielles. Monsieur V. n'a pas obtenu ces informations en emportant des documents confidentiels ou des archives de la société, celles-ci font partie intégrante de l'expérience et des connaissances qu'il a acquises dans le secteur de la restauration sous franchise. Les juges déclarent que, tant qu'ils n'ont pas recours à des secrets de fabrication, des listes de clientèle ou autres informations confidentielles, la société Y et Monsieur V. sont tout à fait libres d'utiliser le savoir-faire acquis dans la société X.

En outre, les mesures de fidélisation créent des effets pervers : la séparation devient un acte anormal et traumatique. Les propos d'un DRH illustre ce point :

¹ Extrait de B.A. Grosman, p. 115-116, 1993

CAS 10-IX¹

"Selon sa culture d'entreprise, les différentes filiales ont toujours prôné et généralement obtenu une grande fidélisation de leur personnel : celui-ci mène le plus souvent la totalité de sa carrière au sein de la compagnie, de sorte qu'un départ prématuré et imposé aurait pu être de nature à engendrer une sorte de traumatisme".

Notons enfin que, selon les individus et les situations, **la définition de la fidélité est variable** :

CAS 10-X²

Discours d'un dirigeant d'une entreprise du secteur agro-alimentaire : *"Quand je prend un C.V., je regarde en priorité le temps que la personne a passé dans une entreprise. Si elle a la bougeotte, cela finit par se voir et cela devient rédhibitoire (...). Ce peut être le signe d'une grande instabilité, d'une difficulté à s'intégrer ou d'une volonté de ne pas laisser aux autres le temps de le juger. (...) La fidélité est certes une vertu, mais à condition de ne jamais cesser de pratiquer le doute."*

Discours du directeur d'une entreprise de distribution informatique :

"-Quand on est le numéro un français et européen, vos collaborateurs font davantage l'objet de sollicitations extérieures. Je sais qu'il n'est pas rare qu'on leur propose 30, voire 40 %, en plus. (...) Je n'ai pas de regret quand les gens partent pour des jobs passionnants. L'entreprise ne peut pas s'opposer à toutes les opportunités qui sont proposées à ses collaborateurs. (...) Si je sens une occasion unique au plan des responsabilités et de l'avenir, j'aurais même tendance à l'encourager à partir. En revanche, si je pense qu'il y a un malentendu, que le poste est minable, alors là je suis féroce. Il y a deux ans, j'ai ainsi fait revenir sur sa décision le directeur marketing d'une des sociétés du groupe. Aujourd'hui il est toujours dans la société."

Pour conclure sur les outils de fidélisation, reprenons les propos de Paul-Henri Mousseron : *"Dans l'entreprise comme dans le couple, la fidélité est une conquête permanente, l'attention portée à l'autre constituant la meilleure des garanties. Curieusement, alors que c'est là l'outil le plus efficace et le moins cher, c'est aussi souvent le plus négligé".*³

Cette attention à l'autre consiste à veiller à la qualité des relations et à prévenir les situations d'exclusion. En ce qui concerne la qualité des relations, notons simplement qu'il s'agit de **détecter et traiter des points de**

¹ Philippe Debacker, février 1994

² Extrait de Marc Chamorel, septembre 1991

³ Paul-Henri Mousseron, 6 décembre 1989

friction qui peuvent devenir des points de rupture¹. La **prévention des situations d'inadaptation et d'exclusion est un sujet vaste et complexe**. Soulignons que toutes les situations d'inadaptations n'ont pas leur origine dans les situations professionnelles. Aussi est-il important d'établir une écoute afin de détecter les sources extra-organisationnelles d'inadaptation. Ceci dit, un certain nombre de facteurs organisationnels contribuent à générer de l'inadaptation. Pour les réduire, il convient de penser les structures d'emploi, de gérer les individus dans leurs compétences, leurs évolutions personnelles (formation, gestion individualisée, bilan de compétences) et de traiter les perturbations (par la communication, la négociation et la relation d'aide). C'est par l'activité quotidienne que l'on réduit les risques d'inadaptation. Cependant, certaines inadaptations requièrent une aide psychologique profonde hors du champ d'action de l'entreprise. Dans ce cas, l'individu ne peut être maintenu dans l'entreprise. Le moins que puisse alors faire cette dernière est de gérer la séparation de telle façon qu'elle génère le moins possible "d'effets secondaires" chez l'individu.

2- Les outils à objets multiples

Dotation et Développement

- procéder à une sélection adéquate
- diminuer les attentes par des descriptions réalistes d'emploi avant l'embauchage
- ajuster les attentes réciproques lors de l'embauchage par un contrat psychologique
- faciliter l'adaptation du nouvel employé par des mécanismes adéquats d'accueil et d'intégration
- favoriser l'harmonisation des individus et du travail par des affectations appropriées
 - effectuer des mutations en prenant en considération la famille de l'employé
- aider les individus à se sentir compétents en leur offrant la possibilité d'acquérir des connaissances
- offrir des moyens de satisfaire les aspirations de carrière par la promotion ou l'enrichissement des tâches
 - éviter l'insatisfaction résultant de promotions attribuées de façon inéquitable

Appui

- éviter les comparaisons défavorables en offrant une rémunération équitable
 - montrer à l'individu qu'il est apprécié par des signes de reconnaissance
- faire des évaluations équitables et offrir une rétro-information (feed-back) positive et descriptive
- faire sentir à l'individu qu'il est membre de l'organisation par des mécanismes adéquats de communication
 - adopter des politiques et des pratiques disciplinaires adéquates

Organisation du travail

- répartir équitablement le travail de façon à éviter la surcharge qui occasionne le goût de quitter
 - clarifier les rôles et éviter les chevauchements qui amènent les surcharges et l'insatisfaction
 - diminuer la monotonie et le sentiment d'irresponsabilité en enrichissant, si possible, les tâches
 - favoriser un style de gestion qui encourage la communication et la solution de problèmes
- diminuer les risques d'accidents et de maladies du travail de façon à diminuer la volonté de quitter

Relations du travail

- assurer une sécurité d'emploi conditionnelle au rendement
- se doter de mécanismes de gestion des conflits de travail qui permettent de résoudre adéquatement les problèmes, de façon à éviter des départ causés par des conflits ou litiges.

10.10- Actions de GRH comme outil de gestion de la séparation

¹ Voir le paragraphe 7.1.3 (grille de lecture de la relation subordonné/supérieur).

Cette grille¹ montre que **chaque acte et parole de GRH** (la fonction, ses instruments et tout ce qui touche à l'homme dans l'entreprise) peut **devenir un instrument de prévention (ou de création) de la séparation**. Nous reprenons quelques fonctions de la GRH dont nous signalons les liens avec la séparation et le caractère préventif.

Le recrutement, dans notre optique, fait partie du processus de séparation :

- en ce qu'il jette les bases de la relation, dans laquelle germe la séparation ;
- parce qu'il peut en permettre une première évocation, une prévision, voire une contractualisation.

S'il est un **outil de préparation**, il est aussi un **outil d'évitement** de la séparation lorsqu'il œuvre à la construction d'une relation satisfaisante pour les deux parties et jette les bases de l'évolution de cette relation.

A l'inverse, pratiqué dans certaines conditions (satisfaire un besoin urgent, immédiat, mal analysé...), basé sur certaines pratiques², le recrutement peut construire une relation insatisfaisante et, à terme, produire une séparation.

La phase d'intégration est un moment important du recrutement. A ce stade, la construction de la relation peut être perturbée, voire interrompue : "*la greffe n'a pas pris*", "*il y a eu rejet*",...³ Enfin, le recrutement peut être à l'origine de séparation quand un salarié en interne attendait le poste qui est pourvu par recrutement externe.

L'entretien d'évaluation permet, dans une logique de prévention des séparations⁴ :

- de faire un diagnostic des compétences (individuellement et globalement)⁵ ;
- d'examiner les métiers accessibles, les hypothèses de maintien dans le poste, de mutation, de promotion et d'évolution externe ;
- de débattre du projet personnel et de s'engager sur un contrat de développement de carrière ;
- de prévenir des échecs de relation (en détectant et en désamorçant les situations critiques) ;
- de préparer la séparation à venir.

Un des risques de cet entretien est de ne pas détecter le potentiel d'évolution du salarié. Si l'entreprise ne répond pas à ses aspirations, il peut rechercher une réponse à l'extérieur ; les meilleurs éléments feront cette analyse, les autres en restant dans l'entreprise perdront peu à peu leur dynamisme et leur créativité (rendant des séparations plus impérieuses).

La situation idéale serait que l'individu soit à même de s'auto-évaluer et de devenir ainsi acteur de sa carrière dans et hors de l'entreprise. Cependant, connaître ses points forts et faibles, prendre conscience de ses désirs, de ses

¹ A partir de Roland Foucher, p. 321, 1988

² Gilles Amado et Claudine Deumie, octobre 1991

³ Voir Aude d'Andria, 1995

⁴ Nous renvoyons notamment aux manuels de Claude Vermot-Gaud (1990), de Claude Lévy-Leboyer (1990), de Jacques Teboul (1991) et de Jean-François Laborey (1991).

⁵ Voir Nicole Mandon, décembre 1990 et notre paragraphe 4.2.2 sur la GPE

motivations et de ses inhibitions demandent une capacité d'auto-réflexion que les individus ne peuvent pas forcément acquérir dans un contexte organisationnel. Ceci dit, certaines initiatives vont dans ce sens : des entreprises offrent à leurs cadres du temps pour découvrir la fonction qu'occupent leurs collègues ; leur choix d'évolution s'en trouve facilité. La loi sur le bilan de compétences va aussi dans ce sens.

Intégrée à la GPE (filières de carrière, plans de succession, plans de carrières...), **la gestion de carrière** est un moyen de prévenir les séparations en limitant la déqualification, la sclérose et la démobilisation des salariés. Elle *"permet simultanément de contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels et à ceux des individus"*¹.

Elle peut être utilisée, en fonction des problématiques locales, comme :

- un moyen d'éviter les départs des jeunes cadres :

CAS 10-XI²

Le directeur de l'emploi d'une entreprise informatique :

"Chez nous, en complément de l'accueil fait au niveau de chaque établissement à l'embauche, une fois par an est organisé un séminaire de deux jours, où se retrouvent les nouveaux embauchés. On leur soumet un questionnaire portant sur leurs attentes, attirances et vision du groupe. Cette enquête permet de corriger, vérifier et diversifier les politiques des ressources humaines mises en place. Il faut offrir aux jeunes cadres des postes à part entière, avec des responsabilités intéressantes et motivantes : ne pas les laisser isolés en tant que simple observateur. Désormais, pour un jeune ce ne sont plus uniquement les rémunérations qui priment : sa carrière est davantage mise en exergue parmi ses motivations. C'est au bout de deux ou trois ans qu'il faudra être vigilant : un jeune cadre cherche à évoluer. Pour le satisfaire, on doit lui donner la possibilité de changer d'activité et de se former au sein de l'entreprise. Ainsi, il n'aura pas à chercher ailleurs ce qui manque à son épanouissement. Les groupes mettent en place un système de mobilité professionnelle interne, permettant les changements possibles au sein du groupe avec la formation adéquate ainsi le cadre aura la possibilité d'y faire carrière en ayant le sentiment d'avoir vécu plusieurs sociétés. [La société] propose une bourse d'emploi, banque de données offrant 900 postes dans le groupe, qui a permis à 400 cadres de changer complètement d'activité après formation. [La société] adresse tous les 15 jours une petite revue sur les carrières".

- un moyen d'éviter les plafonnements de carrière et les séparations qui en résulteraient³ ; la question qui

¹ Gilles Guérin et Thierry Wils, décembre 1992-janvier 1993

² Extrait de Régis Gayraud, janvier 1990

³ Cette question se pose de façon plus aiguë lorsque de jeunes cadres sont recrutés alors que des cadres en place attendent une promotion Marc Chamorel, Septembre 1991 ; voir le cas présenté par Kirby Warren et alii., décembre 1988 ; voir aussi 6.2.2.2 et 6.2.2.3 et l'Annexe E

se pose alors aux organisations est celle des populations concernées par la gestion de carrière¹ :

CAS 10-XII²

Madame C. a 36 ans. Elle occupe depuis 13 ans un poste de secrétaire administrative dans une société industrielle. Depuis 3 ans, elle est aussi permanente de son comité d'entreprise. Elle y mène une activité très variée, avec une dimension sociale et un contact permanent avec les autres. Mutuelles, colonies, voyages, sorties, vente par correspondance... Elle gère la comptabilité, supervise l'ensemble de l'organisation. Elle est très heureuse et se sent faite pour ça. Elle a envie maintenant de quitter son administration et d'abandonner le secrétariat. Elle aimerait faire des "choses un peu folles", comme... du commerce ! Elle a vendu et négocié avec beaucoup d'aisance et de succès les prix pour le CE. Oui, elle aimerait faire du commerce ou trouver un poste dans une direction des achats.

CAS 10-XIII

Après une formation dans la marine, Monsieur C., 45 ans, travaille depuis 13 ans dans une société d'ingénierie pétrolière. Expert sur les plates-formes, il est devenu contract manager et supervise également le contrôle de gestion. Sa société lui fait jouer un peu tous les rôles, mais il ne voit plus pour lui, dans la situation actuelle, de perspective réelle d'évolution. Il en a assez et souhaite partir. Il a envie de changer. Il ne sait pas alors s'il chercherait ailleurs, s'il reprendrait une société, ce qui l'a toujours tenté, ou s'il se lancerait dans une activité de conseil.

CAS 10-XIV

Madame B., 37 ans, travaille dans une grande société de produits alimentaires. Secrétaire d'abord, puis responsable d'un secrétariat pendant 6 ans, elle est depuis 7 ans secrétaire commerciale du département international et dirige 6 personnes. Pour ce poste, elle a suivi une formation commerciale et des cours d'anglais. Aujourd'hui, ses enfants sont élevés et elle a envie d'évoluer, de changer. Trouver un poste dans un autre service ou carrément dans une autre entreprise. Elle pense de toutes façons pouvoir sans problème trouver ici ou ailleurs un poste de secrétaire. Bien sûr, elle préférerait évoluer. Ce qui lui plairait, c'est avoir davantage de responsabilités, quitte à faire une formation. Etre encore plus active, rechercher par exemple des marchés, avoir des contacts avec la clientèle, voyager avec son patron.

¹ Voir Louis Mallet, juin-juillet-août 1993

² Les cas 10-XII, XIII et XIV sont extraits de Sarah Famery, p. 91, 1992

La formation est un outil de prévention de la séparation si elle intègre simultanément le projet du salarié et les besoins de l'organisation¹. Un point important est **l'étendue et la reconnaissance des acquis**. Deux analyses sont possibles :

- des formations portant uniquement sur les fonctionnements internes et non-validées éloignent les salariés de la tentation de les exploiter à l'extérieur de l'organisation ;
- des formations aux contenus ouverts et dont les acquis sont validés et reconnus améliorent les fonctionnements internes et réduisent les risques de séparation.

La formation peut se heurter au refus de l'individu² : *"Une série de composantes psychologiques vont jouer à travers ses refus et ses silences : la honte, la difficulté de communiquer, l'angoisse face à l'échec, le blocage intellectuel."*³ Ces blocages accroissent les probabilité de séparation (pour perte de compétences) et limitent les chances de réemploi. Il s'agit alors de travailler à la destruction de ces images négatives de soi⁴.

La communication a des qualités préventives si elle diffuse l'idée que la séparation est un acte normal de gestion. Elle peut montrer ses retombées positives pour l'individu et l'organisation. Elle peut aussi valoriser la mobilité. Elle est également intéressante si elle participe à l'intégration des salariés et si elle construit leur utilité organisationnelle. Le discours ci-après souligne l'importance de la communication :

CAS 10-XV⁵

Discours du PDG d'une entreprise d'équipements de loisirs

- Quelle est selon vous la principale cause de turn-over ? *Le fait qu'une entreprise change de taille. Si elle passe de 100 à 300 MF de CA, cela provoque des mises à niveau parfois douloureuses. Il y a des cadres qui ne se développent pas au même rythme que leur entreprise. Mais le dirigeant peut également être dépassé.*
- Comment vivez-vous le départ d'un collaborateur proche ? *Le problème n'est pas de perdre le technicien -on le remplace toujours- mais de perdre un complice. Car là, c'est comme en amour : pour retrouver cette complicité, il suffit d'une minute ou de dix ans.*
- Votre recette pour ne pas perdre les meilleurs ? *La bonne équation : un bon salaire, l'intérêt qu'offre l'entreprise -je fais participer les cadres à toutes les réflexions en cours-, une convivialité interne".*

¹ Voir Fabienne Berton et Alain Meignant, décembre 1990 et Francis Robin, décembre 1990

² Voir le cas 9-XI

³ Christian Ménard, p. 30, 1991

⁴ Voir le paragraphe 10. 1.2.1 (actions sur les représentations individuelles).

⁵ Extrait de Marc Chamorel, septembre 1991

D'autres actions sont possibles¹. Finalement ce qui importe, c'est **l'intention qui gouverne à l'utilisation de ces outils** : *"leur valeur dépend pour une grande part des conduites de ceux qui s'en servent.*

Car l'intention sous-jacente est ce qui donne sens à de tels outils :

- pour leurs utilisateurs, c'est elle qui donne l'énergie ou non de les appliquer de manière efficace ; (...)
- pour ceux à qui ces outils s'adressent, ce sont les objectifs qu'on leur prête qui donnent envie ou pas de les accepter ; or ce qu'on imagine dépend le plus souvent des comportements observés, car on fait plus confiance au contenu relationnel des communications qu'à leur justification verbale ou technique."²

10.2.2- Agir au niveau individuel

Si l'organisation peut travailler à prévoir et à gérer au mieux les séparations, l'individu peut aussi être acteur dans ce processus. Cela signifie pour l'individu :

- par rapport à la séparation voulue, prendre part à la décision (ou la prendre unilatéralement), préparer son départ, (re)construire son avenir ;
- par rapport à la séparation non-voulue, tenter de l'éviter ou en prévenir les effets négatifs.

Il convient de préciser en préambule que **deux types de populations sont à distinguer**. Il existe une ligne de partage entre les moins qualifiés qui subissent généralement la séparation et les plus qualifiés (les cadres³) qui ont davantage la possibilité d'exercer un choix.

Pour les salariés aux compétences transférables, la séparation peut être peu problématique s'ils retrouvent rapidement un emploi (65 % des cadres "sortants" en 1992 n'ont pas connu de période de chômage⁴).

Les populations à employabilité plus faible ont, par définition, plus de difficultés à retrouver un emploi avant la séparation. Or cette reconstruction de relation facilite le travail de deuil⁵. Une solution réside

¹ Nous pensons notamment au diagnostic et à l'intervention sur le groupe. Nous l'avons évoqué au paragraphe 5.1, le groupe peut être à l'origine de la séparation. Les modèles d'identification et de traitement des situations dysfonctionnelles et conflictuelles sont très nombreux. Nous renvoyons à Harry Abravanel et Charles Benabou (1986), Christel Beaucourt, (1992), Yves Chamussy (Mai 1992), P. Rousseau (1990)... Voir aussi Christiane Garnier, février 1994

² Pierre Louart, p. 26, 1994 [2]

³ Voir l'Annexe 5 qui montre qu'en 1992, sur 100 sorties de cadres, 48 étaient des démissions.

⁴ Voir Annexe 5

⁵ Voir la sous-partie 7.2

dans la construction d'un **équilibre entre attachement et détachement** d'avec l'organisation. Cette recherche d'équilibre entre l'engagement affectif et le contractuel (l'engagement de raison) est plus aisée pour cette population. En effet, la place de l'emploi dans la vie est, entre autres, fonction du niveau de qualification¹ : plus le niveau de qualification baisse, plus l'emploi devient essentiellement le moyen économique de faire vivre la famille. Ainsi, **les difficultés auxquelles ces individus se trouvent confrontés dans la recherche d'un réinvestissement sont compensées par l'intensité moindre du deuil qu'elles ont à accomplir.**

C'est un paradoxe de la séparation. Pour les plus qualifiés, elle semble :

- moins pénible économiquement et avec plus de possibilités de réemploi ;
- mais plus délicate psychologiquement du fait de l'implication organisationnelle et du rôle du travail dans le développement personnel.

La situation apparaît inverse pour les moins qualifiés.

Ceci dit, si pour les moins qualifiés l'attachement à l'organisation est faible, l'attachement à l'emploi, dans sa dimension économique, est souvent essentiel. La séparation peut alors conduire à un travail de deuil plus pénible que celui de l'emploi : celui de la **propriété**.

En effet, l'accession à la propriété est devenue un acte social majeur. Ancrage affectif, financier et géographique, la propriété constitue un point noir dans le processus de séparation, mais aussi de reconstruction de relation et de réemploi. Ce processus est renforcé par les conditions d'emplois de certains salariés. Le manque d'intérêt, la routine, l'absence de perspective sur le plan professionnel renforcent ce repli sur la cellule familiale, l'investissement dans la vie privée et dans l'aménagement de la maison (90 % des français bricolent) ; cette dernière est d'autant plus difficile à quitter.

10.2.2.1- Prévention individuelle

L'individu peut regarder des indicateurs afin d'évaluer les risques d'une séparation qu'il ne souhaite pas :

¹ En effet, plus le niveau de responsabilité et d'autonomie est important, plus les besoins et les désirs de l'individu peuvent trouver une satisfaction, augmentant par là la motivation, c'est-à-dire la recherche d'attachement. Notons que la recherche d'attachement est aussi fonction des attentes de l'individu (théories de l'expectation ; voir Jacques Rojot et Alexander Bergmann, p. 274 à 282, 1989).

RISQUES ORGANISATIONNELS

Causes structurelles : difficultés économiques, fusion, absorption, restructuration, dépôt de bilan
Causes conjoncturelles : résultats insatisfaisants, mésentente avec son supérieur hiérarchique, avec ses subordonnés, non-respect de l'image de marque de l'entreprise, des valeurs, désaccord politique...

Les indicateurs

- les signes de sclérose : arrêt des investissements, vieillissement de l'appareil de production, taux d'utilisation des équipements insuffisant, absence de vision marketing, vieillissement de la pyramide des âges, départ des meilleurs éléments, dégradation du climat social...

- les signes de mauvaises santé : pertes successives, baisse du carnet de commandes, effondrement du cours des actions en bourse, baisse de compétitivité, perte de parts de marché, baisse du volume des ventes très importante...

RISQUES INDIVIDUELS

- Risques objectifs : non atteinte ou non progression sur longue période de vos résultats, diminution de vos responsabilités, de votre zone d'autonomie, des tâches que l'on vous délègue, refus de vous confier de nouvelles missions, diminution des marques de confiance à votre égard, contrôles, inspections, audits répétés du service que vous dirigez, réorganisations successives de votre service, tendance de vos subordonnés à vous court-circuiter, accélération du turn-over de vos subordonnés, recrutement d'un adjoint plus brillant, plus jeune...

- Risques subjectifs : bruits de couloirs, conversations qui s'arrêtent quand vous apparaissez, les comportements (dégradation des relations inter-personnelles, fuite de la situation de face à face de la part de votre supérieur direct), votre ressenti (impression d'être mis à l'écart, manque d'enthousiasme, insatisfaction diffuse quant à vos conditions générales et ambiance de travail)...

10.11- Indicateurs de risque de séparation¹

Après ce repérage, la question qui se pose à l'individu est de savoir s'il tente d'éviter (ou de retarder) la séparation qui se profile ou s'il prend les devants en recherchant un nouvel emploi et en engageant un processus de séparation. Nous présentons quelques éléments que l'individu peut prendre en considération lorsqu'il a à effectuer ce choix :

- Est-ce que j'ai envie ou peur de changer ?
 - Qu'est-ce qui me déciderait à rester ?
 - Qu'est-ce qui me déterminerait à partir ?
- Est-ce qu'aujourd'hui je me sens pleinement reconnu ?
- Est-ce que je crois avoir atteint mon seuil de plus hautes performances ?
- Combien de temps puis-je m'accorder pour prendre la décision de rester ou de partir ?
 - Est-ce que mes proches (parents, amis) m'encouragent à «changer» ?
- Est-ce que je puis, pendant cinq minutes, m'imaginer faisant autre chose que ce que je fais aujourd'hui ?
 - Qu'est-ce qui me manque le plus pour décider de me «lancer» :
 - un projet précis ?
 - la foi en moi ?
 - la maîtrise des techniques de négociation ?
- Pour moi, qu'est-ce que réussir ?

10.12- Choix individuel de la séparation²

¹ François Descheemaekere et René Laudouar, p. 77 à 80, 1987

² Claude Daubercies, p. 10, 1992

L'individu peut aussi utiliser pour faire ce choix **le bilan de compétences**. Compte tenu de la littérature importante sur le sujet, nous renvoyons à des ouvrages techniques ou plus théoriques¹.

Le bilan peut permettre d'éclaircir les aspirations professionnelles de l'individu et d'éviter un choix insatisfaisant²: *"ainsi canalisées pour le reste de leur vie sur des rails, elles [les personnes] passent à côté de ce qu'elles sont vraiment. Car au bout de quelques temps, elles n'osent plus rebrousser chemin, s'avouer être dans l'impasse, pour enfin véritablement bâtir leur vie professionnelle sur des bases conscientes"*³.

Le bilan est aussi un outil de recomposition de l'image de soi par la réflexion identitaire et les ajustements entre "identité pour autrui" et "identité pour soi" qu'il suppose. Il est un outil de (re)construction de représentations. En ce sens, il peut modifier les relations à l'entreprise, désorganisées ou perturbées par la séparation, et ainsi participer de l'intégration professionnelle de l'individu.

Les praticiens et les théoriciens du bilan s'entendent généralement pour affirmer que le bilan doit être conduit non pas en période de crise, mais lorsque l'individu est dans l'emploi.⁴ Certes, un individu en période de deuil est déjà déstabilisé par la séparation et son énergie est accaparée par le détachement. Il peut alors vivre difficilement une phase d'introspection. **Et pourtant, la séparation, volontaire ou accidentelle, peut être l'occasion de trouver sa voie**, de sortir d'un enfermement.

En outre, le bilan peut être une aide au travail de deuil : en permettant l'identification des ancrages professionnels, il indique ce qui est à dénouer. Dans ce cas, l'accompagnement par un psychologue ou un conseiller professionnel peut être pertinent.

Enfin le bilan s'achève par l'élaboration d'un **projet professionnel**. Ce projet correspond à un guide pour l'action, à la mise en forme d'une volonté. Il est aussi cette "reconstruction de lien par ailleurs" qui facilite le désinvestissement.

Le cas 10-XVI illustre l'utilisation du bilan comme outil de gestion personnelle de la carrière:

CAS 10-XVI⁵

Monsieur S. quitte à 28 ans la société du secteur tertiaire où il s'était fait une place reconnue dans sa spécialité. *"Rapidement j'ai eu un réseau, de la reconnaissance, des alliances, je savais où je mettais les pieds, mon patron m'aimait bien, j'avais tous les signes extérieurs d'une bonne carrière. Mais c'était une société lourde, je proposais, je voulais mettre en place des projets dynamiques, on me disait oui mais on mettait des mois à*

¹ Voir Sandra Michel et Marie-Christine Mallen, 1990 ; Sandra Michel, 1993 ; Gerald Sturman, 1993 ; François Jalbert, p. 101 à 127, 1989 ; Michel Joras et Jean-Noël Ravier, 1993 ; Daniel Ollivier, 1990 ; Agnès Bekourian, septembre 1991.

² A propos du choix professionnel, voir notre synthèse des théories qui l'expliquent (Annexe B).

³ Gerald Sturman, p. 15, 1993

⁴ C'est le sens du bilan de compétences institué par la loi du 31 décembre 1991 et destiné aux salariés.

⁵ Extrait de Flore Delapalme, p. 72-76, 1993

prendre des mesures. On me proposait des missions où il s'agissait de maintenir plutôt que de faire avancer. Cela me faisait l'effet d'un éteignoir, c'était un univers qui se regardait le nombril en se demandant pourquoi je n'avance pas. Alors comme je voulais voir des situations diversifiées et travailler dans une structure légère, je suis parti". Il est parti rejoindre une petite équipe et est devenu consultant en organisation et management, après avoir pris le temps de faire un bilan pour se réorienter. Il a changé de structures et de métier après avoir fait le point, en cherchant ses repères à l'intérieur de lui.

Monsieur S. a maintenant 35 ans. Il démarre un nouveau bilan car il sent qu'il doit s'orienter à présent différemment. Il ne se voit pas consultant toute sa vie, il se sent moins impliqué dans ce qu'il fait et a l'impression d'avoir aujourd'hui besoin de repères plus stables. Ses missions d'évaluation et de conseil l'ont amené à absorber beaucoup de données, à faire la synthèse de problèmes qu'il qualifie lui-même de monstrueux par leur complexité. Au point que, selon ses termes, il avait quelque fois *"l'impression que ma tête n'allait jamais être assez grande pour tout contenir"*. Il déclare aussi s'être *"laissé charger la barque"* en se confrontant à des problèmes toujours plus complexes. Il fallait qu'il se sente atteint dans son intégrité, c'est-à-dire qu'il n'en puisse plus, pour *"monter au créneau, défendre son territoire"* et refuser d'en faire plus. Il reconnaît ne pas savoir mesurer ses limites. Parce qu'il ne sait plus très bien faire l'état de ses forces et de ses faiblesses, il vient faire un bilan. De plus en plus pris par sa vie professionnelle, Monsieur S. parle de la satisfaction ressentie à faire des choses simples et concrètes, du goût qu'il a par moment à ne rien faire, du bien-être éprouvé à faire ce qu'il aime, de son envie de se stabiliser. Aussi s'agit-il maintenant de développer un aspect de son potentiel présent mais jusque là négligé, son affectivité, son sens concret, un rythme lent et une vie privée. Cette intégration d'un nouveau rythme, d'un comportement différent ne se fait évidemment pas d'un coup, Monsieur S. ne va pas pouvoir mettre cette autre facette de sa personnalité immédiatement en place. Mais ce qui s'est dit dans ces entretiens de bilan a confirmé ce qu'il pressentait et va lui permettre d'y réfléchir et d'être attentif à sa manière de faire.

10.2.2.2- La préparation de la retraite

Nous retenons l'exemple de la retraite pour montrer comment l'individu peut gérer des séparations.

Avant de regarder les éléments de préparation à la retraite, reprenons les propos de Michel Rota et René Sliosberg qui pose le problème majeur de la retraite : *"L'un des nœuds du problème ne résiderait-il pas dans le terme même de «retraite» ? Ce dernier admettant (...) la définition suivante : éloignement, repli ou abandon. (...) Par quelle perversion, notre société et les personnes qui la composent en sont-elles arrivées à confondre «cessation de l'activité professionnelle» et «renoncement à la vie», perte de rentabilité financière et sentiment d'inutilité ? "*¹

¹ p. 26, 1991

a)- Rappel des principales difficultés individuelles liées à la retraite

Résumons les principales difficultés que peut rencontrer un individu au moment de son départ en retraite :

- **Des troubles de la personnalité**¹ : *"la personnalité finit par se confondre avec la fonction et la raison d'exister avec le travail. A long terme (...), au moment de la retraite, cet engrenage inéluctable conduit à une issue prévisible : la perte de l'activité professionnelle et du rôle social signifie la perte du droit à l'existence et du sens de la vie. Certes à soixante ou soixante-cinq ans le déconditionnement peut s'avérer difficile ; mais est-il nécessaire d'attendre cet âge pour y penser ?"*² A ce niveau, il peut exister une différence entre hommes et femmes, ces dernières ayant assumé le rôle de mère et s'étant occupée du foyer, elles ont d'autres ancrages.

- **Une perte de revenu financier.**

- **Un cloisonnement entre les âges de la vie** : le fait de *"considérer notre existence à l'image de celle des insectes, découpées en tranches bien distinctes : larve, chrysalide et imago"*³ rend difficile le passage d'une tranche de vie à l'autre, d'autant que les rites de passage sont moins développés socialement.

- **La date de la retraite** : hormis pour les chefs d'entreprise et les professions libérales, la date du départ est le plus souvent imposée. Elle peut ne pas correspondre au rythme de l'individu :

- la personne doit cesser son activité alors qu'elle souhaite la poursuivre et elle se sent exclue ;
- elle doit poursuivre son activité pour obtenir la totalité de ses annuités alors qu'elle souhaite la cesser ; elle risque d'arriver à la retraite usée.

L'envie ne dicte pas le moment de la retraite. L'individu est dans une position de passivité par rapport à cet acte. Ceci peut en altérer la préparation.

- **La peur du chômage et de la pré-retraite** peut pousser l'individu à déployer des efforts pour "tenir jusqu'au bout" et non pour préparer sa retraite.

- **La gestion du temps** : il peut exister une différence entre décideurs et exécutants ; le décideur a, au cours de sa carrière, appris à gérer son temps ; pour celui qui a vécu pendant des années un rythme construit par d'autres, la prise en charge de son temps peut s'avérer difficile : *"depuis qu'il est à la maison, il erre comme une âme en peine"* ; *"si je ne lui dis pas ce qu'il y a faire, il ne fera jamais rien de lui-même"* racontent les épouses.

Le discours ci-après illustre le désarroi qui peut exister au moment de la retraite :

¹ Voir 6.2.2.3 et 7.1.2.2.c.

² Michel Rota et René Sliosberg, p. 29 et 30, 1991

³ op. cité, p. 40

CAS 10-XVII¹

"«Travaille, produis, et quand tu atteindras les 60 ans tu auras le droit de t'arrêter et de ne rien faire car tu seras vieux. Ce sont les autres, les jeunes et les actifs qui paieront la retraite pour laquelle tu as cotisé. Alors, sans souci ni responsabilité, ta petite vie sera bien tranquille». Certes, finies les obligations, on est libre. Mais libre de quoi ?"

A contrario, les "décideurs", de par leur activité intense au cours de leur vie professionnelle, peuvent être plus exposés à un sentiment de vide que les exécutants :

CAS 10-XVIII²

*"- Docteur, il faut absolument trouver une solution. Je ne peux plus faire un pas dans cette maison sans l'avoir dans les jambes, à tourner en rond sans savoir s'occuper.
- Si vous croyez que c'est drôle de pousser un caddie dans une grande surface pendant que ma femme compare le prix des petits pois ou tergiverse entre une lessive anticalcaire et une lessive économique...
- Je ne vois pas en quoi un ravitaillement tous les quinze jours à de quoi te rendre inactif pendant les quatorze autres, ou alors c'est que tu as pris un sacré coup de vieux.
- N'empêche, quand on a assumé de grosses responsabilités dans la pétrochimie, en être réduit à conduire des poussettes de victuailles..."*

- **Enfin les vieillissements** biologique, mental, psychologique et social sont des phénomènes qui peuvent compliquer l'entrée dans ce nouveau mode de vie. Et ce d'autant que certains facteurs peuvent user prématurément : de multiples mutations au cours de la vie active, des soucis professionnels, des tracas familiaux, la disparition de proches de la même génération, un divorce ou un veuvage...

b)- Quelques pistes d'apprentissage de la retraite

Nous soulignons quelques aspects sur lesquels il convient d'être vigilant au moment de la retraite.

- **La santé physique** est un point important d'une retraite qui ne soit pas vécue (uniquement) comme un

¹ op. cité, p. 54 et 55

² op. cité, , p. 102 et 103

processus de sénescence. Son entretien passe notamment par une "bonne" hygiène de vie ; c'est aussi s'occuper de son aspect extérieur.

- **La santé morale** est le contraire d'un repli sur soi, d'un vieillissement psychologique. Elle passe par la création et la communication : *"entraîner en permanence son esprit à la tolérance, l'éveiller à tous les courants, par tous les moyens et en fonction de ses propres moyens ; refuser la rigidité et donc l'empâtement moral. Stimulation, vigilance et ouverture doivent être constantes."*¹

- **La programmation** est un palliatif du sentiment de vide. C'est faire preuve d'auto-discipline en planifiant et en diversifiant ses activités et en se ménageant des plages pour ne rien faire sans culpabiliser. Ces activités peuvent s'inscrire dans la vie associative, l'action municipale, les loisirs,... Le cas ci-après illustre une continuité de l'activité dans le domaine professionnel :

CAS 10-XIX²

La famille de Monsieur R. s'était beaucoup inquiétée à une époque en évoquant le moment de sa retraite. Ce dernier, aujourd'hui âgé de soixante-treize ans, avait toujours montré une activité débordante. Il avait créé et fait prospérer une entreprise de matériel mécanique de production d'énergie. Du groupe électrogène d'appoint à l'électrification d'un pays en voie de développement, il courait aux quatre coins du monde pour obtenir des marchés, mettait au point les cahiers des charges et passait des heures derrière sa planche à dessin. Le sujet de préoccupation de la famille était donc le suivant : *« Que deviendra-t-il le jour où il perdra d'un seul coup le pouvoir, les contacts humains et le plaisir de la création ? »*. Vaines inquiétudes car membre actif du syndicat des moteurs, Monsieur R. participe à sa gestion, se tient au courant de toutes les découvertes technologiques concernant son domaine, donne des conférences et reste toujours sollicité comme consultant par des entreprises de taille internationale.

- **L'environnement géographique** : il s'agit de se préoccuper du lieu où l'on vivra sa retraite. Il peut être déstabilisant pour un citadin de partir à la campagne, pour un individu ayant toutes ses attaches dans le nord de la France d'opter pour un domicile dans le sud, de prévoir un retour au village natal où il n'y a plus de visages familiers, de s'installer à demeure dans le village de vacances où hors saison il n'y a personne, de s'installer dans un endroit retiré où une situation de dépendance serait invivable... *"L'idéal serait de partager sa retraite entre une résidence d'été et une résidence d'hiver ; cette dernière étant plus ou moins consciemment considérée comme la position de repli pour la période de dépendance"*.³

¹ op. cité, p. 54 et 55

² op. cité, p. 136

³ op. cité, p. 154

- **L'environnement familial** : *"il est délicat ce moment où, jeune retraité, il faut tout à la fois continuer à être bon parent, enfant attentionné et conjoint sans faille. D'un côté, il faut soutenir des parents ou beaux-parents qui atteignent la période de dépendance. De l'autre, il faut rester disponible pour des enfants qui traversent des difficultés professionnelles, financières ou affectives dans leur couple. De plus, (...) la transition entre l'activité professionnelle et la retraite ne s'effectue pas sans accrochage pour celui qui la subit ou pour le conjoint qui doit arrondir les angles".*¹ Le cas ci-dessous illustre le problème que peut constituer ce "retour" sur la famille :

CAS 10-XX²

Monsieur F., à 65 ans, représente le type même du retraité actif, en assumant les fonctions de trésorier dans un club omnisports de plus de 3.000 membres ; de plus il fait partie du comité directeur en tant que responsable de l'animation. Côté famille, le portrait est moins réjouissant. Monsieur F. loge dans un appartement de trois pièces qui abrite, outre son épouse, son fils de 26 ans et sa belle-mère de 87 ans. Son fils est un garçon charmant et gagne sa vie, il a ses propres habitudes, ses horaires, sa musique qui ne se trouve pas forcément au diapason des goûts de ses parents. Quant à la grand-mère, atteinte de sénilité, elle devient chaque jour plus exigeante et difficile à vivre. Depuis quelques temps, Monsieur F. évoque la possibilité d'envoyer l'aïeule dans une maison de retraite, mais il se trouve confronté au refus systématique de cette dernière appuyée sans condition par sa fille. Monsieur F. craque, et la conséquence en est un infarctus du myocarde. Immédiatement transporté à l'hôpital, il y reste une vingtaine de jours. Dans l'intervalle, vivement conseillée par le corps médical qui a pressenti l'importance du contexte psychologique, son épouse effectue les démarches nécessaires pour que sa mère soit admise dans une institution pour personnes âgées. Lorsque Monsieur F. quitte le service de cardiologie, il est totalement rétabli. Le soir même de son retour au foyer, alors que la famille dîne, le téléphone sonne : c'est la directrice de la maison de retraite qui annonce qu'elle ne peut garder la vieille dame en raison de ses comportements d'opposition et qu'elle la renverra dès le lendemain, en ambulance. A 23 heures, Monsieur F. subit un deuxième infarctus, foudroyant et mortel.

En ce qui concerne le couple, la mise en retraite peut soudainement pointer des carences relationnelles : *"C'est le moment où, chez certains d'entre eux, les conjoints prennent dramatiquement conscience que leur vie ressemble à une voie de chemin de fer ; c'est-à-dire à deux rails parallèles qui ne se rencontrent qu'à l'infini, donc jamais. C'est l'abomination de se rendre compte que l'on a vécu sous le même toit sans jamais vivre ensemble."* Mais si "retrouver" le conjoint au moment de la retraite peut parfois être délicat, le retour sur sa solitude peut être bien plus douloureux, l'individu n'ayant d'autre ancrage :

¹ op. cité, p. 156

² op. cité, p. 156-158

CAS 10-XXI¹

Mademoiselle V., célibataire, avait 53 ans. Depuis 27 ans, elle remplissait la fonction de secrétaire de direction auprès d'un homme que ses qualités avaient porté au poste de PDG de l'une des plus importantes entreprises françaises. Entièrement dévouée à cette personnalité pour qui elle éprouvait une admiration consciente sans limite et un amour platonique refoulé, elle l'avait suivie dans sa réussite jusqu'à devenir une sorte d'éminence grise incontournable. La perspective de la retraite était bien loin de lui effleurer l'esprit lorsque eurent lieu les élections de 1981. L'entreprise fût nationalisée. Le PDG dut céder sa place et Mademoiselle V. reçut une solide indemnité en même temps que sa notification de retraite anticipée. Cette femme robuste et motivée, qui en 27 années d'exercice professionnel n'avait jamais manqué une seule heure de travail, développa un cancer du colon après trois mois d'ennui et de solitude dans son deux pièces de banlieue. Après l'intervention, le chirurgien lui a conseillé de consulter un psychothérapeute. Aujourd'hui, Mademoiselle V. semble se porter fort bien, ayant rompu sa solitude en apportant ses qualités d'administratrice à diverses associations municipales.

Les éléments que nous venons de développer en ce qui concerne le départ en retraite sont en partie valables pour les autres types de séparation. Dans le cas d'un licenciement ou d'une démission, on prêtera attention à l'organisation de son temps, à ses relations familiales et amicales, à sa santé physique. De même, **la conscience et l'acceptation des répercussions psychologiques seront déjà un pas dans le sens leur résolution.**

Nous venons de voir quelques instruments que peuvent utiliser l'individu et l'organisation pour éviter ou gérer les séparation. En conclusion, nous reprenons les propos de Pierre Louart² :

"Certains problèmes sont plutôt dus à des excès qu'à des manques. Au lieu de rajouter des outils d'action, on pensera qu'il est parfois plus efficace d'en enlever, voire de réorganiser ceux qui fonctionnent déjà."

¹ op. cité, p. 188

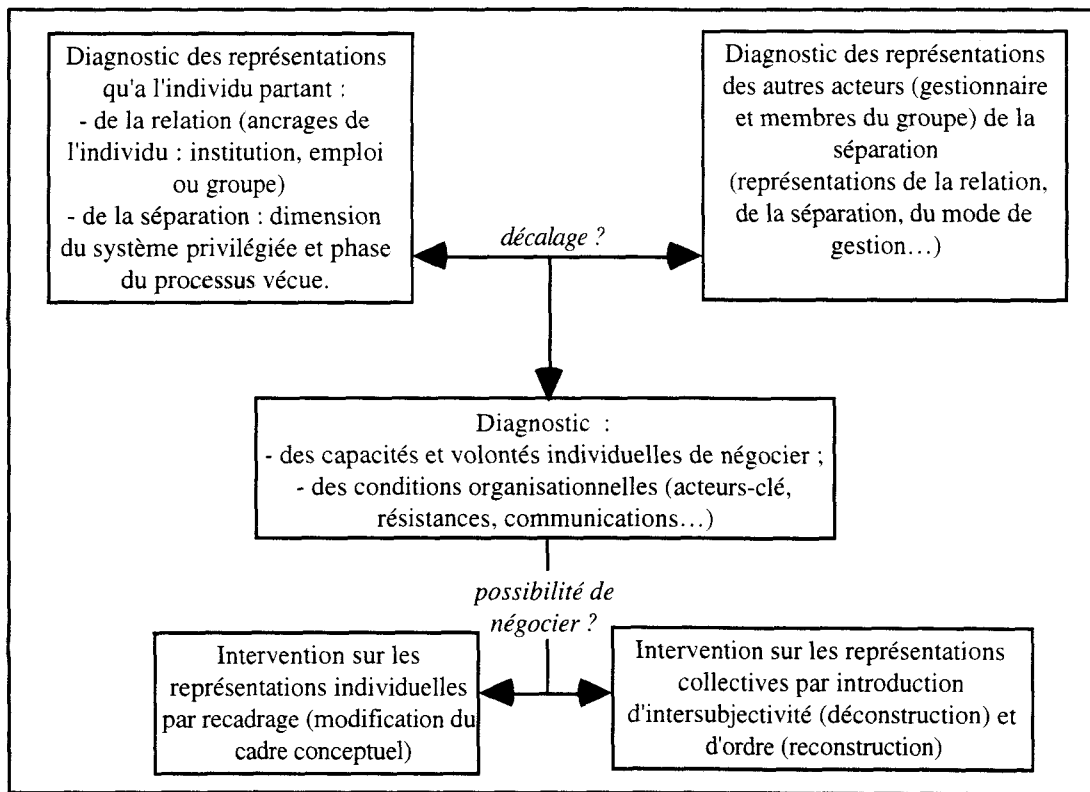
² p. 158, 1994 [2] Par exemple, on sera vigilant à la qualité des outils développés et à leur adaptabilité au contexte organisationnel. On regardera leur "validité" et leur "technicité" d'une part et leur "flexibilité" (la "*plasticité d'adaptation*") et "globalité" (intégration dans les fonctionnements collectifs) d'autre part (voir Pierre Louart, p. 158 à 188, 1994 [2])

CONCLUSION 10

Nous avons vu dans ce chapitre les voies d'une gestion des représentations et d'une gestion instrumentale de la séparation. Ces deux registres d'action permettent de prévenir les séparations et d'en assurer un déroulement dont les effets néfastes pour l'individu et l'organisation soient minimisés.

La gestion des représentations consiste à :

- diagnostiquer les représentations qu'ont les différents acteurs de la relation individu-organisation et de la séparation (les "trajectoires de configurations" ou "dynamiques de séparation") ;
- repérer les possibilités individuelles et organisationnelles de rapprochement de ces représentations lorsqu'elles présentent un décalage qui risque de générer des dysfonctionnements ;
- négocier ces représentations c'est-à-dire intervenir sur les représentations individuelles et collectives afin de pouvoir les articuler.



10.13- Diagnostic et négociation des représentations de la séparation

Nous avons vu en seconde partie de ce chapitre les instruments que peuvent utiliser l'organisation et l'individu pour éviter et gérer les séparations. Nous reprenons nos résultats dans le tableau ci-après :

ORGANISATION	INDIVIDU
<ul style="list-style-type: none"> - évaluer le niveau de séparation voulu (6 indicateurs) - appliquer ce programme : mise en parole de la séparation, écoute des projets individuels (recherche d'adéquation avec les objectifs organisationnels) - prévoir les séparations non-voulues (historique et entretien) - les éviter : outils à objet unique (mesures de fidélisation et de dissuasion, suivi de la qualité des relations et des risques d'inadaptation) et outils à objets multiples (fonctions classiques de la GRH) 	<ul style="list-style-type: none"> - diagnostiquer les risques de séparation non-voulue - évaluer l'opportunité éventuelle de cette séparation - agir sur les facteurs générateurs de séparation (sur lesquels l'individu a une emprise) - diagnostiquer l'intérêt d'une séparation choisie (bilan de compétences et projet professionnel) - préparer son départ (attention portée à sa santé psychologique -acceptation des effets-, physique, à la gestion de son temps, à la qualité de ses relations extra-professionnelles)

10.14- Instrumentation de la séparation¹

Nous soulignons à nouveau la nécessité d'une cohérence entre la gestion des représentations et la gestion instrumentale. Là comme ailleurs, les décalages entre actes et discours sont très préjudiciables.

Notons enfin que la prévention et la prévision ne peuvent être totales et infaillibles. Elles donnent des guides pour l'action mais ne mettent pas à l'abri de situations particulièrement délicates :

*"Le plus souvent, l'aménagement des représentations doit être combiné avec des activités de «réparation». C'est la cas quand des situations de crise (...) ont causé des blessures psychologiques ou détérioré le tissu social. (...) Il ne s'agit pas de transformer la gestion des hommes en assistance sociale mais de trouver un modus vivendi entre efficacité opérationnelle et respect des personnes."*²

De l'intérêt de prévoir des instruments de correction. C'est cette dimension réparatrice que nous allons à présent exposer.

¹ Les instruments de reconstruction d'une relation (réemploi) sont présentés au chapitre 11.

² Pierre Louart, p. 257, 1994 [2]

CHAPITRE 11- INTERVENTION PONCTUELLE ET REPARATRICE SUR LA SEPARATION

Nous venons de décrire quelques outils que peuvent utiliser l'individu et l'organisation pour se préparer à la séparation. Ils œuvrent à l'accordage entre les acteurs sur ce qui est à dénouer et sur le rythme de ces dénouements.

Il n'en demeure pas moins que parfois la négociation des représentations de la séparation et l'instrumentation de la préparation ou de la prévention ne sont pas réalisées ou ne sont pas réalisables.

Plusieurs cas sont possibles :

- l'organisation ne conçoit pas l'intérêt économique ou humain d'une préparation de la séparation¹ ;
- elle n'en a pas les moyens (par exemple humain) ;
- elle n'a pas mesuré au préalable les répercussions internes de la séparation ;
- la séparation est fortuite ; aucune mesure n'a pu être mise en œuvre avant le départ effectif du salarié² ;
- l'individu est pris dans des jeux affectifs et des blocages psychologiques importants et la préparation à la séparation est impossible au sein de l'organisation ; une aide extérieure devient nécessaire.

Certes, une séparation non préparée peut se dérouler sans dommage pour l'individu et pour l'organisation. **Cependant, nous avons vu dans les chapitres précédents que des complications peuvent survenir.**

L'individu peut avoir des difficultés à se détacher. Elles peuvent être liées à :

¹ Voir l'intérêt de la gestion de la séparation développé au chapitre 1 et "les coûts de la séparation" au paragraphe 10.2.1.1.

² A titre d'exemple, il est difficilement envisageable de préparer un individu à une séparation lorsque celle-ci résulte d'une faute grave ou lourde qu'il a commise et qui est suivie d'une mise à pied conservatoire. De même, une équipe de travail ne peut être préparée à la disparition subite d'un de ces membres (décès brutal).

- un deuil pathologique et une incapacité à reconstruire une relation avec une autre organisation (§ 8.1.1) ;
- des troubles psychologiques liés à la perte d'emploi (§ 7.1.2.2) ;
- une implication importante dans le groupe (§ 5.1.1) ou l'organisation (§ 7.1.1.2) ;
- l'enclenchement d'un processus de perte d'identité sociale et d'exclusion (§ 8.1.2) ;
- des incidences sur la vie privée (§ 6.2.2) ;
- ...

L'organisation peut aussi ressentir des effets négatifs de la séparation :

- des incompréhensions ou une inacceptation, dans le groupe du salarié partant, peuvent générer une démobilisation, voire une situation conflictuelle (§ 8.2.1) ;
- la gestion et la communication sur la séparation peuvent être contestées par les salariés (Chapitre 4, § 5.2.2 et § 5.1.2) ;
- le gestionnaire de la séparation peut connaître des difficultés telles qu'il hésitera à l'avenir à recourir de nouveau à la séparation (§ 8.2.2) ;
- le règlement de la séparation peut s'opérer sur le champ juridique (lorsque le champ socio-politique et la négociation qui s'y déroule sont fermés) et avoir un coût économique et un coût humain importants (§ 3.2) ;
- une séparation peut constituer une perte préjudiciable de compétences (§ 10.2.1.1) ;
- ...

Si de tels cas se présentent et si la séparation n'a pas été préparée, alors une logique de réparation doit se substituer à la logique de prévention.

L'objet de ce dernier chapitre est de regarder comment aider l'organisation et l'individu à dépasser ces situations, à réduire les impacts de la séparation, à effectuer une "réparation". Nous verrons :

11.1- Les interventions réparatrices sur l'organisation.

11.2- Les interventions réparatrices sur l'individu.

11.1- INTERVENTION REPARATRICE SUR L'ORGANISATION

"En cas de licenciement, préparer et accompagner suffisamment le choc humain qu'il représente, l'assumer collectivement en exploitant toutes les possibilités de reclassement interne ou externe, est surtout un facteur de cohésion de l'entreprise".¹

Suite à une séparation, des tensions peuvent apparaître dans l'équipe, le service ou l'atelier d'origine de l'individu partant. Elles peuvent poindre dans un diagnostic² ou dans les comportements et les discours des membres du groupe. Avant d'agir, la hiérarchie évaluera **l'opportunité de les résoudre**. Cette évaluation peut se faire en s'interrogeant sur :

- l'impact de ces comportements sur le fonctionnement du groupe ;
- la durabilité possible de ces comportements ;
- l'éventuelle propagation de ces discours et comportements dans les autres groupes de l'entreprise ;

Si ces éléments révèlent la pertinence de juguler ces tensions, la première chose à faire est de **s'interroger sur leurs raisons** :

- Est-ce que ce sont les causes de la séparation qui sont désapprouvées ? (Dans ce cas on se demandera si les causes perçues sont les causes "réelles" de la séparation).
- Est-ce la manière dont cette séparation est gérée qui est contestée ?
- Est-ce que ce sont les répercussions sur le fonctionnement du groupe (nouvelle répartition des tâches, nouveau supérieur hiérarchique...) qui ne sont pas admises ?
- La séparation ne cristallise-t-elle pas des tensions générées par d'autres problèmes ?

L'organisation peut ensuite, en fonction du diagnostic de la situation, opter pour deux formules :

- **prendre des mesures qui réduisent les effets de la séparation sur l'individu et le groupe** (11.1.1 et 11.1.2) ;
- **communiquer** sur les causes de la séparation, les mesures mises en œuvre pour le partant et les répercussions sur le groupe (11.1.3).

¹ Manifeste "Entreprise contre l'exclusion", signé par une trentaine de dirigeants de grande entreprise, Personnel n° 344, août-septembre 1993

² Voir 10.1.1.1

11.1.1- Réparer les effets de la séparation sur l'individu

Le groupe peut mal ressentir la manière dont est gérée la séparation. Agir sur cette gestion devient un levier de l'action sur le groupe.

Réparer les effets de la séparation sur l'individu, c'est non seulement l'aider sur un plan psychologique à effectuer un détachement, mais c'est aussi, sur un plan professionnel l'aider à reconstruire une relation. Nous verrons le soutien psychologique dans la sous-partie suivante (11.2).

L'aide à la reconstruction d'une relation professionnelle peut être instrumentalisée de plusieurs façons. Evoquons deux premières mesures.

- **L'attribution d'un chèque-valise** peut assurer une relative paix sociale mais comporte des risques. Elle peut anesthésier les capacités de réaction de l'individu et le bloquer dans sa recherche d'emploi¹. Pour l'organisation, le risque est qu'elle s'institutionnalise et que toutes les séparations nécessitent cette dépense. Le cas ci-après constitue une variante de cette solution :

CAS 11-1²

En Avril 1993, une entreprise chimique japonaise a proposé à 629 cadres de plus de 50 ans un système de formation à domicile. Les postulants ont un délai de trois ans pour trouver un nouvel emploi, leur présence dans la société étant "indésirable" durant cette période. Ils percevront 80 % de leur salaire la première année, 65 % la deuxième année et 50 % la troisième année. Si au bout de 3 ans ils ne travaillent pas, ils doivent prendre leur retraite. Le PDG justifie ainsi ce "système de départ volontaire avec sursis" : *"c'est une solution pratique à la fois pour les salariés qui ne sont pas satisfaits de leur poste et pour les sociétés qui souhaitent rationaliser leur système de gestion en ne conservant que des éléments compétents"*.

En outre, cette mesure risque d'intéresser les salariés à compétences transférables. L'entreprise peut alors subir une hémorragie de compétences³ :

¹ Certains individus sont dans l'incapacité de gérer cette prime qui déstabilise le ménage et les DRH peuvent avoir des difficultés psychologiques dans son attribution (voir Annexes 2).

² Nihon Keiza Shimbun, "les patrons apprennent à licencier", traduit par Courrier International, 6 Mai 1993 in Jean-Marie Peretti, été 1993

³ Ce risque est évitable en intégrant des conditions d'attribution de la prime de départ ou en précisant les populations visées. Un travail de négociation individuelle est également possible pour dissuader des départs (voir Annexe 8).

CAS 11-II¹

"Alors qu'il nous accueillait dans les locaux étonnamment vides d'une usine de province, le directeur s'empresse de nous préciser que son groupe a connu par le passé d'importantes restructurations. L'usine s'est recentrée sur des productions de hautes technologies, ce qui s'est accompagné de changement des relations avec les clients, désormais plus exigeants sur la qualité. Mais il ne reste plus à notre directeur que les «bras cassés» dont la moyenne d'âge frôle la cinquantaine et qui, au fil des plans sociaux, ont perdu toute motivation. Les plus jeunes ont profité des restructurations pour quitter l'entreprise dans de bonnes conditions, les plus expérimentés sont partis en préretraite. Ces plans sociaux ont été menés de façon indolore, à coups de «chèques-valise» et de retraites anticipées, mais aujourd'hui l'usine a du mal à s'en remettre."

- **Le reclassement du salarié dans une autre entreprise** (en finançant sa formation, sa période d'essai...). Cette mesure a deux inconvénients : le même risque d'institutionnalisation et l'impact sur les salariés restants. Elle peut être mal vécue ; les salariés se sentent assimilés à des biens marchands que l'on se transmet d'une entreprise à l'autre.

Ces deux premières formules apparaissent insuffisantes. Le gestionnaire sera vigilant aux **effets pervers potentiels des mesures "réparatrices"** :

- promettre une offre d'emploi à l'issue de la période d'accompagnement : cette promesse peut bloquer les recherches individuelles d'emploi ;
- limiter l'aide à une formation aux techniques de recherche d'emploi ; en l'absence de suivi et d'aide circonstanciée, cette formation perd de son efficacité ;
- faire payer à l'individu l'aide au reclassement par une réduction de l'indemnité complémentaire ; l'individu peut alors refuser une aide pourtant nécessaire et l'entreprise peut apparaître comme se désresponsabilisant ;
- verser une prime au départ (à des personnes qui n'ont pas de réel projet et des difficultés à gérer de telles sommes) ; elle peut être traduite comme une incitation au départ ou comme un désengagement de l'entreprise ;
- verser une prime au reclassement ; elle peut pousser l'individu à accepter un emploi qui ne lui convient pas.

11.1- Risques inhérents aux mesures d'accompagnement²

L'aide au reclassement peut limiter les risques de désresponsabilisation de l'individu et de désengagement de l'entreprise. Elle consiste à **aider** le salarié à retrouver un emploi (et non pas à retrouver un emploi à sa place) ou à créer son propre emploi (artisan). Concrètement, elle peut se traduire de deux façons.

¹ Philippe Chevalier et Daniel Dure, septembre 1994

² D'après Jean-Luc Buridans, p. 69 à 73, 1994

La première version est **une aide purement financière**. Ce peut être le financement d'une formation, d'un bilan de compétences ou une aide à la mobilité (de l'individu et éventuellement de son conjoint ; aide au logement, au déménagement)... Elle risque de signifier que **la séparation est achetée** et que l'entreprise se désimplique du déroulement de la séparation par ce geste.

Dans une seconde version, **l'aide au reclassement¹ comprend deux volets** : un diagnostic² et un programme de développement de plan de carrière. En décrivant ses activités, l'individu identifie ses compétences et ses motivations. La construction d'un projet professionnel se fait ensuite par confrontation au marché. La formation aux techniques de recherche d'emploi³ est la phase suivante.⁴ Pendant la phase de recherche, le conseiller suit l'individu. Il détecte les difficultés et réajuste les actions entreprises par l'individu.

Le recours à un consultant externe peut être pertinent en ce qu'il apporte un savoir-faire. Le risque est que ce recours soit perçu comme un désengagement de la part de l'organisation. Il est cependant utile lorsque les supérieurs hiérarchiques ou le DRH ont été impliqués dans la décision de séparation. Leurs images dans l'entreprise et auprès du salarié peuvent être négatives et leur aide à la recherche d'emploi moins crédible. Nous résumons ci-après les fonctions du conseiller externe :

- accueillir et offrir un lieu de travail avec l'équipement que cela implique ;
- aider à la réorientation individuelle : par l'établissement de bilans professionnels et personnels et une aide à la réflexion sur une évolution de carrière ;
- apporter des techniques de recherche d'emploi pour accéder au marché ;
- collecter les postes disponibles de la région et les rapprocher des profils des salariés à reclasser ;
- aider à la création de son propre emploi ;
- accompagner individuellement chaque salarié pour qu'il retrouve un emploi.

11.2- Les fonctions d'un conseiller externe⁵

¹ Le terme reclassement s'entend généralement d'emblée comme "reclassement professionnel", c'est-à-dire comme l'action de retrouver un poste dans une autre entreprise. **L'entreprise pourrait cependant aussi aider les cadres -puisque c'est d'eux dont il s'agit le plus souvent- à se reclasser socialement**, le problème majeur de l'inactivité étant généralement le sentiment d'inutilité. La voie du reclassement dans des organismes à vocation sociale pourrait réduire cette perception d'inutilité.

² Voir André Moreau et Michel Truphème, 1990 et 10.2.2.1

³ Voir Bernard Krief (1984), B. Diridollou (1992) et François Descheemaekere et alii (1987).

⁴ A ce stade, un danger se présente : *"La recherche est exigeante, le parcours aride. Toute occasion de fuite de l'objectif, de bouée apparente à laquelle se raccrocher, est bonne. La formation en est souvent une."* (Christian Ménard, p. 151, 1991)

⁵ Jean-Luc Buridans, p. 111, 1994

Cependant, compte tenu du rapport coût/bénéfice, le recours à un cabinet n'est pas toujours utilisé. L'aide au reclassement est moins appliquée aux salariés non-cadres ou aux licenciés pour faute professionnelle qu'aux cadres ou aux licenciés économiques¹. Ceci dit, il existe des contre-exemples :

CAS 11-III²

La mairie d'une grande ville emploie un grand nombre de cantinières. Celles-ci, lorsqu'elles atteignent 45 ou 50 ans, éprouvent d'énormes difficultés à transporter chaudrons et marmites des cantines scolaires. Cela se traduit par un fort taux d'absentéisme et des inaptitudes physiques médicalement reconnues. Or, les possibilités de reclassement dans les filières administratives sont faibles étant donné la qualification de ces salariées.

Pour régler ce problème, la mairie a complètement changé sa politique d'embauche : les personnes recrutées ont un meilleur bagage ; leur affectation au poste de cantinière n'excède guère plus de 5 ans maintenant, à l'issue desquels elles sont mutées dans d'autres emplois. Pendant ces 5 ans, elles reçoivent le complément de formation exigé par les emplois d'affectation à venir.

CAS 11-IV³

Une grande société de distribution emploie 275 chauffeurs-livreurs qui rencontrent des difficultés dans leur emploi vers la cinquantaine. L'entreprise n'a pas modifié ses exigences de départ et n'a pas cherché à recruter des personnes ayant une meilleure qualification car elle a très peu de postes administratifs ou opérationnels à leur offrir. Par contre, dès le recrutement, elle définit avec eux un projet professionnel réaliste. Chaque année le projet est rediscuté et éventuellement modifié. Les chauffeurs ont ainsi la garantie que l'entreprise mettra à leur disposition, le moment venu, les formations nécessaires à leur reconversion hors entreprise. Ce système fonctionne à la satisfaction de tous : certains chauffeurs ont quitté l'entreprise plus tôt que prévu, profitant d'une opportunité, mais cela s'est fait dans un climat général d'ouverture et de dialogue et n'a pas posé de problème particulier à l'entreprise.

Le conseiller en reclassement peut être un salarié de l'entreprise. Dans ce cas, il convient de *"choisir des personnes proches des préoccupations des salariés : des opérationnels qui ont de la personnalité et dont le sens moral est reconnu. Les qualités d'organisation, les aptitudes relationnelles et une bonne stabilité émotionnelle vont de soi (...). La personne qui accepte cette mission doit pouvoir prendre du recul et en aucun cas se sentir coupable de ce qui se produit. (...)* Les conseillers doivent être reconnus capables de tenir ce rôle tant

¹ Voir nos développements à propos de l'outplacement (4.1.3.3.b)

² Extrait de Claude Vermot-Gaud, 1989

³ Extrait de Claude Vermot-Gaud, 1989

par les salariés qui quittent l'entreprise que par ceux qui restent."¹ Une formation pourra leur être proposée. Le risque principal de cette solution réside dans les liens antérieurs entre le salarié et le "conseiller" : *"Ils peuvent entretenir (...) des liens affectifs forts qui (poussent le conseiller) à tenir des discours trop rassurants ou tendre une oreille trop complaisante et favorisent l'attitude de victime."*²

L'aide au reclassement demande une **étude de la transférabilité des compétences des salariés**. Il s'agit aussi d'évaluer l'aptitude de l'individu à développer ou à acquérir de nouvelles compétences.

L'aide au reclassement doit être adaptée au profil de l'individu et au type de séparation qu'il est en train de vivre. Par exemple, dans les cas de démission, l'accompagnement est, a priori, plus léger. Toutefois, le DRH pourra au cours d'une rencontre avec le salarié, aborder des *"questions sur lui-même, sur son avenir, ses motivations profondes, ses contraintes et ses limites, ainsi que la nature de son éventuel projet. Ces entretiens l'aideront à élargir son champ de vision et à structurer sa réflexion."*³

Afin d'adapter l'aide à l'individu concerné, il est possible de **consulter le salarié sur les mesures** qu'il souhaite se voir appliquer (réalisation ou non du préavis, type d'aide, formation...). En outre, cette consultation permet d'identifier l'éventuel projet du salarié, ses possibles difficultés à se séparer de l'entreprise ou à retrouver un emploi⁴. L'idée est de ne pas mettre le salarié dans une situation de passivité. De la même façon, on laisse le salarié entreprendre les démarches nécessaires (on lui donne par exemple le nom des interlocuteurs à joindre pour avoir des informations sur le marché local de l'emploi). Le DRH (ou le conseiller externe) explique clairement au salarié les limites de son intervention.

Aider un salarié à reconstruire une relation, c'est enfin l'aider à avoir confiance en lui. L'entretien de séparation est un moment crucial pour l'instauration, la restauration ou la destruction de cette confiance. En effet, l'individu qui bénéficie d'un temps relativement important entre l'annonce de son licenciement et son départ effectif, d'une aide en matière d'orientation, et d'un ensemble d'éléments (entretiens, suivi, manifestations de confiance...) **peut bâtir une confiance en ses stratégies de recherche d'emploi. Il aura davantage de probabilité de retrouver un emploi**⁵.

¹ Jean-Luc Buridans, p. 120, 1994

² op. cité, p. 150

³ op. cité, p. 102 ; pour l'auteur, il convient de construire une politique permanente de mobilité externe : *"Le discours de l'entreprise va évoluer. Ce ne sera plus : «si vous partez, nous vous aiderons de telle et telle manière» mais «nous vous invitons à penser en permanence à votre départ»."* (p. 105) Cette évolution demanderait de mettre en place des structures permanentes d'accompagnement des séparations.

⁴ Voir 10.1.1.1.

⁵ Etude de Kanfer et Hulin citée par Roland Foucher, p. 327, 1988

L'entretien se caractérise par la transmission d'un **message difficile**, qui va décevoir, causer de la douleur, de la souffrance à autrui et parfois un sentiment de culpabilité chez l'émetteur¹. Dans ce cadre, il importe de porter une attention toute particulière à deux points de l'entretien.

Tout d'abord, il convient de **s'assurer que le salarié comprend** ce dont il s'agit. Il se peut que l'individu entende mais ne saisisse le message. Il est possible qu'il n'ait pas vu la séparation se profiler et ne puisse comprendre le sens de l'entretien : *"Faute de pouvoir agir sur certains aspects de leur situation, les individus ont une certaine tendance à ne percevoir sélectivement que ce qui les conforte ou ne les met pas en péril"*.² Il peut être nécessaire de répéter les explications. L'important est que l'individu sorte de l'entretien en ayant intégré l'inéluctabilité de la séparation. C'est la condition pour qu'il puisse réagir.

Un second point important est la conduite de l'entretien. Il s'agit d'énoncer d'écouter le salarié, **d'accepter ses réactions émotionnelles**³ sans se cabrer, d'accepter une éventuelle aide extérieure (DRH ou supérieur hiérarchique), et de prendre en compte et de maîtriser sa propre vulnérabilité en se préparant mentalement. Laisser le salarié exprimer ses émotions facilite le travail de deuil qu'il a à accomplir.

La réparation des effets de la séparation sur l'organisation demande d'agir au plan individuel et aussi au niveau collectif. Nous examinons les actions possibles sur le groupe d'appartenance de l'individu.

11.1.2- Réduire les effets de la séparation sur le groupe

Nous avons vu que la séparation peut avoir plusieurs répercussions sur le groupe : une perte de compétence, des dysfonctionnements dans la réalisation des tâches, une démobilisation associée à des émotions (peur, colère...)⁴. Les salariés doivent pouvoir exprimer leurs émotions. Une communication doit venir les apaiser. Nous développons ce point au paragraphe suivant (11.1.3).

En ce qui concerne **la perte de compétences**, plusieurs solutions peuvent en atténuer les effets sur les fonctionnements organisationnels :

- une solution immédiate est le recours à des **intérimaires** ;
- une solution plus planifiée est la mise en œuvre d'un **organigramme de remplacement** ; il est souvent utilisé pour les postes délicats à pourvoir :

¹ Voir 8.2.2.

² Vincent Degot, janvier-février 1993

³ Voir l'Annexe C

⁴ Voir 8.2.1

CAS 11-V¹

Discours d'un dirigeant d'une entreprise du secteur agro-alimentaire : "Comment vivez-vous un départ ? *Je suis responsable à 50 % de mes erreurs de recrutement. Ce qui m'incite à bien traiter les partants, psychologiquement et financièrement. (...) Pour chaque société du groupe, j'ai un organigramme indiquant les deux successeurs potentiels et le temps qu'il leur faut pour devenir opérationnels. Ces organigrammes sont réactualisés chaque année.*"

CAS 11-VI²

Discours du directeur d'une entreprise de distribution informatique : "Au sein de chaque filiale, on s'organise pour qu'il y ait toujours un numéro deux, mais ce n'est pas toujours justifié. Voilà pourquoi il existe 3 ou 4 personnes au sein de la holding capables de remplacer au pied levé n'importe quel cadre partant".

- une troisième solution consiste à **aménager la séparation**³ ; la retraite progressive, l'aménagement de poste, le tutorat permettent la transmission des compétences⁴ ; ces actions sont surtout réalisables dans le cadre de départs en retraite ; pour les autres formes de séparation, on fera en sorte que le remplaçant et le partant travaillent ensemble suffisamment longtemps pour que l'essentiel soit transmis. Les cas 11-VII et 11-VIII montrent de tels aménagements :

CAS 11-VII⁵

Un groupe pharmaceutique a renouvelé le 12 février 1993 un accord signé avec les partenaires sociaux en 1990 créant un "congé de fin de carrière" et y a ajouté un second accord, établissant un système de préretraite progressive.

Le premier accord est issu des négociations sur la réduction du temps de travail. Le groupe ne pouvait pas se permettre des réductions supplémentaires à l'échelle de la journée, de la semaine ou de l'année. D'où l'idée de raisonner en terme de "durée de carrière". Les modalités de l'accord prévoient donc que le congé de fin de carrière s'étende de 12 à 24 mois avant la date du départ en retraite, en fonction de l'ancienneté (20 à 40 ans), et concerne toutes les catégories de personnel, sur la base du volontariat du seul salarié. Le congé correspond

¹ Extrait de Marc Chamorel, septembre 1991

² Extrait de Marc Chamorel, septembre 1991

³ Voir le paragraphe 10.2.1.1

⁴ Voir l'Annexe 2

⁵ Jean-Louis Sauvaget, été 1993

ainsi à une réduction de la durée du travail de 5 % à l'échelle d'une vie professionnelle. L'entreprise verse 100 % de la rémunération et conserve le salarié dans ses effectifs. De 1990 à 1993, 125 salariés ont choisi cette option alors que 44 ont préféré rester dans l'entreprise.

Le second accord crée un système de préretraite progressive, applicable jusqu'à 48 mois avant le départ en retraite, uniquement pour les salariés travaillant en poste (donc essentiellement les ouvriers). La préretraite progressive peut être relayée par le congé de fin de carrière. Le salarié en préretraite progressive perçoit 100 % de sa rémunération, travaille à mi-temps, le plus souvent au poste antérieur "aménagé" pour le mi-temps, et, chaque fois que possible, comme tuteur de nouveaux embauchés. L'entreprise, en effet, s'engage à embaucher pour remplacer à hauteur de 70 % les heures de travail "perdues" par les départs en préretraite : les emplois créés sont réservés à des demandeurs d'emploi, dont la moitié sera recrutée au sein des publics "défavorisés" (jeunes sans qualification, chômeurs de longue durée, parents isolés...), embauchés éventuellement sous contrat de qualification, avec promesse de CDI à la fin de la période de formation.

CAS 11-VIII¹

Une entreprise sidérurgique a créé en 1993 un cabinet de consultants. L'idée est double : valoriser les compétences des personnes dont, l'entreprise en difficulté, ne peut plus assurer le plein emploi et répondre au marché d'assistance et de conseil aux entreprises sidérurgiques, notamment des pays de l'Est, marché rendu solvable grâce au concours d'organisations internationales comme la Banque Mondiale, la BERD, la CEE, etc..

Ce cabinet compte trois permanents chargés de prospecter les marchés et d'organiser les missions. Un fichier d'environ 200 salariés (cadres ou techniciens supérieurs) dotés d'une expertise ou d'un savoir-faire reconnu, c'est-à-dire assez anciens dans l'entreprise, a été constitué. Tous peuvent être rendus "disponibles" assez aisément. Ils sont rémunérés lors de leur mission par leur entreprise d'origine tandis que le cabinet redistribue les fruits de ces interventions aux entreprises -qui peuvent ainsi faire des bénéfices sur l'opération-. La difficulté réside en ce que les entreprises du groupe sont réticentes à envoyer leurs experts chez des entreprises étrangères concurrentes qu'elles accusent de dumping (l'argument des consultants est de justement contraindre ces entreprises à respecter les règles du jeu d'une concurrence mondiale par la modernisation). Autre problème : faire en sorte que la mission de l'expert soit à son retour valorisée afin que ces activités ne constituent pas une antichambre de la retraite mais une source d'accroissement des compétences et de la motivation.

- une dernière solution est **le renoncement à la séparation** ; en comparant le coût de la non-séparation et celui de la séparation (perte de compétences), l'entreprise opte pour le maintien des salariés :

¹ Alain Davezac, Été 1993 et Jacques Périès, Hiver 1993

CAS 11-IX¹

"Notre restructuration en 1992 aurait dû, sur un plan strictement économique, porter sur un effectif supplémentaire de 60 personnes. Nous avons décidé de rester surcapacitaire (...), nous croyons fortement à la nécessité d'une vision intégrée des ressources humaines dans le management de l'entreprise, surtout dans une branche aussi manuelle et artistique que la nôtre : le personnel à très fort savoir-faire constitue un capital que nous devons préserver pour des raisons tant technique qu'économique et humaine. (...)

Cet accord qui vise à gérer temporairement cette surcapacité (...) porte sur quatre points : réduction flexible du temps travaillé (...), réduction des salaires (...), plan de formation (...), intéressement aux résultats."

Pallier la perte de compétences demande de les identifier avant la séparation. Le cas ci-après montre qu'on ne peut agir si l'on ne sait pas ce que l'on perd :

CAS 11-X

"Le gardien savait donner le coup de pied délicat permettant de débloquer la porte du parking, un savoir-faire dont l'absence fut cruellement révélée par un embouteillage monstre un beau matin de conseil d'administration..."

Le problème de **la répartition des tâches** affectées jusque-là au partant peut être traité graduellement. On peut aussi s'appuyer sur la retraite progressive, partielle et flexible², les missions d'intérim ou d'expertise... Si ces solutions permettent une transition en douceur pour le groupe (que le poste soit supprimé ou attribué à un nouveau titulaire) elles répondent aussi aux besoins des salariés d'un détachement progressif.

Dans l'hypothèse où une séparation se traduit par un accroissement de la charge de travail des restants, il est important de **réévaluer leur rétribution** :

CAS 11-XI³

Discours d'un responsable d'entreprise : *"On ne peut pas demander plus tout le temps. En cas de licenciement, ceux qui restent en poste ont souvent le sentiment d'avoir plus de travail. Si on ne leur accorde pas une augmentation raisonnable, un sentiment d'injustice et de démotivation risque de naître."*

¹ Christian de La Chapelle, février 1994

² Voir à cet égard Anne-Marie Guillemard et Michel Caste-Ballereau, été 1993

³ Extrait de Juliette Ghiulamila, 28 janvier 1994

La perte de compétences ou la redistribution des tâches peuvent constituer de réels problèmes. Mais ils peuvent aussi être des lieux de cristallisation d'émotions que la séparation a générées. Des peurs, colères, angoisses peuvent s'exprimer par des dysfonctionnements organisationnels. Il importe alors de se focaliser sur la communication afin de traiter les répercussions psychologiques de la séparation.

11.1.3- Gérer la communication

Selon la gravité des répercussions de la séparation sur l'individu et les salariés restants, des actions de communication seront organisées. Une démission suivie d'un réemploi peut exiger moins d'éclaircissements qu'un licenciement pour faute ou pour incompétence interpersonnelle¹.

La communication dépendra également des **choix politiques** des dirigeants : *"A travers ma communication, est-ce que je veux, moi, le chef d'entreprise, minimiser le phénomène, jouer la discrétion, minorer l'événement ? Ou bien est-ce que je préfère lui donner un sens fort pour en accentuer la crédibilité, y engager mon autorité, faire sentir combien cette affaire est importante pour moi ?"*²

Le responsable du personnel et le responsable hiérarchique³ élaborent la communication sur la séparation après avoir évalué les effets de celle-ci sur le groupe⁴. **La présence des responsables est fondamentale.** Etre présent c'est signifier que l'on assume ses responsabilités. C'est aussi indiquer que l'on est prêt à recevoir, écouter, échanger. Cette disponibilité peut rassurer. A l'inverse, un comportement de fuite de la part du responsable aggrave les risques de conduites individuelles aberrantes, de désorientation du collectif, d'accroissement des exigences vis-à-vis de l'organisation (compensation sur un autre registre, par exemple financier...).

*"Il est souhaitable que le pouvoir se maintienne (...) car c'est la présence du pouvoir qui va servir de régulateur à cette manifestation sociale, même si les relations se vivent dans la tension. L'effet de vide ou d'absence rendra paroxystique le sentiment d'abandon et celui de solitude. Les salariés rechercheront alors une autre manière d'être ensemble, et l'on verra apparaître des phénomènes de vie de bande et de déviation liés à la reconstitution de la vie de groupe sur le mode oppositionnel."*⁵

¹ Voir Annexe A

² Christian Ménard, p. 161, 1991

³ Il s'agit d'être vigilant sur la position qu'adopte le supérieur hiérarchique vis-à-vis de la séparation. Il est possible qu'il y soit opposé, qu'il la trouve infondée (voir Annexe 1). Dans ce cas, le DRH le considérera comme une cible de la communication avant de lui conférer un rôle d'émetteur.

⁴ Voir grille de diagnostic au paragraphe 10.1.1.1

⁵ Christian Ménard, p. 174, 1991

La cohérence entre communication et actes est indispensable :

CAS 11-XII¹

Les responsables d'une entreprise de la région lyonnaise étaient confrontés aux licenciements de 43 personnes (sur un effectif de 215). Ils ont annoncé au personnel et aux salariés concernés que ces départs ne se traduiraient pas par du chômage et qu'ils se désintéressaient pas de leur sort. Le responsable du personnel et le directeur de l'unité, appuyés par le directeur de la production et le directeur commercial, ont réussi, sur le premier trimestre 1993, à reclasser 38 de ces salariés. Ils ont dégagé de leur temps et sont intervenus auprès de leurs relations professionnelles et personnelles.

De même, il convient de veiller à **la cohérence entre les messages** transmis par les différents acteurs. Il peut être nécessaire de donner aux hiérarchiques les moyens de cette communication (conseils, formation, écoute...). Cette **aide** est particulièrement nécessaire lorsque c'est le hiérarchique qui mène l'entretien de départ et procède à l'annonce de la séparation. On sera également attentif aux "relais informels". Des hiérarchiques intermédiaires peuvent intervenir informellement et jouer un rôle considérable dans l'apaisement et l'explication. Il conviendra de les informer et de les conseiller afin qu'ils ne soient pas démunis devant les réactions du groupe. Enfin *"il est impératif (que les responsables maîtrisent) toute la communication liée à l'opération pour garder la main, prévenir les rumeurs et préparer les contre-feux vis-à-vis de l'interne et de l'environnement externe."*²

En terme de contenu, on insistera davantage sur les causes de la séparation, les mesures mises en œuvre ou les répercussions sur le groupe selon les aspects problématiques que l'on aura détecté.

On exposer les causes réelles³ de la séparation et pourquoi cette dernière était inévitable. Le but est d'endiguer la propagation de rumeurs, d'angoisse et de rétablir l'image des responsables auxquels les salariés peuvent prêter les pires intentions :

¹ A partir de Jean-Luc Buridans, p. 31, 1994

² A partir de Jean-Luc Buridans, p. 78, 1994

³ Notons que lorsque les causes réelles diffèrent des causes énoncées, les salariés sont rarement dupes. Si cette stratégie est toutefois retenue, on en expliquera les fondements juridiques ou économiques et les intérêts pour l'organisation et l'individu (ou les compensations qu'il obtient).

CAS 11-XIII¹

Le gérant d'un restaurant a conçu un système de motivation à l'attention de ses serveurs. Ceux-ci gagnent des invitations gratuites pour leurs amis si leur assiduité est exemplaire. L'un des serveurs les mieux notés, Monsieur M., abuse du système. Pensant qu'un avertissement suffira, le gérant rappelle que le système part d'un principe généreux, mais que l'invitation d'un grand nombre d'amis sur une courte période constitue un abus. Des écarts se reproduisent. Le gérant convoque Monsieur M. et le chef de rang dans son bureau. Il fait asseoir l'intéressé et lui dit : *"Vous êtes un excellent serveur, l'un des meilleurs, toutefois les règles sont les règles. Je vous ai déjà mis en garde contre les abus que vous commettez dans le cadre du programme d'invitations gratuites. Nous devons y mettre un terme"*. M. fond en sanglots et supplie de travailler encore jusqu'au samedi, ce que le gérant accepte. Le samedi soir, au cours d'une soirée d'anniversaire, M. raconta à tous les autres serveurs que le gérant l'avait épinglé pour une vétille et que l'on ne pouvait lui faire confiance. A la reprise du service, le lendemain, le gérant dut faire face à l'animosité générale. Il convoqua l'un des garçons les plus en vue pour éclaircir les raisons de cette franche hostilité. Constatant l'allure prise par les événements, il clarifia le motif du licenciement et précisa le cadre du programme de lutte contre l'absentéisme. Avant la fin de la semaine, l'antagonisme s'était estompé et le travail était redevenu normal.

La communication des mesures mises en œuvre doit **dédramatiser la situation**. Elle peut s'appuyer sur les exemples de séparations antérieures réussies. Elle peut aussi s'initier bien en amont de l'acte lui-même. Il est par exemple possible d'introduire dans le contrat de travail une clause stipulant que la rupture du contrat s'accompagnera de mesures d'aide. Chaque salarié sait alors que l'organisation gère le départ de ses collègues ou le sien.² Cette connaissance limite les inquiétudes du partant et des restants.

La communication est orientée à la fois vers le partant et les salariés restants : *"il est souhaitable de maintenir un certain effort de communication dans trois directions :*

- dans le maintien d'un certain service aux salariés qui ont subi le licenciement ;
- dans une re-mobilisation, pour minimiser les traces du traumatisme chez les salariés qui restent ;
- mais aussi dans la poursuite de l'effort, pour que le licenciement subi ne se répète plus et qu'une somme d'actions internes évite à l'avenir la reproduction du phénomène"³.

En ce qui concerne **les salariés restants**, il s'agit de rassurer, de gérer les peurs, la colère, ou d'autres émotions⁴. L'information doit être claire et complète. Sa précocité peut éviter le développement de rumeurs. Elle

¹ Extrait de Paula Michal-Johnson, p. 160, 1987

² Voir Jean-Luc Buridans, p. 106, 1994.

³ Christian Ménard, p. 198, 1991

⁴ Voir 8.2.1

peut se faire de façon directe en rassemblant l'ensemble des personnels concernés. **La hiérarchie et le DRH tiennent ces réunions où ils expliquent les causes de la séparation, les mesures prises pour accompagner le salarié et les répercussions sur le fonctionnement du groupe.**

L'information du groupe a aussi pour finalité de "calmer le jeu". En effet, la rupture peut rendre le personnel solidaire du salarié ou du responsable ("*il choisit son camp*"). Le cadre doit enfin montrer clairement qu'en pareilles circonstances -chaque individu étant potentiellement sur le départ- la dignité et les intérêts de l'individu partant sont préservés.

Les représentants du personnel devront également être informés, voire consultés, sur les mesures d'accompagnement. Ils peuvent servir de relais dans la communication avec les salariés restants et devenir des partenaires dans la gestion de la séparation.

A l'égard du **salarié partant**, il s'agit d'être attentif à la compréhension de la situation : "*Il faut aller vers les gens et leur demander ce qu'ils ont compris, ce qu'ils veulent savoir. Plus personnalisée et plus interactive, la communication orale rend possible un début d'échange. Les interrogations et les demandes formulées permettent une information plus ciblée, plus appropriée et surtout plus humaine.*"¹

Nous l'avons déjà signalé, le salarié peut ne pas entendre, ne pas comprendre qu'une séparation va intervenir. Le cas ci-après illustre (à un niveau collectif) cette incapacité à croire à la séparation. Il en résulte des difficultés de reclassement. Il n'y a pas eu le choc de la séparation qui ébranle l'immobilisme², ni le deuil qui permet un réinvestissement :

CAS 11-XIV³

Une laiterie avait décidé de traiter le problème six mois avant sa fermeture, prévue pour Juillet. Dès le mois de Novembre, les salariés rencontraient individuellement un consultant. Plus tard, en Février-Mars, des emplois leur étaient proposés. En Mai, une formation plasturgie, qui débouchait sur des postes disponibles dans des entreprises du voisinage, leur était offerte. Aujourd'hui le contrat est terminé. Onze salariés sont encore sans emploi, alors que tous ont eu plusieurs propositions. Un salarié qui avait accepté une mutation s'est suicidé, un autre a eu une crise cardiaque mortelle. On ne compte pas ceux qui ont commencé à travailler pour un employeur et qui l'ont quitté très rapidement, ni ceux qui ont entamé une formation pour l'abandonner aussitôt. Les espoirs mis dans les hommes politiques avaient empêché la crédibilité de l'intervention.

¹ Jean-Luc Buridans, p. 82, 1994

² L'immobilisme avant le départ évite la confrontation avec la réalité, l'anxiété de nouvelles situations. L'immobilisme après la séparation est une défense psychologique ; dans le jargon des reclasseurs "*le salarié rentre dans la tranchée*".

³ Christian Ménard, p. 65, 1991

Le communication doit préparer à la réalité de la séparation (au moment de cet entretien, on tente d'accoucher les émotions de l'individu). Parallèlement, on rassure en signifiant à l'individu qu'il n'est pas seul dans ce moment difficile (on explique les actions qui vont être mises en œuvre). La difficulté réside dans les perceptions que peut avoir l'individu des responsables. L'individu peut ne plus avoir aucune confiance. On tente alors de rétablir des relations et de crédibiliser l'intervention par des actions concrètes.

En conclusion, signalons que l'on peut **utiliser la séparation dans l'initialisation d'une logique de changement** : *"Les départs de certains salariés ont fait apparaître des manques. Le simple fait d'avoir à résoudre ces problèmes du quotidien et d'y associer leurs collaborateurs inscrit déjà les hiérarchiques dans le changement"*.¹

Il s'agit de rebondir sur les séparations. A leur occasion, *"l'entreprise peut se donner pour objectif d'éviter que les adaptations des hommes à leur poste ou à leur métier en arrivent à un déphasage tel qu'il ne soit plus possible d'anticiper leurs évolutions. Elle peut montrer comment elle a décidé d'y parvenir"*.²

Le développement d'une gestion individuelle des compétences et des carrières peut éviter des séparations. L'entreprise est présentée comme un ensemble de métiers et de possibilités d'exercer ces métiers (identification des filières). Des fonctionnements clairs montrent aux salariés leur possibilité de réaliser leur projet professionnel dans ce cadre. Si l'entreprise ne peut intégrer certains projets professionnels, elle peut temporiser en proposant des évolutions horizontales.

Enfin, les séparations peuvent être l'occasion de créer des structures qui gèrent à la fois la mobilité interne et la mobilité externe : *"Ce choix est un véritable choix politique : il conforte l'idée qu'un salarié ne doit pas considérer son entreprise comme un champ clos, en dehors duquel il ne pourrait envisager de vivre. Il conforte également l'idée que le contrat de travail n'est pas un contrat de mariage et qu'il peut prendre fin sans dommage pour les parties. Et l'entreprise en installant ces structures, exprime bien son engagement dans cette nouvelle perception de leur relation : «Vous pouvez, vous aussi, décider de quitter l'entreprise et nous vous y aidons»"*.³

¹ Jean-Luc Buridans, p. 167, 1994

² op. cité, p. 167

³ op. cité, p. 194

11.2- INTERVENTION REPARATRICE SUR L'INDIVIDU

*"Là où il faudrait des relations d'aide on vit sur un système de relations de pouvoir, là où il faudrait de l'écoute, on est habitué à ce que le silence se fasse."*¹

Nous avons décrit l'aide au reclassement de l'individu. Nous examinons ici l'aide psychologique. Elles sont indissociables et leur cohérence est le gage de leur efficacité.

La séparation n'est dépassée qu'après un travail de deuil² plus ou moins long, plus ou moins douloureux mais nécessaire à la reconstruction d'une relation. L'intensité du deuil est fonction d'un certain nombre de facteurs parmi lesquels la capacité de l'individu à modifier ses perceptions, à repolariser son énergie, à se projeter dans l'avenir. **Lorsque ces qualités manquent ou lorsque l'intensité et la brutalité de la séparation sont trop importantes, l'individu peut ne pas réussir à faire son deuil. Dans ce cas, une aide extérieure est nécessaire.** Elle peut venir de différents acteurs : entreprise, conseiller extérieur, proches. Nous examinons le contenu et les conditions de cette aide.

11.2.1- Pertinence de l'aide au travail de deuil

Tous les individus qui quittent une entreprise ne vivent pas un deuil compliqué. Loin s'en faut. Ceci étant, les répercussions de tels deuils sur l'intégrité psychologique, voire physique, de l'individu et de ses proches et sur sa capacité à retrouver un emploi justifient un diagnostic de la situation. En outre, cette attention portée aux individus qui partent a des effets positifs sur le collectif. Les restants comprennent que l'organisation gère au mieux les séparations. **Quatre points sont à regarder pour détecter les deuils problématiques.**

1- Y a-t-il deuil ?

Il n'y a deuil que s'il y a eu auparavant attachement. Ainsi, **si le lien individu-organisation n'a plus lieu d'être** (par exemple sous l'effet de la disparition du besoin de sécurité) ou **s'il est rompu précocement** (perte de confiance) ou encore **s'il y a incapacité à le créer** (par absence de stabilité, du fait de changements trop fréquents), **alors il n'y aura pas deuil au moment de la séparation.** Il convient de vérifier la consistance de l'attachement au moment du diagnostic³.

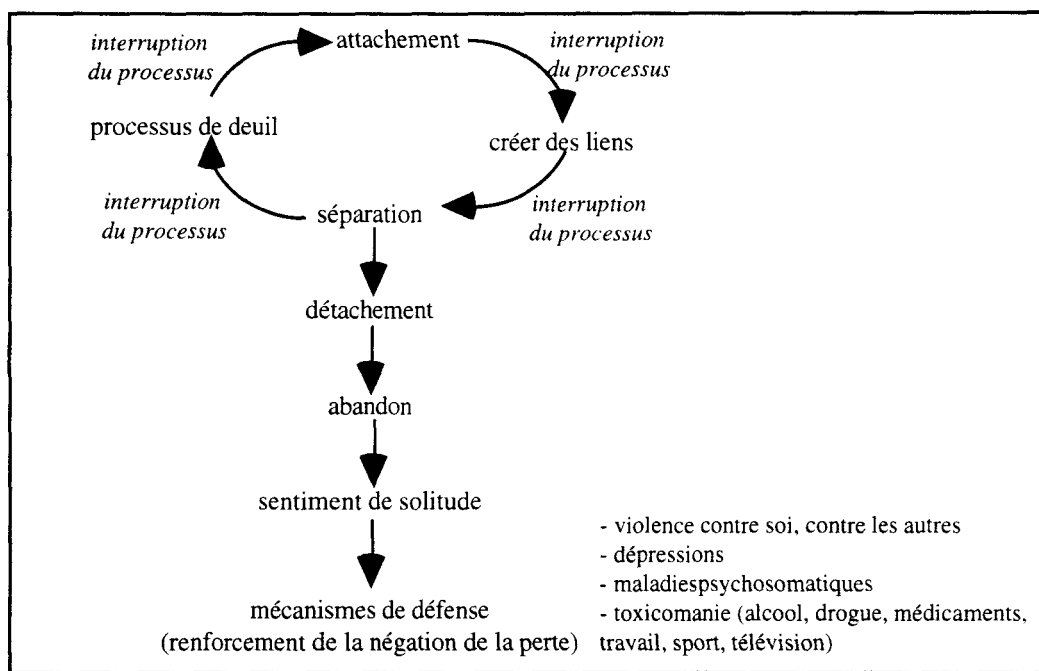
¹ Christian Ménard, p. 201, 1991

² Voir 8.1.1

³ Voir 10.1.1.1

2- Le travail de deuil est-il entravé et l'individu a-t-il besoin d'une aide extérieure ?

Des facteurs **psychologiques** (par exemples un deuil ancien inachevé ou une succession de pertes) ou **sociologiques** (par exemple la négation sociale de l'importance de la perte) peuvent entraver le travail de deuil. Il se peut aussi que **la séparation soit si traumatisante** que l'individu n'ait pas l'énergie et les ressources pour le réaliser. Le processus de deuil inachevé, l'individu ne peut reconstruire des relations. Il peut alors pallier son sentiment de solitude par quatre stratégies (violence, dépression, maladie psychosomatique, dépendance). Elles renforcent le détachement émotionnel, c'est-à-dire la négation de la séparation¹. La modélisation de George Kohlieser reprend les moments où le travail de deuil peut s'interrompre :



11.3- Modèle de George Kohlieser²

Ce modèle montre que le processus de séparation peut se bloquer à différentes phases. Cela signifie que les individus doivent être suivis. Un seul entretien peut ne pas être suffisant pour détecter des complications. Il est utile de donner à l'individu un interlocuteur qu'il puisse continuer à contacter jusqu'à plusieurs mois après la séparation.

3- L'individu trouve-t-il dans son entourage immédiat l'aide nécessaire ?

Toute personne qui passe par un deuil n'a pas forcément besoin d'une aide extérieure. Lorsque le tissu relationnel est de bonne qualité, que l'écoute, le support et l'entraide existent à l'intérieur d'une famille, le travail de deuil peut se faire sans trop de problème. On vérifiera si l'individu bénéficie de cet entourage et on prêter une attention particulière aux personnes isolées³.

¹ Voir les deuils pathologiques (8.1.1.2.b) et les "traces" de la séparation sur les relations (8.1.1.2.c)

² in Rosette Poletti et Barbara Dobbs, p. 24, 1993

³ Voir le cas 10-XXI

4- Le deuil est-il trop intense pour être surmonté seul ?

Afin d'évaluer l'intensité du deuil, il convient d'analyser les facteurs suivants :

- **l'intensité de la relation** : la symbiose, la fusion ou une relation faite de non-dits, de malentendus rendent difficile le deuil ;
- **la durée de la relation** : *"au long des années de vie commune, chacun se modifie pour bien vivre avec l'autre, plus le temps de vie commune est long, plus l'attachement est fort et les modifications importantes. Lors de la séparation, [l'individu] a besoin d'un temps de reconstruction, il doit apprendre à redevenir complet en lui-même. Bien sûr, il ne sera jamais plus comme avant, simplement, il a besoin de se refaire pour pouvoir à nouveau rencontrer l'autre et s'attacher sainement"*¹ ;
- **ce qu'apportait la relation à l'individu** ; on analysera ses ancrages, ses rôles et sa place dans l'organisation ;
- **le nombre d'expériences** de séparations vécues par l'individu : leurs effets sur le deuil sont contradictoires. D'un côté, il y a un apprentissage de la séparation ; de l'autre une accumulation de pertes significatives peut générer de l'impuissance. *"On pourrait croire qu'il est possible d'apprendre à vivre le deuil. Il n'en est rien. Lorsqu'une personne subit des séparations successives, elle peut se trouver en surcharge de deuil et ne plus arriver à guérir émotionnellement"*² ;
- **le contenu de ces expériences** : plus un deuil a été vécu négativement plus les suivants seront difficiles à gérer ;
- **la préparation de la séparation**³ : *"Cette période difficile et intense physiquement et psychologiquement permet en général d'absorber graduellement la réalité de la perte, de finir ce qui n'a pas pu l'être dans la relation : exprimer des sentiments, se réconcilier, résoudre certains conflits, (...) faire des plans pour le futur"*⁴. Il s'agit d'un apprentissage de la perte⁵. Elle devient moins traumatique. La prise de conscience de l'inéluctabilité de la séparation est progressive. La préparation permet un détachement progressif sur le plan émotionnel et le développement d'une représentation mentale de ce que l'on quitte.
- **les circonstances de la séparation** et notamment sa plus ou moins grande soudaineté ;
- **la fragilité de l'individu** et sa capacité à faire des deuils⁶.

¹ Rosette Poletti et Barbara Dobbs, p. 32, 1993

² op. cité, p. 19

³ Voir la sous-partie 10.1

⁴ Rosette Poletti et Barbara Dobbs, p. 21, 1993

⁵ *"Lorsque la mort d'une personne est précédée d'une maladie grave, de longue durée, ou encore que le grand âge et les problèmes de santé divers permettent à l'entourage de se préparer à la séparation, on parle alors de deuil anticipé"* (op. cité, p. 20). Cette notion de deuil anticipé renvoie à la séparation symbolique (voir 7.2.1).

⁶ Voir 8.1.1.3

Ce diagnostic demande un ou plusieurs entretiens. A partir de ces entretiens, le responsable évalue l'aide à apporter et la nécessité éventuelle de recourir à un conseiller extérieur et de suivre le salarié sur plusieurs mois.

Le cas ci-après illustre des situations où l'individu peut avoir besoin d'une aide extérieure :

CAS 11-XV¹

Madame P., 52 ans, est veuve depuis 20 ans et remariée depuis deux ans. Elle est cadre dans le même commerce depuis la mort de son premier mari. Elle a été licenciée dans des conditions difficiles et vit son départ comme une "gifle", comme si on ne tenait pas compte de tout ce qu'elle a donné pendant toutes ces années. "C'est injuste ! Après ça, que croire ? " Elle dort 14 heures par jour et est incapable de chercher un emploi. Elle s'accroche à ses anciennes relations professionnelles qui s'éclipsent les unes après les autres augmentant ainsi son désarroi. Elle a le sentiment de perdre la mémoire et la capacité de se concentrer. Elle découvre qu'elle n'a "rien" qui lui permettra de retrouver un nouvel emploi du même niveau. Elle se réfugie chez elle, sans oser sortir.

11.2.2- L'aide à la séparation

Plusieurs mesures² peuvent aider l'individu qui vit difficilement la séparation :

- la mise en place d'un dispositif d'aide au reclassement ; →
- la conduite d'entretiens spécialisés menés par l'encadrement à condition qu'il y soit formé ; →
- la communication et l'information sur les mesures prises ; →
- la réduction progressive d'activités pour préparer au changement ;
- la préparation psychologique par des entretiens individuels, six mois à l'avance par exemple ;
- un travail d'accueil (ouverture et écoute) le jour même de l'annonce de la séparation. →

Si le travail de deuil est compliqué ou bloqué, une aide est nécessaire. Deux types d'aide existent : celle informelle de proximité fournie par les proches et celle proposée par des accompagnants ayant une formation dans ce domaine.

"Le deuil normal n'a besoin que de l'aide informelle mais chaleureuse et attentionnée de ses proches. Cependant il est aussi possible d'aider tous les endeuillés (...) en mettant à leur disposition des informations orientées dans cinq directions principales :

¹ Extrait de Roland Sefcick (psychologue) et alii., p. 50, octobre-décembre 1979

² Voir 11.1.1

- la *nécessité et l'universalité du deuil* ;
- les *principales étapes de son déroulement*¹ ;
- l'*importance des manifestations émotionnelles et de leur expression* ;
- l'*éventualité de complications* ;
- les *possibilités d'aide avec des indications précises.*"²

Nous reprenons ces points en indiquant l'information et l'aide que l'on peut apporter et les intervenants possibles.

11.2.2.1- Faire comprendre

La connaissance du processus de deuil est une aide pour ceux qui le vivent. Il s'agit de **montrer à l'individu la "normalité" et la nécessité de passer par les phases** que sont :

- le choc ;
- le déni émotionnel : il s'agit d'expliquer à l'individu qu'il sait ce qui lui arrive mais qu'il n'en mesure pas encore toute la dimension émotionnelle ;
- la protestation, la tristesse, le chagrin, voire la culpabilité et l'angoisse d'autres pertes ;
- l'acceptation intellectuelle : l'individu commence à accepter intellectuellement la réalité de la perte ;
- l'acceptation globale qui est l'intégration de la perte ;
- les nouveaux attachements ; l'énergie de vie est à nouveau disponible pour des attachements : "*souvent ces attachements ne sont pas aussi intenses que celui qui a été coupé, cependant ils constituent une nouvelle étape vers la guérison émotionnelle*"³ ; on montrera à l'individu que, par exemple, ses premiers entretiens de recrutement participent du travail de détachement ;
- la possibilité de croître à travers la recherche de signification : le sens de la relation, ce que l'individu y a reçu, le sens de la séparation sont des apprentissages.

Il s'agit aussi de montrer à l'individu que les phases ne sont jamais claires et précises et que, souvent, il y a des retours en arrière, des hauts et des bas. On pourra aussi expliquer à l'individu **les tâches** qu'il a à accomplir tout au long de ce processus :

- accepter la réalité de la perte ;
- vivre la douleur du deuil ;
- s'adapter à un environnement dont l'objet perdu est absent ;
- se détacher émotionnellement.

Concrètement, on indiquera à l'individu **quelques comportements** qui peuvent l'aider à traverser ces phases :

¹ Nous avons constaté nous-mêmes l'intérêt de l'élucidation du travail de deuil, de ses phases et des émotions qui lui sont associées sur son déroulement.

² Michel Hanus, p. 304, 1994

³ Rosette Poletti et Barbara Dobbs, p. 30, 1993

Phase de choc :

- toute l'homéostasie du corps est modifiée par le choc, il importe tout d'abord de prendre soin de soi et de se reposer ;
- recueillir le maximum d'informations sur la séparation pour en construire un sens ;
- accomplir des rites, trouver des actes symboliques ;
- partager ses émotions avec ses proches ;

Phase de protestation : exprimer sa colère directement ou indirectement ;

Phase de tristesse : exprimer activement la douleur par les larmes ;

Phase d'acceptation : création de sens par la parole ; il convient de parler de la séparation, d'en discuter avec des proches.

Nous reprenons quelques conseils dans le tableau ci-après :

- reconnaître la perte, se dire que c'est arrivé ;
- se laisser ressentir la douleur, ne pas la nier ;
- se redire qu'on n'est pas seul, que la perte fait partie de toute vie ;
- s'accepter, se dire qu'on a fait le mieux qu'on pouvait faire ;
- se donner du temps pour guérir ;
- se souvenir que le processus a des hauts et des bas, certains jours sont plus difficiles à vivre que d'autres ;
- s'accorder du repos, bien dormir, prendre son temps, ne pas trop se charger ;
- se faire un horaire, structurer l'extérieur ;
- remettre à plus tard les grandes décisions ;
- rechercher et accepter le réconfort des autres ;
- réaffirmer ses convictions ;
- se souvenir qu'on reste vulnérable pour des mois ou des années.

11.4- Quelques conseils pour vivre le processus de deuil¹

11.2.2.2- Accompagner

Pour refaire surface, l'individu doit passer par des paliers de décompression au cours desquels il purge ses émotions, ses tensions. **Un interlocuteur neutre, psychologue de formation, peut l'y aider** au cours d'un (ou plusieurs) entretien à caractère plus thérapeutique que l'entretien de séparation auquel il succède.

Pendant cet entretien, l'individu est accompagné dans l'expression de ses émotions, dans la formulation d'objectifs de carrière et d'une stratégie de recherche d'emploi.

Le travail de l'accompagnant doit être en phase avec l'état d'esprit de l'individu :

¹ Rosette Poletti et Barbara Dobbs, p. 36, 1993

1- Prise de recul par rapport au licenciement	
Etat d'esprit - choc - refus et incrédulité - soulagement - colère	Approche - aider les clients à définir leur sentiment - créer un lien de sympathie, de confiance - définir la priorité des besoins - traiter l'annonce du licenciement aux proches
2- Recherche et obtention de soutien et d'assistance	
Etat d'esprit - tractation ¹ - dépression	Approche - évaluation des liens familiaux - évaluation de la stabilité sociale - évaluation des relations qui peuvent constituer une chances professionnelles - lectures autodidactiques
3- Restauration des stratégies positives	
Etat d'esprit - acceptation	Approche - conception d'un plan - affinement des techniques de recherche d'emploi - recherche de nouveaux contacts - envoi de lettres - exercices physiques - entretiens
4- Emploi satisfaisant	

11.5- Phases d'évolution de l'individu et stratégies d'accompagnement²

L'accompagnement des individus fragilisés par une séparation demande d'élucider aussi les blocages professionnels et familiaux. La séparation peut être le révélateur de problèmes au niveau de la personnalité, de la famille,... La problématique de la personne est alors au centre de l'accompagnement :

CAS 11-XVI³

Monsieur S. 50 ans prend conscience au cours d'un entretien de reclassement, de la similitude de ses comportements dans ses relations au sein de sa famille et dans son entreprise. Ses enfants ainsi que ses subordonnés font bloc contre lui et toute essai de communication dans l'un ou l'autre cas est sanctionné par un crescendo de tension dont la solution la plus économique reste le statu quo. "On fait ensemble avec le minimum d'échanges mais avec une quantité importante de frustration." L'accompagnement a permis à Monsieur S. de

¹ L'individu tente de marchander avec lui-même, Dieu ou son ancien patron en promettant de s'amender s'il retrouve son poste. Lorsque cette tractation échoue, il en résulte une phase de dépression.

² Finley et Lee (1981) in Paula Michal-Johnson, 1987

³ Extrait de Roland Sefcick et alii., p. 50, octobre-décembre 1979

découvrir cette relation liée à un sentiment plus ancien. Cadre arrivé à force de travail et d'ambition, il a l'impression d'avoir trahi ses origines ouvrières. Le durcissement de son comportement lui semble être le meilleur garant de son autorité aussi bien en tant que père qu'en tant que cadre. Prendre conscience du sentiment de trahir ses origines et de la similitude pour lui de la fonction cadre et du rôle de père semble avoir été déterminant dans la reprise d'un poste de cadre, cette fois-ci sans doute mieux assumé.

11.2.2.3- Laisser du temps

Le temps¹ est fondamental dans le travail de deuil : *"c'est une tâche psychologique très importante qui exige que, pendant un certain temps, on se concentre entièrement sur elle, qu'on y mette toutes ses ressources, toute son énergie."*² Aussi peu de résultats concrets sont-il à attendre dans les premiers temps de l'accompagnement :

CAS 11-XVII³

"André V., agent d'ordonnancement, n'a pas donné suite à son nouvel emploi, pourtant identique au précédent, mais chez un concurrent. Hervé P., chef de produit dans l'édition, ne s'est pas vu confirmé par son nouvel employeur. A leur retour au relais-emploi, les conseillers et les consultants ont analysé qu'ils n'avaient pas su s'adapter aux nouvelles conditions de travail : ils n'avaient pas eu assez de temps pour relativiser l'idéalisation de l'environnement qu'ils quittaient."

*"Certains candidats fragilisés par un deuil qu'ils n'ont pas su faire (...) se ferment des opportunités, (...) s'installent dans la déprime. Pour aider ces candidats à rompre avec leur entreprise, il est important de leur donner du temps."*⁴ L'accompagnement doit se faire sur la durée ; au bout de deux-trois mois, l'individu peut encore avoir besoin d'aide.

¹ Le deuil est un processus de construction de sens, or celle-ci par les jeux du langage, auquel elle est inextricablement lié, requiert du temps : *"les signes, dont l'agencement contribue à créer une représentation du réel, présentent cette particularité de se déployer linéairement, c'est-à-dire de s'enchaîner les uns aux autres, ce qui implique un déroulement dans le temps. (...) On voit pourquoi créer du sens s'inscrit, par l'effet de la contrainte et de la linéarité des signes et du processus de la pensée elle-même, dans la temporalité."* Alain Chanlat et Renée Bédard, p. 82, in Jean-François Chanlat, 1990 ; voir aussi 8.1.1.

² Bruno Bettelheim cité par Rosette Poletti et Barbara Dobbs, p. 35, 1993

³ A partir de Jean-Luc Buridans, p. 145, 1994

⁴ Jean-Luc Buridans, p. 145, 1994

En résumé, l'accompagnant doit essayer de prévoir comment va se dérouler le deuil. Il peut prendre l'initiative d'aller vers la personne et ne pas attendre qu'elle vienne : un endeuillé a généralement des difficultés à aller vers les autres. **Les individus qui ont le plus besoin d'aide ne sont pas toujours ceux qui en font la demande. Il doit aussi s'attacher à "ménager une séparation douce et émotionnellement complète"**¹. Cela veut dire :

- **informer sur le deuil, ses manifestations et les possibilités d'aide** ;
- **accompagner**, ce qui implique un suivi par la même personne sur une certaine durée ;
- **soutenir émotionnellement** et parfois concrètement dans certaines modalités de l'existence ;
- **orienter vers une personne compétente** lorsqu'un soutien plus approfondi s'avère nécessaire².

Nous regardons à présent qui peuvent être ces accompagnants.

11.2.3- Les accompagnants

*"L'amitié, l'affection, une relation d'aide chaleureuse sont des aspects fondamentaux de l'accompagnement des endeuillés. Cette crise de la vie que représente le deuil peut être source de maladie et de mal être ou source de croissance et c'est particulièrement la qualité de l'accompagnement dont les endeuillés bénéficient qui peut faire la différence."*³

Selon la gravité de la séparation, les difficultés de l'individu à réaliser son deuil, mais aussi les opportunités, l'accompagnant peut être le supérieur hiérarchique, le DRH, un consultant, un groupe de chômeurs, les proches ou un psychologue. Nous examinons les apports des uns et des autres avant de décrire les qualités d'un accompagnant.

11.2.3.1- Différents acteurs de l'accompagnement

L'entreprise peut fournir un accompagnant. Ce peut être le DRH ou un conseiller externe. Dans un cas comme dans l'autre, ce doit être une personne précise, désignée, bien identifiée, disponible et joignable. Cet accompagnant procédera à des entretiens individuels :

¹ Michel Hanus, p. 307, 1994

² Nous pensons à des cas comme celui de cet homme qui n'annonça pas son licenciement à ses proches et continua chaque matin pendant un an à faire mine de se rendre à son travail, ou encore à ce cadre qui présentait des tendances suicidaires.

³ Rosette Poletti et Barbara Dobbs, p. 102, 1993

"Tout en ayant conscience des contraintes du marché, le conseil cherche à donner confiance au candidat, à le rendre autonome et efficace dans son dialogue avec des employeurs potentiels. Il l'aide à faire le deuil de l'entreprise, à apaiser son angoisse, à effacer son amertume et à construire des propositions".¹

La difficulté que rencontre l'accompagnant désigné par l'entreprise est sa position par rapport au le salarié : le salarié "ne sait pas se situer par rapport à quelqu'un qui peut être à la fois le confident intime et l'allié du patron. Il hésite sur l'attitude à adopter."²

Les groupes qui rassemblent des chômeurs se sont multipliés ces dernières années. Ils jouent un rôle important tant dans le processus de deuil (partage d'expériences, récits de séparation) que dans la recherche d'emploi (exposé des techniques, réseaux, stimulation). "Le travail en petit groupe se révèle fructueux : il permet à chacun d'entendre les autres s'exprimer sur leur propre réflexion, d'y puiser des idées."³ A cet égard, les témoignages d'anciens membres qui ont retrouvé un emploi sont une aide précieuse. Ils donnent l'image d'un avenir. Le groupe a aussi pour avantage de permettre la reconstitution d'une structuration du temps. Le risque est l'énergie présente dans le groupe. La dynamique collective est un puissant moteur, sauf si elle tourne, sous l'influence de leaders, à la frustration, l'amertume ou l'impuissance.

Le soutien des proches est généralement très important⁴. La cellule familiale est un lieu de parole et d'expression des émotions :

CAS 11-XVIII⁵

"Parfois, quand il avait besoin de s'épancher, je le laissais faire. Quand je trouvais que ça tournait à l'excitation, je coupait court."

"Moi, je n'ai fait aucune réflexion, aucune allusion. Je ne lui ai pas dit : «Mais tu te rends compte, ce qui va nous arriver maintenant...». J'ai essayé de me mettre à sa place, de dire : «Si tu étais dans sa peau, qu'est-ce que tu ferais ? »".

"Je trouve que je devais te remonter le moral. Si j'avais été là a tout cassé en te disant «qu'est-ce qu'on va faire...», à te harceler..."

"Moi, franchement, je me serais effondré. D'ailleurs, je me suis effondré les premiers jours. C'est ma femme qui ma remonté. C'est elle qui m'a forcé à aller chez X... où on m'avait indiqué une place. (...) Je n'étais pas très brillant pour y aller parce que je n'avais jamais changé de boîte, et j'aime autant vous dire quand on fait une boîte pour la première fois."

¹ Jean-Luc Buridans, p. 137, 1994

² Christian Ménard, p. 80, 1991

³ Jean-Luc Buridans, p. 135, 1994

⁴ Voir les propos des personnes interviewées sur le rôle de leurs proches (Annexe 4).

⁵ Extrait de Paul-Henry Chombart de Lauwe et alii.(psychosociologues), p. 39, octobre-décembre 1979

"Pour se résumer, on peut dire que le contrecoup je l'ai peut-être subi moins que d'autres parce que j'ai une femme forte. (...) Les collègues qui n'ont pas eu la chance d'avoir une femme forte ont réagi différemment. C'est la femme qui a tout fait pour ainsi dire. Il y a un collègue qui n'a pas réagi encore. La façon dont sa femme est avec lui ça y fait, cela y fait beaucoup... Une affaire comme ça, c'est là où l'on voit si on tient à l'autre, il n'y a rien à faire."

L'image de l'individu dans sa famille et chez ses amis, si elle est fondée essentiellement sur son rôle social, peut se briser et les relations se distendre (dissolution du couple, perturbation des enfants dans leur image parentale...). Un conseiller externe peut essayer de percevoir, avec tact, les effets de la séparation sur la vie privée. Il s'interroge aussi sur le soutien que l'individu trouve chez lui. L'idéal est de rencontrer le conjoint et de lui expliquer également les phases par lesquelles passe l'individu et le soutien dont il a besoin. Nous repreneons quelques comportements et attitudes que le conjoint peut adopter :

- Avant :
- se préparer, en parler, poser les problèmes concrètement et renégocier les conditions de vie;
 - s'accorder du temps pour cette réadaptation ;
 - négocier dans un premier temps le partage des tâches en sachant que cette prise en charge est provisoire.
- Pendant :
- tout faire pour que le courant passe ; avoir des petits gestes qui traduisent mieux que des mots qu'on reste au diapason ;
 - se faire mutuellement confiance;
 - garder les mêmes horaires de réveil ;
 - conserver les moments de détente hors de la maison et du couple ;
 - si c'est difficile trouver un lieu où parler.

11.6- Aide à la séparation dans le couple¹

Si le deuil se complique, si l'individu ne surmonte pas le traumatisme de la séparation et développe des pathologies (dépression, ulcère, problèmes cardiaques...) et des difficultés relationnelles (repli sur soi-même), le recours à un psychologue devient nécessaire. Celui-ci doit avoir certaines capacités et qualités relationnelles. Nous les présentons. Elles sont aussi valables pour le DRH ou le conseiller externe qui aide l'individu.

11.2.3.2- Les attitudes et comportements de l'aidant

La séparation peut créer (ou révéler) une situation psychologique fragile chez l'individu. Il est habité par des peurs, des émotions qu'il ne maîtrise pas, il est en perte de sens, il se respecte peu, il s'enferme dans des regrets stériles ou dans des projets illusoire.

¹ Claire Martincour, septembre 1993

La relation d'aide peut permettre à l'aidé de sortir de cette situation et par conséquent de mieux vivre la séparation et les relations interpersonnelles.

Pour cela, elle doit être un lieu d'échanges mais aussi un lieu de vie, une expérimentation de relations épanouissantes. Ceci veut dire avant tout que :

- **l'aide est à la fois une attitude¹ et un ensemble de techniques** ; il est possible de maîtriser des techniques sans que ses attitudes ne soient compatibles avec une relation d'aide ; cette incohérence entre pratiques et attitudes profondes affecte la relation d'aide ;
- **une relation d'aide est d'autant plus efficace qu'elle est centrée sur la personne et non sur "son" problème** ; il ne s'agit pas de traiter une séparation mais d'aider une personne à la vivre.

Les attitudes de l'accompagnant doivent faire passer sa compassion et laisser la personne exprimer tranquillement et simplement ses émotions douloureuses. Il ne peut conseiller de *"ne pas se laisser aller"*. Il ne doit pas avoir vécu de deuil récemment ni avoir de difficultés psychologiques. En outre, il doit avoir de bonnes capacités de contact, d'engagement et de mobilisation émotionnelle.

*"Un grand nombre d'accompagnants dans le suivi de deuil sont des personnes qui ont traversé un ou plusieurs deuils et sont arrivées à bien le ou les surmonter (...). [Ces deuils] ont été pour eux l'occasion d'un approfondissement personnel."*²

Reprenons **quelques attitudes fondamentales de l'aidant.**

La présence paisible

Etre simplement présent est la première aide. Il n'est pas possible de diminuer la douleur de l'individu et cela peut générer un sentiment d'impuissance. La seule aide possible est l'acceptation des pleurs, l'encouragement à l'expression des ressentis. Cette présence est bien sûr proposée et non imposée.

La capacité d'écoute

L'individu a besoin d'affection et d'acceptation. Il peut avoir besoin de pleurer, de parler, de se souvenir, de raconter comment les choses se sont passées, d'évoquer le passé. L'accompagnant doit *"le comprendre et l'entendre dans l'expression de ses sentiments, accepter sa douleur et savoir qu'il aura tout un deuil à vivre. (...)* C'est (...) du côté de ce qu'en médecine on appelle aujourd'hui les soins palliatifs qu'il faudra aller chercher l'inspiration."³

La reformulation est utile à ce stade. Le piège est de formuler une réassurance (*"tu t'en sortiras très bien"*) qui coupe l'expression des émotions car l'individu ne se sent pas compris dans ce qu'il vit à ce moment là.

¹ Une attitude est une prédisposition à penser, sentir, percevoir et agir d'une certaine manière.

² Michel Hanus, p. 310, 1994

³ Christian Ménard, p. 96, 1991

La compréhension empathique

Il s'agit de comprendre, par-delà le contenu de la communication, les émotions véhiculées, explicitement ou implicitement par l'individu. **Cette compréhension empathique se heurte à plusieurs difficultés :**

- celle de reconnaître, ressentir et accepter ses émotions et celles des autres : l'aidant doit avoir exploré sa propre intériorité avant de se pencher sur celle d'autrui ;
- celle de sortir de ses cadres de référence, d'accepter que ses perceptions soient égocentriques ; il est difficile de se centrer totalement sur l'autre, de faire taire son discours intérieur¹, de ne pas juger l'autre² ;
- celle que peut avoir l'aidé à exprimer ses émotions, par manque de moyens d'expression ou de conscience de ses émotions ;
- une dernière difficulté est l'envie, le désir que peut avoir l'aidant à formuler des solutions immédiates et des conseils avisés ; non seulement ces directives seront probablement inopportunes, en ce qu'elles reflètent les perceptions de l'aidant et non de l'aidé, mais encore elles renvoient l'aidé dans son impuissance en niant sa capacité constructrice.

La relation d'aide consiste à identifier les émotions et à saisir leur intensité. L'exagération ou la minimisation génèrent chez l'aidé un sentiment d'incompréhension, voire de frustration. L'empathie peut se repérer à l'interchangeabilité des expressions de l'aidant et de l'aidé. L'aidant n'interprète pas, n'explique pas, ne juge pas ; il exprime, reformule ce que l'aidé lui a communiqué de façon plus ou moins confuse.

L'empathie a deux fonctions³ :

- une fonction de miroir qui permet à l'individu de voir son intériorité ;
- une fonction de sécurité ; la compréhension de l'aidant encourage l'aidé à explorer plus profondément son intériorité.

Ceci dit, l'empathie doit être adaptée à la situation psychologique de l'aidé, à son degré d'exploration de lui-même. Ce dernier peut ne pas avoir les capacités, à un moment donné, d'entendre, d'être renvoyé à son intériorité profonde. La progressivité est de règle au risque de créer des blocages, voire des sentiments de panique.

- Le respect et la confiance

Le respect et la confiance signifient que l'aidant considère l'aidé comme un être humain, c'est-à-dire comme détenteur d'une valeur et d'une dignité infinies, comme responsable de ses choix et de sa vie, libre et capable de décisions. Il n'impose pas de choix à l'aidé, n'émet pas d'avertissement, de diagnostic, de jugement (qui place l'aidant dans une position de supériorité morale). Respecter l'autre c'est aussi ne pas le submerger de questions.

¹ Ce discours intérieur est d'autant plus difficile à faire cesser que les communications de l'aidé font écho chez l'aidant, réveillent des souvenirs chargés d'émotions.

² Ce qui revient à l'enfermer dans le cadre de référence de l'aidant et donc à restreindre sa liberté.

³ En outre, lorsque l'aidant exprime à l'aidé ce qu'il a perçu de ses émotions, il vérifie la précision de sa compréhension.

Le respect c'est l'écoute empathique. C'est aussi l'authenticité, qui passe par la définition, par l'aidant, de ses propres limites¹. Franchir ses limites, c'est ne plus être dans une relation authentique ni respecter l'autre. Si le respect signifie acceptation de la liberté de l'aidé et soutien de son autonomie, cela ne veut pas dire que l'aidant accepte que l'aidé s'embourbe dans ses peurs, ses schèmes d'action inadéquats ou la passivité. Enfin, le respect de l'autre passe par le respect de soi-même. Il n'est pas possible de s'ouvrir à autrui et de l'accepter si une grande partie de son énergie est dépensée à se cacher, à rester sur la défensive, à masquer ses faiblesses.

- L'authenticité

L'authenticité signifie que l'aidant est librement et profondément lui-même. Cela veut dire aussi qu'il communique ce qu'il ressent². Ne pas être, lors d'une relation qui se dit d'aide, dans l'authenticité, c'est être dans la mascarade ou dans la manipulation. Ces dernières se détectent, se ressentent par le décalage entre communication verbale et non-verbale.

L'authenticité se heurte à la peur de soi-même et de l'autre. Ainsi, parfois l'aidant mettra-t-il un terme à une relation ne pouvant s'y engager plus profondément. Ou encore l'aidé, sentant que l'aidant, en raison de réactions défensives par exemple, ne peut l'accompagner plus avant, prendra lui-même l'initiative de la rupture.

- Clarté, précision et spécificité des communications

Aider quelqu'un à s'explorer et à gagner en liberté vis-à-vis de lui-même passe aussi par la clarté, la précision et la spécificité des communications. L'aidé se trouve dans une situation de confusion et d'anxiété qui rend difficiles l'identification et l'expression des émotions. L'aidant doit alors éviter que la discussion ne devienne abstraite et générale mais, au contraire, orienter les échanges sur des sentiments et des expériences spécifiques. Il s'agit d'accompagner l'aidé à passer d'une description de lui-même vague et générale à une connaissance précise et nette. Les questions peuvent aider à cette précision et cette justesse de la connaissance. Sous réserve qu'elles ne mettent pas l'aidé dans une position défensive (devant tant d'investigations) ou passive (reproduisant de la sorte un schéma "médical"). L'aidé doit demeurer l'acteur principal de la relation et de l'action.³

- La confrontation

L'aidant accompagne l'aidé, fait écho à ses émotions, réagit à ses expressions. Il doit aussi être actif. Cela veut dire pointer les contradictions de l'aidé entre ce qu'il dit, fait, vit, ressent. Ceci peut créer des tensions, voire une crise ou une rupture, dans la relation. Par conséquent cette attitude ne sera pas adoptée dans les premiers temps de la relation.

¹ L'aidant a notamment un travail d'élucidation à faire sur les séparations qu'il a lui-même vécues : *"à quoi le deuil de l'autre me renvoie-t-il ? "*

² Y compris les réactions négatives que les attitudes de l'aidé peuvent susciter chez l'aidant.

³ Des questions ouvertes maintiendront son initiative intacte.

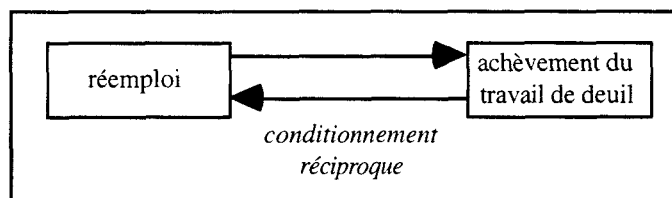
Cette confrontation de l'aidé à lui-même évite que la relation d'aide ne devienne une discussion stérile, certes génératrice de compréhension de soi mais éloignée de l'action. Amener l'aidé à une conscience profonde de son intériorité sans lui indiquer les voies de changement concret c'est le maintenir dans l'impuissance et l'aliénation.

L'accompagnement trouve son terme lorsque l'individu achève son deuil. Celui-ci est fini quand l'individu a découvert une signification de l'expérience vécue.

"En fait, une personne atteint la fin de son processus de deuil lorsqu'elle est capable de créer de nouveaux attachements et qu'elle peut évoquer [l'objet perdu] sans souffrance émotionnelle (...) La fin du travail de deuil est signalée par l'acceptation de la perte, l'intériorisation de l'image de [l'objet perdu] dans sa réalité, le réinvestissement de soi-même vers l'extérieur et souvent une croissance¹ émotionnelle et spirituelle notable."²

Notons en conclusion que le deuil et la séparation sont des expériences douloureuses pour chaque être humain et chacun les vit à sa manière, à son rythme. **Aucune démarche n'est appropriée pour tout le monde.** Il y a toujours des exceptions. Pour l'individu, l'essentiel est d'oser demander de l'aide et de ne pas rester seul avec un deuil qui n'en finit pas et qui empêche de vivre pleinement et de reconstruire des relations. Pour la structure accompagnante, il importe d'apporter un soutien instrumental et psychologique adapté pour briser l'isolement.

Ceci dit, l'aide à la séparation n'est efficace que ponctuellement. **Un retour rapide à l'emploi³ est indispensable au risque de détruire le travail réalisé par l'aidant. Réciproquement, le travail de deuil conditionne la capacité à reconstruire des relations : réemploi et achèvement du deuil se conditionnent mutuellement.**



11.7- Réemploi et travail de deuil

¹ Faire son deuil c'est, en fait, "remplacer une absence effective par une présence intérieure" (Scharer et Pillot, revue du praticien, 11/02/86, p. 494, cité par Rosette Poletti et Barbara Dobbs, p. 35, 1993). Le deuil est un facteur de croissance parce qu'il apprend à accepter la réalité de la séparation dans la vie.

² Rosette Poletti et Barbara Dobbs, p. 33 et 36, 1993

³ "L'emploi est perçu depuis l'après-guerre comme le facteur prioritaire, sinon unique, de socialisation" (Dominique Thierry, février 1994)

La question qui se pose alors est celle de la réinsertion :

*"Toute la question est de savoir si le processus d'insertion (...) peut atteindre son objectif en restant à distance d'une activité socialement reconnue, le retour à l'emploi se situant en fin de chaîne. C'est peu probable si l'on observe le processus de perturbation engendré par la perte d'emploi. **Combien de salariés ont, avec le choc du licenciement, intériorisé l'idée que leurs compétences sont limitées, que leur acquis professionnel n'est pas transférable, qu'il est trop tard pour espérer progresser ? La perte de confiance en soi appelle une attitude de dépendance, une demande d'assistance, l'atonie**"¹.*

Les mesures actuelles de réparation, de réduction des effets socialement néfastes de l'exclusion ne suffisent pas. Si les mesures de réinsertion, les aides pour maintenir des personnes aux frontières de la mort sociale peuvent être localement efficaces, elles ne prendront leur pleine et entière signification que **si tout est fait en amont du processus pour repérer et traiter les situations d'inadaptation avant qu'elles ne deviennent situations d'exclusion**. Ainsi, la réinsertion renvoie à une problématique beaucoup plus vaste :

*"Le (...) problème (l'insertion ou la réinsertion) nécessite des démarches spécifiques mais il est totalement insoluble à long terme : dans un contexte global de pénurie d'emplois (...); dans un contexte de non anticipation où les entreprises rejettent sur la collectivité leurs problèmes d'adaptation de la main d'œuvre et le coût du sous-emploi... qui revient d'ailleurs dans leur prix de revient par le biais des charges sociales et fiscales."*²

¹ Dominique Thierry, mars-avril 1993

² Dominique Thierry, février 1994

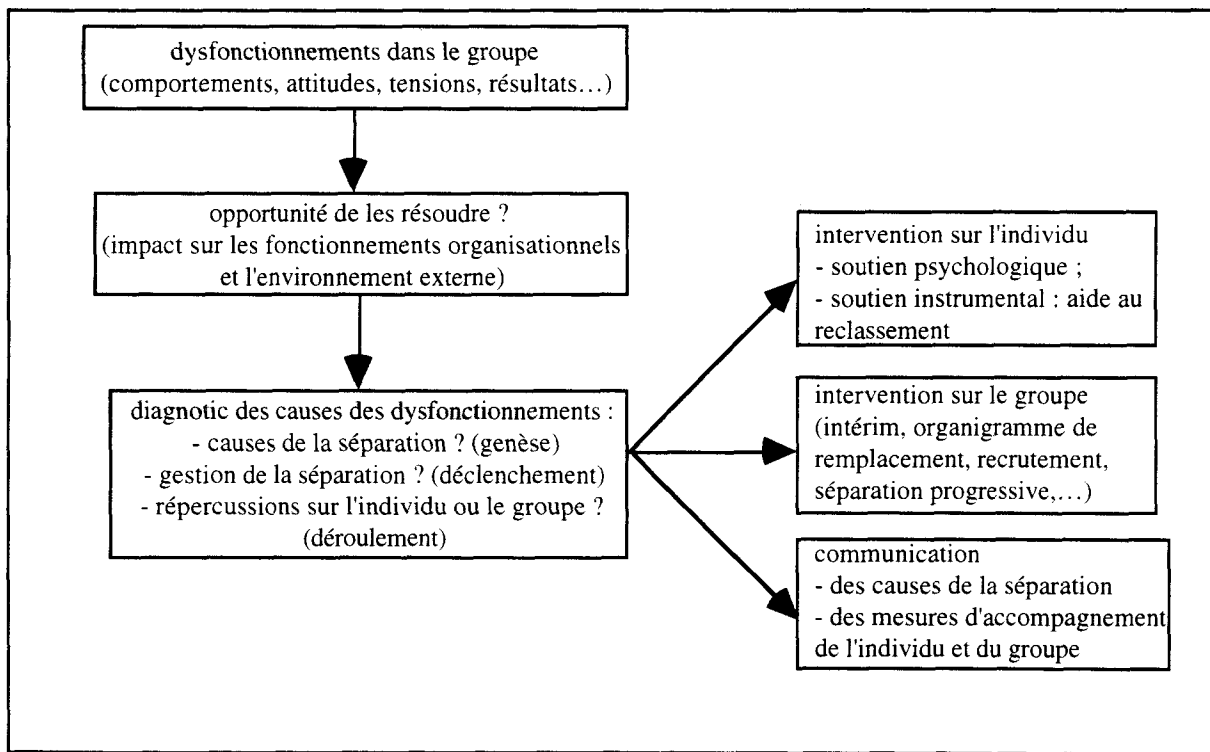
CONCLUSION 11

L'objet de ce chapitre était de regarder comment réparer les effets de la séparation sur l'individu et l'organisation.

En ce qui concerne l'organisation, nous avons montré que trois actions sont possibles :

- **l'intervention réparatrice sur l'individu** pour signifier aux restants que leur propre séparation sera gérée humainement ;
- **l'intervention sur le groupe** pour réduire les impacts de la séparation (perte de compétences, redistribution des tâches et nouveau fonctionnement) ;
- **la communication** pour expliquer le pourquoi et le comment de la séparation et éviter le développement d'angoisses et de dysfonctionnements.

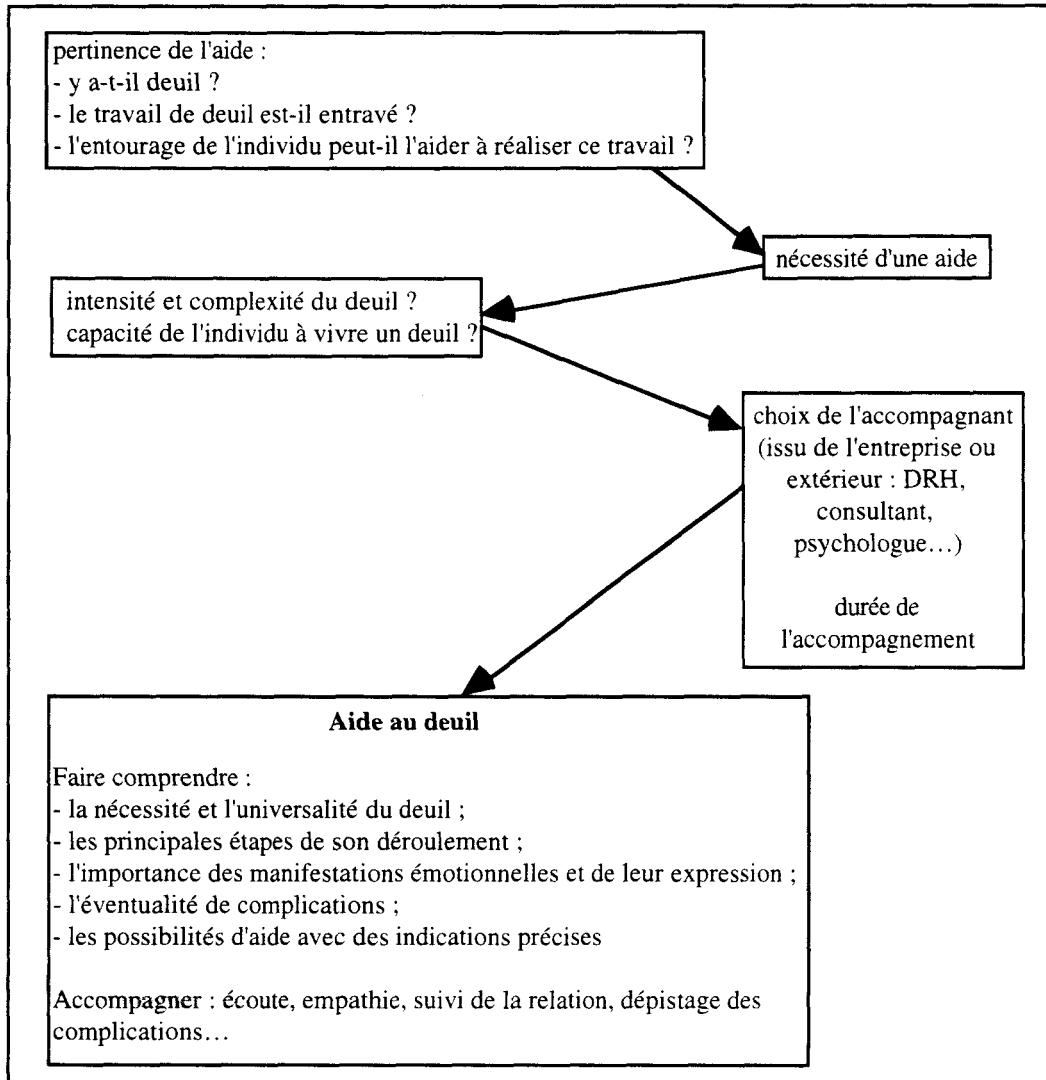
Nous reprenons ces éléments dans le schéma ci-après :



11.8- Gestion réparatrice des effets de la séparation sur l'organisation

En ce qui concerne l'individu, nous nous sommes attachée à montrer les conditions d'une aide instrumentale (aide au reclassement ; 11.1.1) et d'une aide psychologique (11.2). L'une et l'autre participent aussi des actions réparatrices sur l'organisation.

L'aide psychologique a pour objectif de faciliter le travail de deuil. Elle peut être succincte lorsque la séparation est peu traumatique ; elle est plus profonde quand les répercussions psychologiques de la séparation sont plus graves. Nous reprenons la démarche qui permet de définir le type d'aide nécessaire :



11.9- Aide au travail de deuil

L'aide au travail de deuil, couplée à une aide au reclassement, peut permettre la reconstruction plus précoce de relation avec une autre organisation. En outre, toutes deux peuvent apaiser les angoisses chez les salariés restants en leur signifiant que l'organisation ne se désintéresse pas de leur avenir hors de ses "frontières".

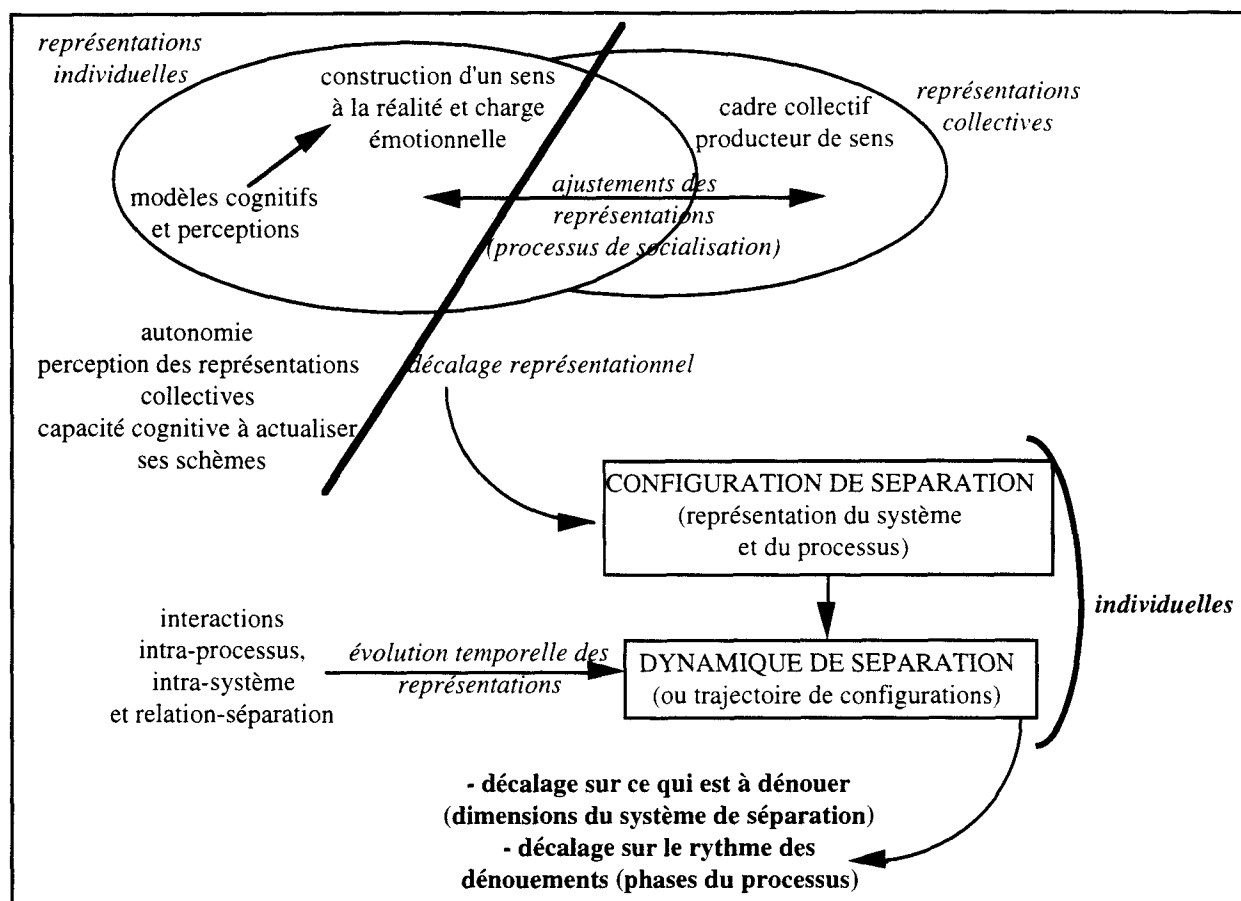
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

L'objet de cette dernière partie était de montré **comment intervenir sur la dynamique de séparation.**

Au chapitre 9, nous avons défini ce que nous entendions par "dynamique". Nous avons montré que **l'individu construit des représentations, à partir de ses schémas cognitifs et des interactions sociales dans lesquelles il évolue, de la relation et de la séparation.** Ces représentations sont un mélange de significations et d'émotions.

Si les interactions sociales tendent à harmoniser les représentations individuelles, il demeure des décalages représentationnels. Les individus n'attribuent pas le même sens à la séparation. Les détachements nécessaires sont définis différemment d'un individu à l'autre. De même, le rythme et le temps que requiert la séparation varient selon les individus.

Nous reprenons la construction des dynamiques de séparation dans le schéma ci-après.



III.3- Les dynamiques de séparation

Les décalages représentationnels peuvent créer du malentendus sur les causes de la séparation, sa gestion, les intentions des acteurs et in fine perturber les vécus de séparation :

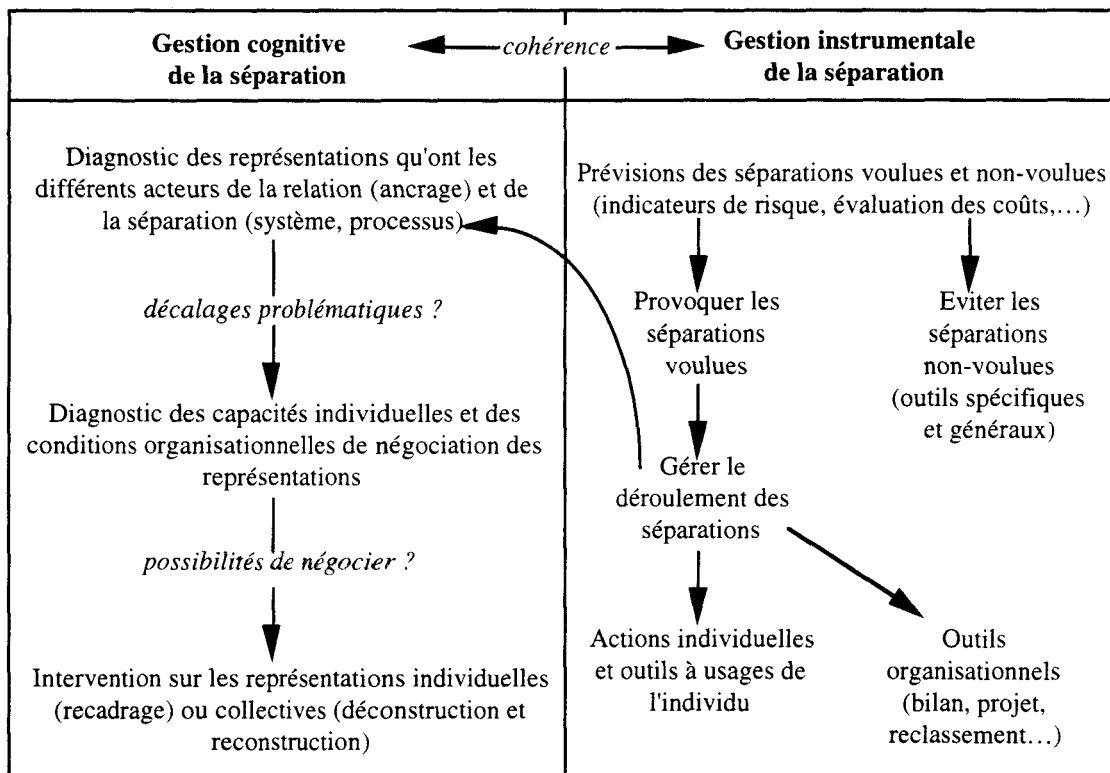
- un **décalage représentationnel sur le sens de la relation** peut générer une séparation et des conceptions différentes de la signification de la séparation ;
- un **décalage représentationnel sur les dimensions du système** de séparation qui prévalent peuvent aboutir à des dénouements incomplets. Par exemple, si l'organisation s'attache à la dimension juridico-institutionnelle, le détachement qu'a l'individu à effectuer vis-à-vis de son métier ou de son groupe peut être ignoré. Le processus de détachement (travail de deuil) s'en trouvera compliqué ou inachevé. Les capacités à reconstruire une relation, c'est-à-dire à retrouver un emploi, en pâtiront également ;
- un **décalage représentationnel sur les phases du processus** est aussi générateur de difficultés. Un des acteurs de la séparation peut percevoir le processus comme à son début alors que les autres acteurs se représentent en phase de déclenchement ou déroulement. Il pourra alors ressentir le processus comme amputé et la séparation comme expédiée. Son travail de deuil sera probablement incomplet et des complications surviendront dans la suite de son parcours professionnel.

Ce neuvième chapitre montre que l'intervention sur la séparation passe par une action sur les représentations des individus.

Chapitre 10- L'intervention permanente et préventive a pour objet de préparer les séparations afin d'en réduire les effets négatifs. Elle comprend deux volets :

- l'intervention sur les représentations individuelles ou collectives doit permettre de réduire les décalages représentationnels sur la relation et sur la séparation ;
- l'action instrumentale ; la reconstruction de représentations doit s'ancrer, s'incarner dans une pratique avec laquelle elle soit cohérente.

Nous reprenons ces deux modes de gestion de la séparation dans le schéma ci-après.

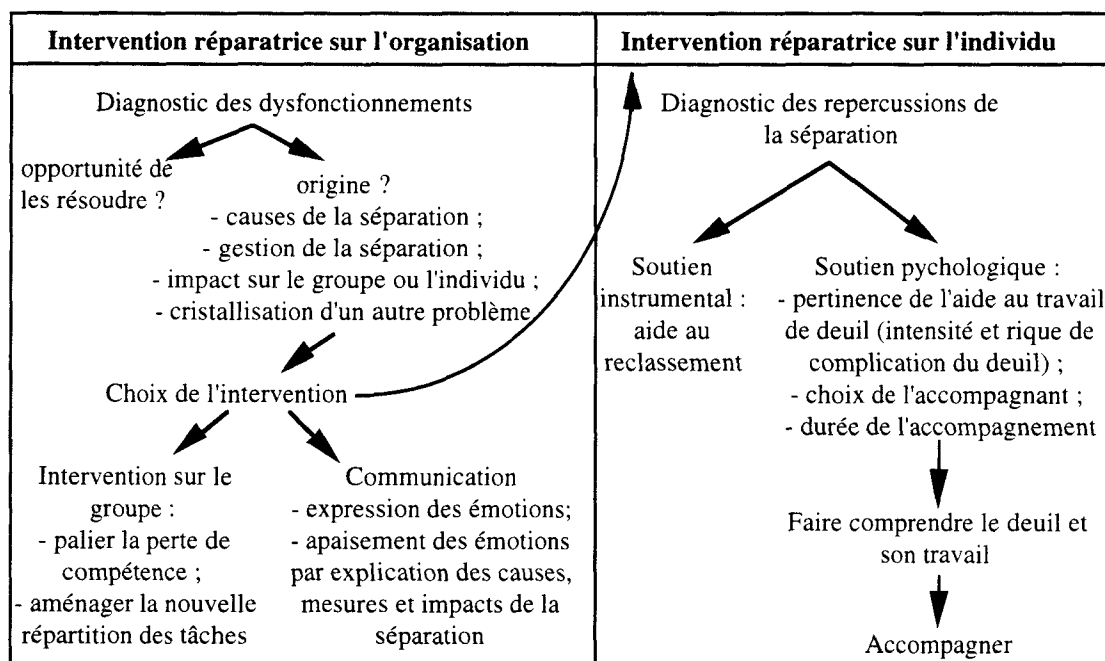


III.4- Gestions préventives de la séparation

L'intervention permanente et préventive sur la séparation n'est pas infaillible. Des séparations peuvent, malgré une attention portée aux ressentis des acteurs, avoir des effets traumatiques pour l'individu et perturbateurs pour le groupe. A la logique de prévention se substitue alors une logique de réparation.

Chapitre 11- L'intervention réparatrice agit sur deux éléments désormais isolés : l'individu et l'organisation. L'organisation peut faire face à des difficultés de fonctionnement du groupe d'origine du partant. Un diagnostic doit permettre de choisir les outils appropriés. En ce qui concerne l'individu, l'aide à lui apporter peut être psychologique ou instrumentale.

Nous reprenons ces éléments :



III.5- Gestions réparatrices de la séparation

Au terme de cette dernière partie, il convient de préciser que les outils proposés sont davantage des guides pour l'action et la réflexion que des modèles normatifs. **Il importe dans la gestion d'une séparation d'être attentif à :**

- ce que quitte l'individu, c'est-à-dire aux ancrages qu'il avait dans l'organisation ;
- au sens qu'il attribue à la séparation ;
- au temps dont il a besoin pour dénouer les liens qu'il a tissés ;
- aux significations de la séparation que le groupe a construites ;
- aux émotions qui sont associées à ces représentations et à leurs impacts sur le fonctionnement du groupe.

Ce n'est qu'après cette lecture des construits individuels et collectifs que le gestionnaire pourra choisir, dans la gamme des outils, ceux pertinents pour accompagner l'individu et le groupe.

CONCLUSION GENERALE

Reprenant nos principales conclusions, nous en indiquons les limites avant de proposer des pistes de recherche.

1- RESULTATS DE LA RECHERCHE

Rappelons notre problématique.

L'objectif de notre recherche était d'apporter une connaissance globale de la séparation qui en permette une gestion plus appropriée sans pour autant devenir compliquée.

Pour ce faire nous avons construit deux artefacts : **le système et le processus de séparation**. Nous avons ensuite intégré nos conclusions dans des **grilles de lecture** constituant à l'intention des gestionnaires, des outils de compréhension et d'actions. Nous avons aussi indiqué des possibilités d'intervention qui s'inscrivent davantage dans une logique réparatrice.

Reprenons les principaux résultats.

1.1- Dans la première partie, nous avons étudié la séparation en tant que système.

Nous avons montré que le système est constitué de trois dimensions : la dimension juridico-institutionnelle, technico-économique et psycho-sociale. Celles-ci interagissent entre elles et avec leur contexte.

1.1.1- La dimension juridico-institutionnelle

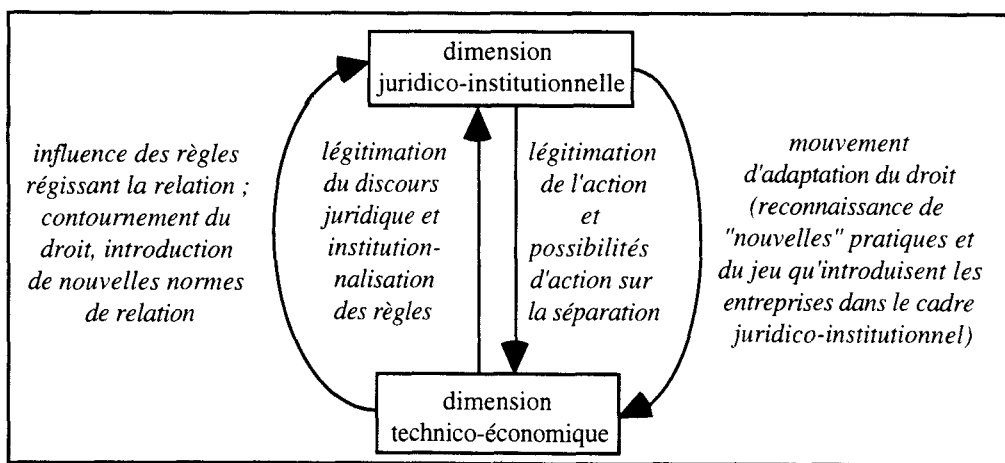
C'est l'ensemble des règles qui régissent la séparation et la relation entre l'individu et l'organisation. Elle constitue le cadre normatif de la séparation, à l'intérieur et au nom duquel agissent les partenaires concernés.

En général, les acteurs influencent la production des règles relatives à la relation. Ils jouent des ambiguïtés des règles relatives à la séparation. Ils s'appuient sur celles qui répondent à leurs intérêts ou qui légitiment leurs actes, les détournent quand elles s'opposent à leur stratégie... **La connaissance du droit devient de la sorte un facteur important de la séparation.** Elle détermine les possibilités d'agir à l'intérieur du système de séparation. Ceux qui sont démunis de cette connaissance n'ont pas de moyen de manœuvrer et subissent la séparation.

1.1.2- La dimension technico-économique

C'est l'ensemble des pratiques organisationnelles de séparation ainsi que ses fondements idéologiques. Cadre opératoire de la séparation, elle constitue l'autre terrain où les intérêts et les stratégies des acteurs s'expriment.

Elle est influencée par les **représentations dominantes** dans l'organisation et son environnement (théoriciens, partenaires). Ces représentations concernent le rôle de l'organisation, la relation individu-organisation, ou le sens de la GRH. Elles orientent la manière de penser et d'agir la séparation. Schématiquement, elles tendent à en faire une **opération juridique qui répond à des enjeux économiques.** L'opératoire et le juridique se constituent et se renforcent mutuellement :



12.1- Interactions entre les cadres juridique et opératoire

1.1.3- La dimension psycho-sociale

C'est l'ensemble des phénomènes psycho-sociaux qui apparaissent dans la séparation : retentissements sur l'intériorité de l'individu (expression d'émotions ou modifications cognitives), sur son identité, sur les relations inter-personnelles et sur les représentations et fonctionnements collectifs.

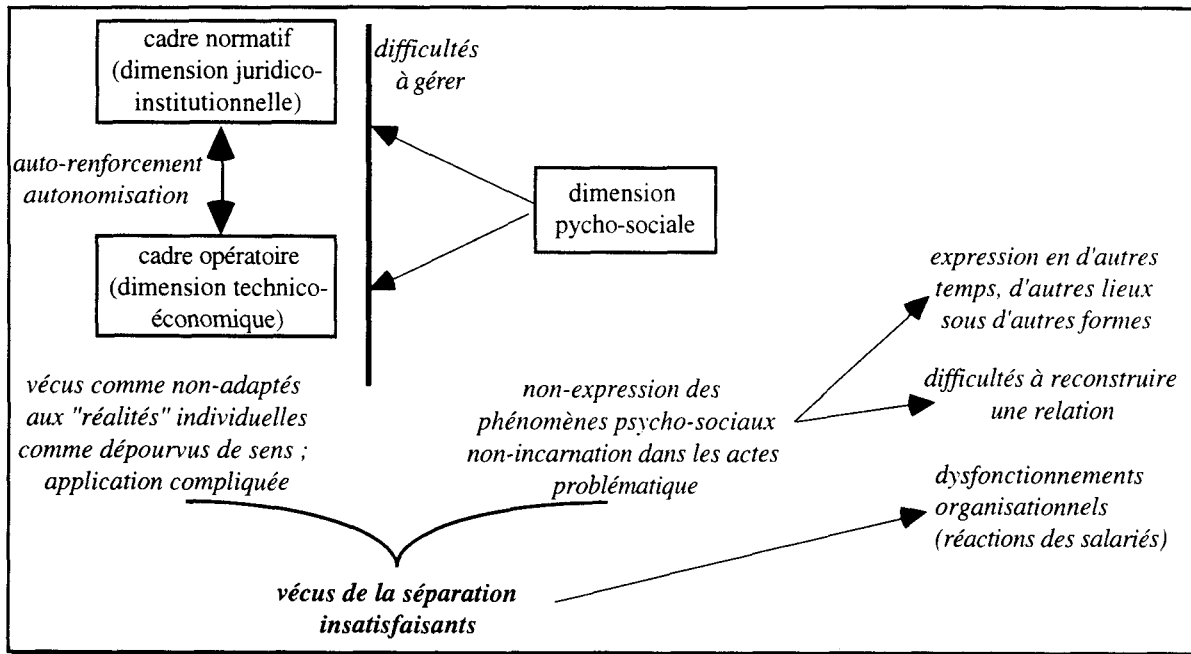
Dans les organisations, la prise en compte de l'intériorité est faible. De plus, la parole a peu de place. La rationalité économique et le paradigme médical imprègnent les fonctionnements. Enfin, les dimensions opératoire et juridique de la séparation fonctionnent en "circuit fermé".

Il en résulte que la dimension psycho-sociale est difficile à gérer. Ou encore, elle ne relève pas du champ d'intervention que conçoit le gestionnaire. **Elle est peu incarnée et ancrée dans l'action.**

Cette difficulté à l'intégrer et à la gérer a plusieurs répercussions :

- **les individus ont difficilement prise sur elle** ; elle peut devenir alors problématique ;
- les dimensions juridico-institutionnelle et technico-économique apparaissent comme autonomisées et fonctionnant sur elles-mêmes ; **leur sens est peu ou mal perçu** ; les acteurs peuvent se les représenter comme un habillage déconnecté des réalités ;
- les outils sont perçus comme inadaptés aux "réalités" individuelles et collectives ; **leur application peut être contestée** ;
- **les vécus de séparation sont insatisfaisants** pour les individus (sortant, gestionnaire, groupe) ;
- la dimension psycho-sociale n'ayant pu être exprimée dans l'entreprise, au moment de la séparation, dans des cadres précis, **elle émerge ailleurs**, à un autre moment, sous d'autres formes ; ces émergences sont difficiles à comprendre, à cerner et à canaliser. Il peut en résulter des difficultés pour l'individu à reconstruire une relation ou des dysfonctionnements dans l'organisation.

Nous reprenons ces éléments :



12.2- Positionnement des trois dimensions du système

L'aménagement d'espaces et de temps où puisse s'incarner la dimension psycho-sociale apparaît dès lors comme un acte important de la gestion de la séparation.

1.2- La deuxième partie a été consacrée à l'étude de la séparation en tant que processus.

La séparation comporte trois phases :

- **la genèse** est l'émergence et le développement des conditions de la séparation ;
- **le déclenchement** est le processus de décision et l'action de séparation à proprement parlé (entretien, départ physique,...) ;
- **le déroulement** est le processus de séparation dans son autonomisation, c'est-à-dire, les effets des deux premières phases sur l'individu et l'organisation.

Ces phases s'imbriquent et interagissent ; elles sont aussi en lien avec les relations qui les précèdent et leur succèdent.

1.2.1- Les phases du processus interagissent

Les deux premières phases ne se distinguent pas nettement. On ne peut repérer clairement une séquence "apparition des causes", "décision", "gestion - entretien". Le processus de décision

est complexe. Les "causes" peuvent émerger et précéder la décision ou être construites après (ou parallèlement à) la décision. La qualification juridique peut aboutir à la recherche de "causes". De même, des actes de gestion peuvent précéder ou interagir avec la décision. Un entretien entre un supérieur et son subordonné peut se transformer en entretien de départ, et la qualification juridique n'être recherchée que plus tard.

Le déroulement de la séparation interagit aussi avec la genèse et le déclenchement. Les causes énoncées, le processus de décision, le mode de gestion influencent les effets de la séparation sur les acteurs. En retour, le déroulement agit sur la genèse et le déclenchement des séparations ultérieures. Les expériences conduisent à des réajustements des représentations et des comportements.

Le processus de séparation est complexe. Chaque phase interagit avec les autres. Ce qui se produit a un moment influence la suite du processus. Une réalité se construit sur une réalité précédente. Ceci montre la nécessité, pour le gestionnaire, d'être vigilant par rapport à ce qu'il crée lors des prémices de la séparation. Le poids qu'il accorde aux dimensions juridique, opératoire et psycho-sociale, leur déséquilibre ou leur déconnexion pèsent sur le déroulement du processus.

1.2.2- Les interactions entre le processus et la relation qui le précède

La relation individu-organisation comporte trois modes : elle peut être normative (l'individu est lié à l'institution), affective (l'individu est lié au collectif) ou opérationnelle (l'individu est lié à l'emploi). Ces modes ne sont pas exclusifs ; cependant un peut être dominant. **Il indique le type de lien à dénouer lors de la séparation.**

A ce stade, deux difficultés peuvent apparaître :

- les acteurs de la séparation peuvent **percevoir des modes différents de la relation et par conséquent de la séparation** ; ils ne sont pas en accord sur le type de lien à dénouer ;
- ils peuvent **vivre à des rythmes différents les phases de la relation et de la séparation** ; un acteur peut ressentir la genèse d'une séparation alors que les autres perçoivent une stabilisation de la relation.

Ces décalages perceptifs peuvent conduire à **une séparation symbolique**. Celle-ci peut être une alternative à la séparation factuelle, bloquant de la sorte son processus, ou une temporisation.

De même, **la reconstruction d'une relation avec une autre organisation** peut survenir à différents moments du processus, influençant par-là son rythme et son déroulement.

Ces conclusions permettent d'identifier des "**trajectoires de séparation**" où relation, phases du processus de séparation, séparation symbolique et reconstruction de la relation interviennent à différents moments.

Il en résulte que :

- l'observation des séparations symboliques peut indiquer au gestionnaire que tel ou tel individu a entamé (ou risque d'enclencher) un processus de séparation ;
- l'évolution du type de relation que l'individu privilégie peut constituer un indicateur des risques de séparation ;
- l'analyse des modes de relation dominants fournit une indication de ce qui est à dénouer lors de la séparation.

1.2.3- Les interactions du processus avec les situations ultérieures

La séparation laisse des traces sur les acteurs. Elle peut modifier leur trajectoire professionnelle ainsi que leurs représentations de la relation et de la séparation.

En ce qui concerne l'individu partant, deux concepts permettent de comprendre ces traces : le deuil et l'exclusion. La psychanalyse montre que le deuil conduit à un ajustement des représentations et à une maturation relationnelle modifiant par-là les relations futures. Mais les traces peuvent être autres. Le deuil peut être problématique et perturber, voire empêcher, la reconstruction d'une relation. C'est ce que montre aussi la sociologie lorsqu'elle décrit les phénomènes d'étiquetage et de désocialisation. **Le déroulement d'une séparation peut entraver le réemploi. Celle-ci peut se perpétuer ou se reproduire.**

Les individus restants sont aussi marqués par la séparation. Les collègues de l'individu partant peuvent ressentir diverses émotions et modifier leurs représentations de l'organisation ainsi que leur relation à celle-ci. Des dysfonctionnements organisationnels peuvent en résulter. Quant au gestionnaire de la séparation, il peut ressentir de la peur, de la culpabilité, de la colère... Ces émotions peuvent perturber ses comportements et actes de gestion. Il se produit alors des boucles de renforcement positif : les difficultés à gérer la séparation s'accroissent.

En termes opératoires, ces résultats signifient qu'il convient d'être attentif aux traces que laisse la séparation sur les individus. Le gestionnaire pourra veiller à

laisser suffisamment de temps aux individus pour réaliser leur travail de deuil. Il pourra aussi le faciliter en créant des espaces de paroles. Sa connaissance de ce processus pourra l'y aider. En tout état de cause, il tentera de ne pas bloquer l'expression des émotions. Il sera vigilant aussi aux impacts de la séparation sur le collectif en laissant s'exprimer notamment les sentiments d'angoisse ou de colère. Il réalisera ensuite un travail de réassurance. Quant à ses propres difficultés, il essaiera de ne pas les nier. Les accepter, voire les exprimer, ouvre à leur réduction. La recherche de conseil et de soutien psychologique pourra s'avérer utile.

Reste le cas particulier du recruteur. La reconstruction d'une relation dans une nouvelle organisation est influencée par le processus de séparation antérieur. Le recruteur aura intérêt à comprendre en quoi ce processus peut modifier la relation du recruté à sa nouvelle équipe, son nouvel emploi, sa nouvelle institution ; cette compréhension pourra faciliter son intégration.

Au terme de ces deux premières parties, nous avons une vision de la séparation en tant que :

- système dont les dimensions interagissent ;
- processus dont les phases interagissent et qui est en interaction avec les relations antérieure et ultérieure.

Mais cette représentation intègre peu les capacités individuelles à intervenir sur la séparation.

1.3- Dans la troisième partie, nous réintégrons l'acteur et examinons les possibilités d'intervention sur la séparation.

1.3.1- La dynamique de séparation est une construction individuelle et collective

La séparation peut être lue comme un comportement, une réaction à un environnement ou l'expression d'une stratégie à visée utilitariste. **Elle est aussi une construction individuelle et collective.** Les individus élaborent, dans des réseaux d'interactions sociales, des représentations de la relation qui les lie à l'organisation ainsi que de ce qui est à dénouer au moment de la séparation et du temps nécessaire à ces dénouement.

Les individus ont des représentations particulières du système et du processus de séparation. Chacun perçoit et privilégie des dimensions et des phases spécifiques. Pour représenter ces constructions individuelles, nous avons construit un troisième

artefact : la "trajectoire de configurations". La "configuration" est, à un moment donné, la représentation qu'a un individu du système (quelle est la dimension dominante dans son système cognitif) et du processus (à quelle phase du processus se représente-t-il ?). Cette configuration évolue au cours du temps constituant une "**dynamique de séparation**".

Chaque individu vit une dynamique propre. Il existe des décalages perceptifs et des désajustements représentationnels sur la séparation. **Ils sont à l'origine des séparations inachevées ou problématiques.**

1.3.2- La séparation est une dynamique sur laquelle il est possible d'intervenir de façon permanente et préventive

Une intervention préventive peut œuvrer au rapprochement des dynamiques en aplanissant les décalages sur :

- **ce qui est à dénouer** (accordage entre les parties en présence sur les dimensions du système à prendre en considération) ;
- **le moment et le rythme de ces dénouements** (accordage sur les phases du processus).

Il s'agit tout d'abord de mener un **diagnostic des représentations. Il indique ce qui se noue entre l'individu et l'organisation et ce qui est à dénouer.** Nous avons proposé des grilles qui permettent de saisir :

- les ancrages de l'individu à l'organisation ;
- les décalages éventuels entre les représentations des différents acteurs de la séparation ;
- les possibilités de rapprochement de ces représentations.

Après ce diagnostic, un travail de rapprochement est à effectuer. L'intervention peut se faire sur :

- les représentations individuelles (technique du recadrage) ;
- les représentations collectives (introduction d'intersubjectivité).

Cette intervention sur les représentations permet de dénouer l'ensembles des liens individu-organisation. **Elle doit s'appuyer sur une gestion instrumentale.** Il s'agit de mettre en cohérence la gestion de la dimension psycho-sociale et celle des dimensions juridico-institutionnelle et technico-économique. En outre, il est nécessaire de construire des instruments de prévision de la séparation pour pouvoir mettre en place des programmes d'intervention sur les représentations. Ces outils peuvent être utilisés par l'individu ou l'organisation.

1.3.3- La séparation est une dynamique sur laquelle il est possible d'intervenir de façon ponctuelle et corrective

Si l'intervention préventive est incomplète, les individus partants et restants peuvent diverger sur ce qui est à dénouer. La séparation ne se fait pas complètement et laisse des séquelles. Des interventions réparatrices sont alors nécessaires.

En ce qui concerne les actions réparatrices sur l'organisation, il s'agit essentiellement :

- **d'émettre des signaux aux salariés restants** sur la gestion de leur propre départ ; montrer que l'on se préoccupe du salarié qui part, c'est signifier aux restants que l'on s'occupera d'eux et c'est apaiser des angoisses ;
- **de réduire les dysfonctionnements opérationnels** nés de la séparation (perte de compétences, perturbation des fonctionnements,...) ;
- **d'apaiser les tensions émotionnelles dans le groupe** ; la séparation peut générer chez les collègues de l'individu partant un deuil ou des émotions (peur, colère) ; apporter des explications sur la séparation est important ; il est aussi fondamental de laisser ces émotions s'exprimer.

Les interventions réparatrices sur l'individu sont de deux ordres :

- **apporter un soutien instrumental** ; il s'agit d'aider le salarié à se reclasser ; le recours à un consultant, l'utilisation du bilan de compétences, la création d'une cellule interne à l'organisation peuvent s'avérer efficaces ;
- **apporter un soutien psychologique** ; le gestionnaire peut réaliser, à partir d'une grille, une évaluation de l'intensité du deuil ; en fonction de celle-ci, il détermine si un accompagnement est nécessaire et qui est le plus à même d'intervenir (le responsable du personnel, un consultant, un psychologue) ; l'accompagnement consiste tout d'abord à expliquer au salarié ce qu'il vit afin qu'il accepte ses réactions ; il signifie aussi écoute, empathie et suivi. L'individu aura les plus grandes difficultés à retrouver un emploi tant qu'il n'aura pas achevé son deuil.

Nous venons de présenter les conclusions théoriques et opératoires de notre recherche. Nous allons à présent en exprimer les apports et les limites.

2- EVALUATION GENERALE DE LA RECHERCHE

2.1- Apports de la recherche

L'apport principal de cette recherche est d'enrichir la manière d'aborder la séparation.

Nous avons multiplié les angles de vue. Aux perspectives habituelles, le juridique et l'économique, nous avons ajouté le psychologique, le sociologique et le psychanalytique. Cet élargissement nous a permis d'articuler le connu (des concepts et théories "importés") et l'inconnu (la séparation). A titre d'exemple, nous avons montré que le concept de deuil est opératoire dans la construction de connaissances de gestion.

Nous avons aussi intégré différents niveaux d'analyse : l'individu, le groupe, l'organisation et la société. Ce faisant, nous avons proposé des modes de gestion de la séparation qui ne soient ni partiels ni partiels. Cette intégration inscrit aussi notre recherche dans des problématiques plus larges : les trajectoires professionnelles, les fonctionnements collectifs, le chômage ou la réinsertion.

Cet élargissement et enrichissement de la compréhension de la séparation s'est traduit par des **grilles de lecture** construites à l'intention des gestionnaires.

Les gestionnaires peuvent s'en servir comme des stimulateurs de **réflexion sur leurs pratiques**. En ce sens, elles peuvent contribuer à l'évolution de modes de gestion de la séparation. Elles servent surtout à comprendre des phénomènes jusque-là peu étudiés et gérés. **Elles réintègrent la dimension psycho-sociale dans le champ cognitif des gestionnaires. Cette dimension est anxiogène et perturbatrice quand elle n'est pas traitée.** La gestion des dimensions juridique et technique est nécessaire mais insuffisante ; elle ne peut résoudre les questions psycho-affectives ou socio-politiques qui émergent dans la séparation.

Notre recherche donne aux gestionnaires les moyens d'élucider les situations de séparation et de construire à partir de cette connaissance des outils appropriés.

Rappelons enfin cette thèse peut participer à l'élargissement du champ des recherche en GRH en ce qu'elle s'inscrit aux "frontières organisationnelles".

2.2- Limites de la recherche

L'objectif de notre recherche était double : apporter une connaissance plus complexe de la séparation et en proposer des grilles de lecture et des outils de gestion. Deux types de résultats sont par conséquent à évaluer : les résultats théoriques et pratiques.

En ce qui concerne les apports théoriques de notre recherche, deux remarques sont à noter :

1- le système, le processus et la dynamique sont des constructions. Elles ont pour objet l'explication et la compréhension de la séparation.

L'évaluation de nos résultats demande l'examen de leur adaptation (ou convenance) aux situations. Il s'agit de vérifier si les structures cognitives résistent, sont adaptées aux expériences empiriques : *"notre connaissance est utile, pertinente et viable (...) quand elle résiste à l'épreuve de l'expérience, nous permet de faire des prédictions et de provoquer ou au contraire d'éviter (...) des phénomènes."*¹

Certes, ces artefacts nous ont permis d'expliquer les séparations examinées, mais la restitution de ces dernières était elle-même influencée par notre construction². On ne peut donc se baser sur la cohérence entre nos développements théoriques et nos observations empiriques. Il est probable que d'autres constructions auraient abouti à d'autres résultats tout aussi cohérents.

L'évaluation de nos résultats demanderait :

- **une confrontation avec des séparations observées par ailleurs** ; la non-apparition de paradoxe entre des situations restituées par d'autres chercheurs et notre construction serait par exemple un critère d'adaptation de cette dernière ;
- l'évaluation de **la cohérence interne** de notre construction ; il s'agit d'évaluer la compatibilité des éléments théoriques utilisés entre eux et avec la structure que nous proposons.

¹ Ernst Von Glaserfeld, in Paul Watzlawick, p. 26, 1988

² Voir le chapitre 2

2- Nos résultats se fondent sur un nombre limité de situations de séparation. Dès lors nos résultats théoriques peuvent être considérés comme une *"interprétation conjecturale"*¹ : *"ils ne sont pas falsifiables et, à proprement parlé, ne prouvent rien, dans la mesure où l'analyse n'a jamais épuisé la gamme de situations que l'on pourrait ou devrait étudier et comparer. Ils ne sont jamais rien d'autre qu'un résultat partiel et provisoire qui correspond à un état de recueil des données, sans aucune prétention à l'exhaustivité ni à la généralité."*²

Ceci étant, notre objectif n'était pas la généralisation, mais la démonstration de la complexité de la séparation ainsi que de l'hétérogénéité de ses situations. D'autre part, la redondance d'informations que nous avons constatée à certain moment du recueil de données, nous permet quand même de conclure à un large recensement des situations.

En ce qui concerne, **les grilles de lecture et les outils de gestion, leur application constituerait un test de leur pertinence.**

Elle permettrait d'évaluer :

- **leur faisabilité** ("concrètement sont-ils applicables ? ") ;
- **leur fiabilité** ("aboutissent-ils réellement aux objectifs que nous leur avons prêtés ?") ;
- **leur viabilité** ("peuvent-ils s'intégrer dans les procédures de gestion ? " ; "les gestionnaires peuvent-ils se les approprier ? ").

Plus largement, l'application permettrait d'évaluer **l'utilité de notre recherche** : "permet-elle une connaissance de la séparation qui puisse donner lieu à des actions ? " ³

Nous n'avons pas effectué pour l'heure ce travail d'application de nos résultats à des terrains⁴. La question de la pertinence de nos conclusions opératoires reste par conséquent en suspens.

Cependant, nous pouvons émettre **quelques réserves sur ces résultats opératoires** :

- ils sont fondés sur des constructions théoriques dont **le caractère interprétatif peut être exacerbé**⁵ ; il est fort probable que nombre de situations de séparation soient beaucoup moins complexes que ce que nous avons montré ;

¹ Ernst Von Glaserfeld, in Paul Watzlawick, p. 34, 1988

² Erhard Friedberg, p. 310, 1993

³ Voir Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon, p. 17, 1985

⁴ Voir les pistes de recherche que nous exposons ci-après.

⁵ L'interprétation à outrance des discours individuels peut conduire à construire une complexité que les individus ne perçoivent, ni ne vivent ; nous avons pu dérapier ici et là dans le "psychologisme" ou le "sociologisme".

- **leur complexité relative peut rendre aléatoire leur appropriation** par les acteurs organisationnels ; un travail de traduction de ces résultats en modes opératoires simples pourrait s'avérer nécessaire ;
- les acteurs organisationnels pourraient se révéler peu intéressés par de tels outils ; si ces derniers ne répondent pas à des stratégies ou des intérêts précis¹, ils demeureront de simples élaborations intellectuelles.

2.3- Ouvertures et perspectives

Dans ce travail, nous avons tenté de balayer le plus largement possible le système et le processus de séparation et les possibles d'intervention. Ainsi faisant, certains points n'ont pas été assez approfondis ou démontrés. Le caractère exploratoire de notre recherche laisse apparaître, au terme de celle-ci, des pistes de recherche.

2.3.1- Spécification du cadre d'étude² et précision des grilles de lecture

Nous avons pris en compte des séparations aussi différentes que le licenciement individuel, la démission, la retraite ou le décès. De la sorte nous avons pu proposer des grilles de lecture au spectre relativement large. Mais nous avons perdu en finesse dans l'analyse de chacune de ces séparations. Des études plus ciblées seraient nécessaires pour en préciser les spécificités et affiner les grilles de lecture.

2.3.2- Vérification par analyses quantitatives des facteurs qui influencent la séparation

Nous avons repéré de nombreux facteurs qui influenceraient la séparation. A partir de nos développements théoriques et de nos études de terrain, il est possible de procéder à des recherches de type hypothético-déductive. Certaines hypothèses pourraient être construites et vérifiées ; à titre d'exemples :

- **Existe-t-il une corrélation entre le temps de reconstruction d'une relation individu-organisation et le type de séparation** (démission, licenciement, transaction).

¹ Voir 1.6.2

² Voir 1.1

Cette étude pourrait valider ou invalider l'hypothèse selon laquelle le "déroulement" de la séparation est plus long dans le cas du licenciement, compte tenu du travail de deuil. La difficulté serait d'isoler les autres variables intervenant dans le recouvrement d'un emploi (niveau de qualification, âge, etc.).

- Existe-t-il une corrélation entre le "déroulement" du processus de séparation, notamment l'intensité du deuil et le niveau d'implication des individus.

Nous avons accrédité l'hypothèse selon laquelle plus un individu est impliqué dans une organisation, plus les liens qu'il a à dénouer sont nombreux et intenses. Si cette hypothèse était validée, elle pourrait permettre de cibler les populations à accompagner dans leur sortie d'entreprise.

Cette validation peut se heurter à deux écueils. Tout d'abord, nous avons montré que le travail de deuil était subordonné aux relations que l'individu noue avec l'organisation mais aussi à des capacités individuelles. Il conviendrait dès lors de distinguer le poids respectif de l'implication et de ces capacités dans le "déroulement de la séparation". Ceci pose la question de leur mesure. La deuxième difficulté serait de mesurer l'implication a posteriori. Comment évaluer, après qu'il l'ait quittée, l'implication qu'a eu un individu dans une organisation ?

- L'influence des facteurs de contingence organisationnels sur la séparation¹.

Bien que nous nous en soyons peu préoccupée, il nous semble possible de formuler l'hypothèse de liens entre les contingences organisationnelles et la séparation.

Les corrélations à vérifier sont très nombreuses : le lien entre la taille de l'organisation et le poids de la dimension juridico-institutionnelle de la séparation ; le lien entre le nombre de lignes hiérarchiques et le processus de prise de décision ; le lien entre le secteur d'activité et les représentations de la séparation,... mais aussi les éventuelles corrélations entre les rôles, les attributions, le pouvoir du responsable du personnel et le déroulement des séparations.

Ces recherches permettraient d'affiner les grilles de lectures et de proposer des modes opératoires mieux adaptés aux contextes organisationnels.

2.3.3- Etude des répercussions de la séparation sur les relations individu-organisation

Nous avons énoncé quelques intérêts que peuvent avoir les organisations à gérer les séparations². Des recherches pourraient démontrer explicitement les répercussions de la séparation et de sa gestion sur les fonctionnements organisationnels. Pour ce faire, il est possible de répondre à quelques questions.

¹ Cette influence est suggérée à l'Annexe 2

² Voir chapitre 1

- Les individus ayant déjà vécu une ou plusieurs séparations présentent-ils une spécificité dans leur relation à l'organisation ?

Il s'agirait d'examiner la corrélation entre le nombre de séparations vécues par des individus, la nature de ces séparations et le degré d'implication des individus dans l'organisation.

Dans nos entretiens, nous demandions aux individus si leur relation à l'entreprise avait changé. Les propos étaient parfois teintés d'amertume et de regret. Les interviewés formulaient la résolution de ne plus s'investir autant dans une organisation¹. Cependant la majorité des individus interrogés étant, au moment des entretiens, sans emploi, les réponses peuvent être lues davantage comme des intentions que comme des comportements.

Cette étude demanderait de bâtir trois échantillons : "séparés ayant choisi de partir (ou séparation bien vécue)", "séparés ayant subi la séparation (ou séparation mal vécue)" et "non séparés (individus n'ayant pas vécu de séparation)" et de comparer leur niveau d'implication. La difficulté serait là encore de neutraliser les autres variables influençant l'implication. Il est possible que les trois échantillons diffèrent sur d'autres caractéristiques (qualification, rémunération, ancienneté,...) qui interfèrent dans le niveau d'implication.

- Les groupes ayant perdu un de leur "membre", notamment dans des circonstances difficiles (licenciement, décès), présentent-ils des spécificités ?

L'intégration du remplaçant s'en trouve-t-elle perturbée ? La productivité du groupe diminue-t-elle de façon significative lorsque une séparation se passe mal (il conviendrait là aussi d'étudier trois échantillons : un où la séparation se passe "mal", un où elle se passe "bien", un où le groupe conserve son intégrité) ? Les comportements des individus restants sont-ils modifiés durablement ? ...

La difficulté de telles études réside dans le temps nécessaire au suivi des groupes (il serait nécessaire de les observer avant et après la séparation) et dans l'isolement des variables significatives.

2.3.4- Etude des outils susceptibles d'améliorer le déroulement de la séparation.

Dans nos dixième et onzième chapitres, nous avons indiqué quelques instruments. Des approfondissements sont possibles dans plusieurs directions.

- Les outils existants peuvent-ils être orientés dans le sens d'une meilleure gestion de la séparation ? Cela demanderait d'étudier, par exemple, les effets des bilans de compétences, de l'outplacement, des cellules de reconversion sur l'intensité du deuil, sur son

¹ Voir Annexe 4

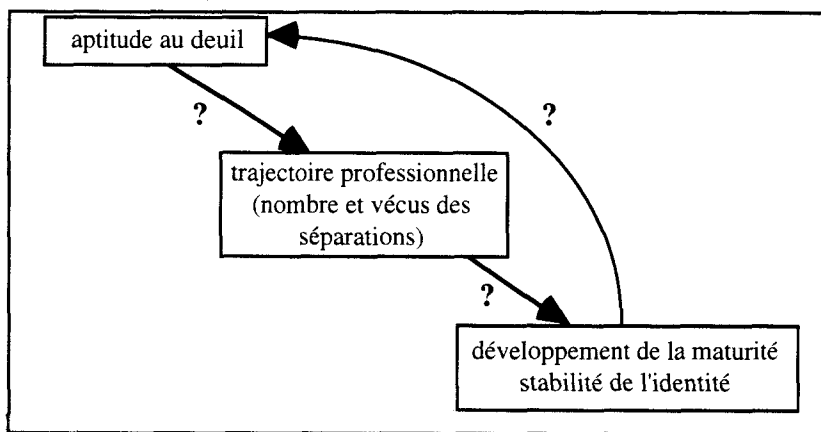
temps ou sur la capacité à reconstruire une relation. Pour ce faire, le recours à deux groupes d'individus serait aussi nécessaire (ayant ou n'ayant pas bénéficié de tels outils).

- Des outils nouveaux auraient-ils un effet significatif ? Répondre à cette question nécessiterait de recourir à l'expérimentation, c'est-à-dire de trouver des terrains où mener, par exemple, des "entretiens de désengagement et d'accompagnement". Ensuite, il faudrait comparer les processus de séparation ainsi influencés avec ceux d'un échantillon dont la séparation aurait été gérée de façon "traditionnelle".

Dans la même veine, il serait possible de demander à des gestionnaires d'utiliser les grilles que nous avons construites et ensuite évaluer les effets de ces outils sur la séparation.

Parmi ces possibilités de développements ultérieurs, deux retiennent notre attention :

1- Quels sont les liens entre vécu de séparation, développement de la maturité, accumulation d'expériences de deuil, affirmation de l'identité, déroulement de carrière, capacité au deuil ? Schématiquement, existent-ils des interactions telles que nous les figurons ci-après :



12.3- Projet de recherche

Cette recherche demande notamment de construire des outils d'évaluation de l'aptitude individuelle au deuil.

2- Quelles sont les répercussions du décès d'un salarié sur l'organisation, le groupe et les fonctionnements collectifs ; en effet si ce type de séparation était intégré dans notre recherche, les conditions méthodologiques qu'il requiert et sa "rareté" nécessitent des

investigations plus poussées.

Nous nous sommes essentiellement penchée sur le travail de deuil qu'a à réaliser l'individu partant. Nous pourrions examiner les processus de deuil à l'intérieur de l'organisation dans plusieurs cas : décès "extra-organisationnel", décès lié à un accident du travail, décès de plusieurs salariés en situation de travail, décès de dirigeants,...

Les possibilités de recherche sur le thème de la séparation sont nombreux. Cela tient probablement au fait que notre recherche soit essentiellement exploratoire et que nombre de nos conjectures restent à valider. Cela tient peut-être aussi au fait que la recherche en GRH se soit pour l'heure essentiellement intéressé aux phénomènes humains à l'intérieur de l'organisation. Travailler sur la séparation ouvre un champ d'étude jusque-là peu investi¹.

¹ Voir 1.3 et 1.4

BIBLIOGRAPHIE

- Aebisher Véronique et Oberlé Dominique, "le groupe en psychologie sociale", éd. Dunod, 1990
- Aletti Marie-Françoise, "carrières : gérer la désillusion", *Stratégies Ressources Humaines*, n° 5, printemps 1993
- Amadiou Jean-François et Rojot Jacques, "la gestion de l'emploi atypique en Europe", *Revue de GRH*, n° 5/6, décembre 1992/janvier 1993
- Amadiou Jean-François, "organisation et travail : coopération, conflit et marchandage", éd. Vuibert (collection ressources humaines), 1993
- Amado Gilles et Deumie Claudine, "pratiques magiques et régressives de GRH", *Revue de GRH*, n°1, octobre 1991
- Amar Nadine, Couvreur Catherine et Hanus Michel (sous la direction de), "le deuil", *Monographies de la Revue Française de Psychanalyse*, PUF, 1994
- Annet André, "fondements psycho-sociologiques de l'outplacement", *Gestion 2000*, février 1990
- Anzieu Didier et Martin Jacques-Yves, "la dynamique des groupes restreints", éd. PUF, 1990
- Aoulou Yves, "chômage et cadres, impact sur le statut et la carrière", *Personnel*, n° 353, août-septembre 1994
- Aoulou Yves, "Tunnel sous la manche : fin de chantier", *Courrier Cadres*, n° 1035, 29 octobre 1993
- APEC, "cadres et entreprises, nouvelles formes contractuelles de travail", *Personnel*, n° 353, août-septembre 1994
- APEC, "cadroscope, les cadres et la mobilité", *Courrier Cadres*, n° 1037, 12 novembre 1993,
- Aubert Nicole et de Gaujelac Vincent, "le coût de l'excellence", éd. du Seuil, 1992
- Aubert Nicole et Pagès Max, "le stress professionnel", éd. Klincksieck (collection Rencontres Dialectiques), 1989
- Aucouturier Anne-Lise, "contribution à la mesure de l'efficacité de la politique de l'emploi", *Travail et Emploi*, n° 55. 1993

Auger Lucien, "communication et épanouissement personnel", éd. de l'Homme, Québec, 1973

Bacq Gabriel, "le congé sabbatique rémunéré... une réponse au problème de l'emploi", *Personnel*, n° 344, février 1994

Bajoit Guy, "exit, voice, loyalty... and apathy, les réactions individuelles au mécontentement", *Revue Française de Sociologie*, Tome 29, p. 325 à 345, 1988

Baron Cécile, Bureau Marie-Christine, Nivolle Patrick, "différents usages par les entreprises des contrats de retour à l'emploi", *Travail et Emploi*, n° 55, 1993

Barthélémy Jacques, "indépendance, autonomie et droit du travail", *Personnel*, n° 356, janvier 1995

Beau Nicolas, Golliau Catherine, Michel Dominique, "chômage : pourquoi pas moi ?" (enquête), *Le Nouvel Economiste*, n°934, 25 février 1994

Beaucourt Christel, "résoudre un conflit dans son équipe", éd. Nathan (collection Initiatives), 1992

Beauviala Philippe, "l'intérim, voie royale de la flexibilité", *L'Enjeu Humain, de l'entreprise*, Créations Editions Productions Publicitaires, 1988

Bécour Jean-Charles et Bouquin Henri, "audit opérationnel", éd. Economica (collection Gestion), 1994

Bekourian Agnès, "les bilans de compétences : une approche sociologique de l'outil-notion", *Education Permanente*, n° 108, septembre 1991

Belanger Laurent, Benabou Charles, Bergeron Jean-Louis, Foucher Rolland et Petit André, "gestion stratégique des ressources humaines" (chap. 10, la gestion des départs), éd Gaëtan Morin, 1988

Benabou Charles et Abravanel Harry, "le comportement des individus et des groupes dans l'organisation", éd. Morin, 1986

Béraud Mathieu et Michon François, "le chômage partiel, un dispositif de partage du chômage ? ", *Personnel*, n° 344, août-septembre 1993

Bergeron J-L et alii, "les aspects humains de l'organisation", éd. Morin, 1982

Bernard Roxane et Wils Thierry, "vers une taxinomie des pratiques organisationnelles de carrière", *Acte du congrès de l'AGRH Bordeaux*, 27-28 novembre 1990

Bernoux Philippe, "la sociologie des organisations", éd. du Seuil (collection Points), 1985

Bertherat J. et Thierry D., "l'essaimage, levier de la création d'entreprise", p. 16 à 18, *Personnel*, n° 313, mars-avril 1990

- Berthet Florence, "l'outplacement", *Personnel*, n° 297, juillet 1988
- Berton Fabienne et Meignant Alain, "formation, gestion de l'emploi, organisation", *Education Permanente*, n° 105, décembre 1990
- Berton Fabienne, "gestion et prévision des emplois et des formations : projets d'entreprise et projet social", *Education Permanente*, n° 105, décembre 1990
- Besseyre des Horts Charles-Henri, "vers une gestion stratégique des ressources humaines", éd. d'Organisation, 1988
- Beuchet-Magnant Christiane, "le départ prématuré des cadres expérimentés : trésor et mémoire perdus pour l'entreprise et la collectivité", *Personnel*, n° 274, janvier 1986
- Beugré C.D., "attributions causales du chômage", *Revue de Psychologie Appliquée*, p. 269-278, vol. 39, 4^{ème} trimestre 1989
- Bianchi Henri, "le Moi et le temps, psychanalyse du temps et du vieillissement", éd. Dunod, 1987
- Boned P., Daniel G., Leroi C., "comment recruter tout en licenciant ? ", enquête *Entreprise et Carrière*, n°138, 6-12 février 1992
- Boudon Raymond, "effets pervers et ordre social", éd. PUF (collection *Quadrige*), 1987 (1^{ère} éd. 1977)
- Bouillaguet Patricia et Guitton Christophe (textes réunis par), "le chômage de longue durée, comprendre, agir, évaluer", éd. Syros-Alternatives, 1992
- Boulet Paul, "l'enjeu des tuteurs, accueillir et former des jeunes en milieu industriel", éd. d'Organisation, 1992
- Bourdieu Pierre (sous la direction de), "la misère du monde", éd. du Seuil, 1993
- Bourdon Marie-Pierre et Revailler Armelle, "partage du travail", *Personnel*, n° 344, août-septembre 1993
- Bournois Franck, "la gestion des cadres en Europe", éd. Eyrolles, 1991
- Bourricaud François, "l'individualisme institutionnel : essai sur la sociologie de Talcott Parsons", éd. PUF, 1977
- Boutault Jacques, "il y a plus d'une stratégie pour faire face aux départs des indispensables", *L'Expansion*, 23 janvier-5 février 1992
- Brabet Julienne (coordonné par), "repenser la gestion des ressources humaines ? ", éd. Economica (collection *Gestion*), 1993

Brabet Julienne, "faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative", Recherche et Applications en Marketing, vol. 3 - n° 1, p. 75 à 89, 1988

Brizay Bernard, "voyage au fond du chômage", Les Cahiers Français, n° 195, mars-avril 1980

Bruno Buré, "Axa : en réserve de l'entreprise", Stratégies Ressources Humaines, n°6, été 1993

Brusset Bernard, "psychanalyse du lien, la relation d'objet", éd. du Centurion, 1988

Bujold Charles, "choix professionnel et développement de carrière", éd Eska, 1989

Buridans Jean-Luc, Hébert Jean-Pierre et De Porcaro Eric, "la séparation, acte de management", Personnel, n°313, mars-avril 1990

Buridans Jean-Luc, "l'outplacement démystifié", éd. Dunod, 1990

Buridans Jean-Luc, "le management des départs, comment accompagner les salariés licenciés... et ceux qui restent", éd. Les Presses du Management, 1994

Cabin Philippe, "les coûts humains du management", Sciences Humaines, n° 17, mai 1992

Capul Jean-Yves (sous la direction de), "emploi et chômage", Les Cahier Français, n° 246, mai-juin 1990

Caste-Ballereau Michel, "cadres : pour un nouveau contrat social", Stratégies Ressources Humaines, n° 6, été 1993

Chamorel Marc, "faut-il avoir peur du turn-over ? ", Entreprendre, septembre 1991

Chamussy Yves, "la médiation et la fonction personnel", Personnel, n° 332, mai 1992

Chanlat Alain et Dufour Maurice (sous la direction de), "la rupture entre l'entreprise et les hommes, le point de vue des sciences de la vie", éd. d'Organisation, 1985

Chanlat Jean-François (sous la direction de), "l'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées", éd. Eska, 1990

Charreaux Gérard, Joffre Patrick, Kœnig Gérard et de Montmorillon Bernard, "de nouvelles théories pour gérer l'entreprise", éd. Economica, 1987

Chauchard J-L, "restructuration et plan social", éd. d'Organisation, 1985

Chérain Anne et Demazière Didier, "une réduction d'effectif basée sur le volontariat : le cas d'une banque", Formation Emploi, n° 37, janvier-mars 1992

- Chevalier Philippe et Dure Daniel, "quelques effets pervers des mécanismes de gestion", *Annales des Mines*, septembre 1994
- Choain Laurent, "mobilité des cadres", *Personnel*, n° 353, août-septembre 1994
- Chombart de Lauwe Paul-Henry, Combe Maurice et Ziegler Marie-Paule, "être chômeur", in "vivre sans travail, travailler sans vivre", *Revue Le Groupe Familial*, n° 85, octobre-décembre 1985
- Cœurnelle Sophie, "l'outplacement pour les cadres ? Oui, mais... ", *Gestion 2000*, février 1990
- Cohen Miriam, "rompre un contrat de travail", éd. Nathan, (collection initiatives professionnelles), 1992
- Colbrant Béatrice, "la préretraite progressive", *Courrier Cadres*, n° 1038, 19 novembre 1993
- Coriat Benjamin, "post-fordisme : quelles perspectives pour l'évolution du rapport salarial ? ", *Problèmes Economiques*, n° 2.138, août 1989
- Czechowski Nicole et Danziger Claudie (sous la direction de), "deuils, vivre c'est perdre", *Autrement*, n° 128, mars 1992
- D'Andria Aude, "pour une approche élargie du recrutement ; la confirmation de recrutement : acte de gestion en entreprise" thèse de doctorat, IAE de Lille, décembre 1995
- D'Arcimoles Charles-Henri, "économie de la relation d'emploi : apports et confrontation des modèles récents", *Revue de GRH*, n° 10, janvier-février 1994
- Dany Françoise et Livian Yves-Frédéric, "la gestion des cadres, pratiques actuelles et pistes d'évolution", éd. Vuibert, 1995
- Daubercies Claude, "réorienter sa vie professionnelle", éd. Nathan (collection initiatives professionnelles), 1992
- Davezac Alain, "Usinor-Sacilor : des missions de conseils pour les salariés", *Stratégies Ressources Humaines*, n° 6, été 1993
- De Broucker Patrice, "le vieillissement de la population : un défi à relever pour l'Etat et les entreprises", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1992
- De Gaujelac Vincent et Roy S., "sociologie clinique", éd. Hommes et Perspectives, 1993
- De la Chapelle Christian, "la surcapacité d'emplois chez les verriers du cristal Daum", *Personnel*, n° 348, février 1994
- De Narbonne Fontanieu Claire, "ce n'est pas parce qu'on est au chômage qu'on n'a rien à dire", éd. First-Saxifrage, 1993

- De Rosnay Joël, "le microscope", éd. du Seuil, 1975
- Debacker Philippe, "travail intermittent et travail à temps partiel", *Personnel*, n° 348, février 1994
- Dégot Vincent, "le complot ; de l'image symbolique à la gestion de carrière", *Direction et gestion des entreprises*, n° 145, janvier-février 1993
- Delapalme Flore, "de la carrière à l'itinéraire" éd. Chotard, 1993
- Denoune Martine, "que faut-il attendre de l'outplacement ? ", *L'Entreprise*, n° 84, octobre 1992
- Dépinis Marc, "le travail temporaire et la gestion de l'emploi", *Personnel*, n° 331, mars-avril 1992
- Déry Richard, "enjeux et controverse épistémologiques dans le champ des sciences de l'administration", (1992) in dossier "épistémologie et sciences de gestion", CEFAG, 1993
- Descamps Marie Paule, "la faute grave", *Personnel*, n° 336, octobre 1992
- Descamps Marie Paule, "la faute lourde", *Personnel*, n° 329, janvier 1992
- Descheemaeker François, "de l'outplacement", *Personnel*, n° 308, octobre 1989
- Descheemaekere François et Ladouar René, "outplacement : marketing de recherche d'emploi", éd. d'Organisation, 1987
- Desreumaux Alain, "introduction à la gestion des entreprises", éd. Armand Colin, 1992
- Diridollou B., "réussissez vos entretiens professionnels", éd. ESF, 1992
- Donnadiou Gérard et Gilbert Patrick, "gérer l'évolution des techniciens supérieurs dans une logique de compétences", *Personnel*, n° 329, janvier 1992
- Donnadiou Gérard, "les flexibilités, bilan et perspectives", *Personnel*, n° 353, août-septembre 1994
- Dortier Jean-François, "l'individu dispersé et ses identités multiples", dossier "l'individu et ses appartenances", *Sciences Humaines*, n° 37, mars 1994
- Dubar Claude, "la socialisation, construction des identités sociales et professionnelles", éd. Armand Colin, 1991
- Dubar Claude, "le sens du travail, les quatre formes d'appartenance professionnelle", dossier "l'individu et ses appartenances", *Sciences Humaines*, n° 37, mars 1994
- Dubost Jean, "l'intervention psycho-sociologique", PUF, 1987
- Ducat Jean, "concilier retraites d'entreprises et mobilité du personnel", *Personnel*, n° 339, février 1993

Egg Georges, "audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines", éd. d'Organisation (collection audit), 1987

Entreprise contre l'exclusion, manifeste signé par une trentaine de dirigeants de grande entreprise, Personnel n° 344, août-septembre 1993

Entreprise et Progrès, enquête "le coût des cadres en fin de carrière", Stratégies Ressources Humaines, n° 6, été 1993

Famery Sarah, "je reste ou je pars ? savoir prendre la bonne décision pour changer ou non d'emploi", éd. Dunod, 1992

Fédida Pierre, "la relique et le travail de deuil", in "l'absence", éd. Gallimard, 1978

Ferréol Gilles (sous la direction de), "intégration et exclusion dans la société française contemporaine", Presses Universitaires de Lille, 1992

Fessard Sabine, "le grand réveil", Courrier Cadres, n° 1026, 27 août 1993

Filloux Jean-Claude et maisonneuve Jean (sous la direction de), "anthologie des sciences de l'homme ; tome 2 : l'essor des sciences humaines", éd. Dunod, 1993

Flichy Hubert, "peut-on vous "remercier" le jour de vos 60 ans ? ", Capital, janvier 1993

Fourez Gérard, "la construction des sciences, les logiques des inventions scientifiques, introduction à la philosophie et à l'éthique des sciences", éd. De Boeck, 1992

Fragnière Gabriel, "les sept sens du travail", Futuribles, novembre 1987

Freud Sigmund, "deuil et mélancolie" (1915) traduit par J. Laplanche et J.-B. Pontalis in "métapsychologie", p. 147 à 174, éd. Gallimard (collection idées), 1974

Friedberg Erhard, "l'analyse sociologique des organisations", Revue Pour, n° 28, octobre 1981

Friedberg Erhard, "la réflexion n'est pas contradictoire avec l'action !" Sciences Humaines, n° 30, juillet 1993

Friedberg Erhard, "le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée", éd. du Seuil (collection Sociologie), 1993

Gambier Dominique et Vernières Michel, "l'emploi en France", éd. La Découverte (collection Repères), 1991

Garon, Bonvalot et Associés (cabinet), "enquête générale sur la séparation", Liaisons Sociales, documents n° 26/89, 28 mars 1989

Garon, Bonvalot et Associés (cabinet), étude "comment se séparer de ses cadres ?", L'Expansion, p. 150-154, n° 477, 19 mai-1er juin 1994

Gaspard Michel, "le travail à temps partiel", Les Cahiers Français, n° 195, mars-avril 1980

Gauthier Benoît (sous la direction de), "méthodes de recherche en sciences humaines", éd. Presses Université du Québec, 1993

Gayraud Régis, "la fidélisation des cadres", Ressources Humaines, n° 18, janvier 1990

Gazier Bernard, "économie du travail et de l'emploi", éd. Dalloz (Précis), 1991

Gelot Didier et Sitrès Nathalie, "entre insertion et exclusion : logiques des itinéraires des chômeurs de longue durée", Travail et Emploi, n° 55, 1993

George Jean-Paul, "cohésion de l'entreprise et exclusion", Personnel n° 340, mars-avril 1993

Ghiglione Rodolphe et Matalon Benjamin, "les enquêtes sociologiques, théories et pratique", éd. Colin (collection U, série Sociologie), 1985 (1^{ère} éd. 1977)

Ghiglione Rodolphe et Richard Jean-François (sous la direction de), "cours de psychologie, bases, méthodes, épistémologie" (tome II), éd. Dunod, 1993

Ghiulamila Juliette, "cadres, la motivation à l'épreuve", Courrier Cadres, n° 1047, 28 janvier 1994

Gilardi Jean-Claude, "la détermination des critères de choix utilisés par le travailleur", Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, n° 9, décembre 1986

Gilbert Patrick et Thionville René, "gestion de l'emploi et évaluation des compétences", éd. ESF, 1990

Girard Delphine et Cherchève Perrine, "l'éclatement du contrat de travail", La Tribune Desfossés, 12 janvier 1994

Girin Jacques, "quel paradigme pour la recherche en gestion", Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, n° 2, décembre 1981.

Goguel d'Allondans Thierry (sous la direction de), "rites de passage : d'ailleurs, ici, pour ailleurs", éd. Erès, 1994

Goguelin Pierre, "le management psychologique des organisations", T3, éd. EME, 1990

Goldberg Enid, "votre carrière, roulez vite sur les itinéraires bis", éd. Eyrolles, 1987

Granier Christiane, "l'employabilité", Personnel, n° 348, février 1994

Grell Paul et Wery Anne, "héros obscurs de la précarité, des sans-travail se racontent, des sociologues analysent", éd. L'Harmattan, 1993

Gruère Jean-Pierre, "attitudes et changements d'attitudes", p. 69-117, in "management, aspects humains et organisationnels", éd. PUF (Fondamental), 1991

Guérin Gilles et Wils Thierry, "la carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels", Revue de GRH, n° 5/6, décembre 1992-janvier 1993

Guérin Gilles, "la gestion du vieillissement, un bilan", Revue GRH, n° 2, décembre 1991-janvier 1992

Guérin Gilles, Saba Tania et Thierry Wils, "facteurs explicatifs de l'attachement à un secteur d'activité", Revue de GRH, n° 4, octobre 1992

Guillemard Anne-Marie, "âge, emploi et retraite, la nouvelle donne de la fin de carrière", Stratégies Ressources Humaines, n° 6, été 1993

Guiot J-M, "organisation sociale et comportements", Hommes et Techniques, 1981

Haguenoer Gérard, "l'emploi : un nouvel objectif de management", Stratégie Ressources Humaines, n° 8, hiver 1993

Hanus Michel, "les deuils dans la vie, deuils et séparations chez l'adulte et chez l'enfant", éd. Maloine, 1994

Hautefort Mari, "retraite progressive à reconduire ou à réformer ? ", Personnel n° 339, février 1993

Hayes John et Nutman Peter, "comprendre les chômeurs", éd. Pierre Mardaga, 1983

Henderson, "le Darwinisme appliqué à l'entreprise", Harvard l'Expansion, décembre 1988

Henrard Maurice, "l'outplacement et le droit du travail", Gestion 2000, février 1990

INSEE, "chômage, une réalité multiple", Courrier Cadres, n° 1039, 26 novembre 1993

Iresco (institut de recherche et d'études sur les sociétés contemporaines), compte rendu de colloque, "âges, vieillissement, travail et emploi", Stratégies Ressources Humaines, n° 6, été 1993

Jalbert François, "35 fiches-outils de gestion prévisionnelle de l'emploi", éd. d'Organisation, 1989

Jardillier Pierre, "le développement humain dans l'entreprise", éd. PUF, 1986

Jonas Friedrich, "histoire de la sociologie des lumières à la théorie du social", éd. Larousse (collection Sciences de l'homme), 1991

- Joras Michel et Ravier Jean-Noël, "comprendre le bilan de compétences", éd. Liaisons, 1993
- Kets de Vries Manfred et Miller Dany, "l'entreprise névrosée", éd. McGraw Hill, 1985
- Kets de Vries Manfred, "succession du PDG : l'ombre au tableau", Harvard l'Expansion, septembre 1988
- Kocinski Anne, "ne tirez pas sur les salariés âgés", L'Entreprise, n° 78, mars 1992
- Krief Bernard, "comment réussir votre carrière de cadre", éd. Dunod, 1984
- Laborey Jean-François, "l'entretien annuel d'appréciation et de carrière", éd. ESF, 1991
- Landrieau Marcel, "diagnostic et traitement des sureffectifs", Personnel n° 344, août-septembre 1993
- Laplanche J. et Pontalis J-B., "vocabulaire de la psychanalyse", éd. PUF, 1977
- Lassègue Pierre, "qu'est ce que la gestion ? tout ; qu'a-t-elle été jusqu'à présent ? rien ; que peut-elle devenir ? quelque chose", in Mélanges en l'honneur de Pierre Vigreux, IAE de Tours, 1982
- Lautier Guy, "contrats de courte durée : coûts comparés intérim-CDD-détachement", L'Enjeu Humain de l'entreprise, Créations Editions Productions Publicitaires, 1988
- Lautier Guy, "démission, départ négocié, licenciement, retraite, sanctions", éd. Maxima, 1991
- Lautman J., entretien in Sciences Humaines, n° 8, mai-juin 1990
- Le Craver Patricia, "gestion de carrière, gestion de vie", in L'enjeu humain de l'entreprise, Créations Editions Productions Publicitaires, 1988
- Le Nouvel Observateur, dossier "et si les chômeurs se révoltaient...", 9-15 décembre 1993
- Le Saget Meryem, "motivation d'hier et motivation d'aujourd'hui", Harvard l'Expansion, hiver 1988/1989
- Leforestier Isabelle, "effets de la mise en place d'un plan social sur ceux qui restent dans l'organisation : modifications de l'état psychologique et comportemental des «survivants»", Congrès AGRH, novembre 1993
- Legrand Michel, "l'approche biographique", éd. Hommes et Perspectives (collection Interfaces) , 1993
- Lévy André (présenté par), "psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains", tome 1, éd. Dunod, 1978
- Lévy Jacques, "du monde à l'individu, la complexité dans les sciences sociales", Sciences Humaines, n° 47, février 1995
- Lévy-Leboyer Claude et Spérandio J-C, "traité de psychologie du travail", PUF, 1987

- Lévy-Leboyer Claude, "évaluation du personnel, quelle méthode choisir ? ", éd. d'Organisation, 1990
- Lévy-Leboyer Claude, "psychologie et environnement", éd. PUF, 1980
- Liaisons Sociales, "insertion : l'entreprise citoyenne", n° 85, janvier 1994
- Liaisons Sociales, "la démission - la rupture négociée", n° 10613, 28 décembre 1989
- Liaisons Sociales; "obligation de non-concurrence - clause de non-concurrence", n° 10886, 7 février 1991
- Linhart D et Maruani N., "précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers", Travail et Emploi, n° 11, Janv-mars 1982
- Loiseau Philippe, "la seconde carrière des plus de quarante-cinq ans", Personnel n° 344, août-septembre 1993
- Louart Pierre (en collaboration avec Christel Beaucourt), "pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants", 1994 [1]
- Louart Pierre, "au-delà du débat globalisation-individualisation, la GRH à l'heure des segmentations et des particularismes", Revue Française de Gestion, p. 79-94, mars-avril-mai 1994
- Louart Pierre, "comment réouvrir une communication défensive, comment redonner aux salariés leur pouvoir d'acteur ?", Cahier de Recherche IAE de Lille, septembre 1990, [2]
- Louart Pierre, "gérer l'intervention en ressources humaines", éd. Liaisons, 1994 [2]
- Louart Pierre, "gestion des ressources humaines", éd. Eyrolles, 1991
- Louart Pierre, "la lettre de recherche du Graphe", n° 1, janvier 1994
- Louart Pierre, "les dirigeants d'entreprise et leur logique sociale", Cahier de Recherche IAE de Lille, novembre 1990
- Louart Pierre, "modèles cognitifs et fonctionnements collectifs, vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives", Cahier de Recherche IAE de Lille, septembre 1990 [1]
- Louart Pierre, "paradoxes et créativité en gestion des ressources humaines", Cahier de recherche de l'IAE de Lille, 1991
- Macarov D, "un monde quasiment sans travail : comment s'y préparer ? ", Futuribles, novembre 86
- (Mallet Louis et Teyssier Francine, "ordre des licenciements et gestion des départs", Personnel n° 338, janvier 1993

- Mallet Louis, "gestion prévisionnelle de l'emploi", éd. Liaisons, 1990
- Mallet Louis, "l'évolution des politiques de promotion interne des cadres", Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1993
- Mandon Nicole, "analyse des emplois et gestion anticipée des compétences", Education Permanente, n° 105, décembre 1990
- Marc Edmond et Picard Dominique, "l'école de Palo Alto", éd. Retz, collection Actualité de la Psychologie, 1984
- March James G. et Simon Herbert A., "les organisations", éd. Dunod, 1971
- March James G., "décisions et organisations", éd. d'Organisation,
- Martin Antoine, "les voies de l'engagement", Stratégie Ressources Humaines, n° 8, hiver 1993
- Martin Antoine, "partage", Personnel, n° 344, août-septembre 1993
- Martincour Claire, "couple et chômage, un drôle de ménage", Rebondir, n° 9, septembre 1993
- Martincour Claire, "solitude, l'âme sœur est au coin de la rue", Rebondir, n° 12, décembre 1993
- Martinet Alain-Charles (coordonné par), "épistémologies et sciences de gestion", éd. Economica (collection Gestion), 1990
- Martory Bernard, "contôle de gestion sociale, salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances", éd. Vuibert, 1990
- Maruani Margaret, "statut social et modes d'emploi", Revue Française de Sociologie, tome 30, 1989
- Mathey Georges, "45 ans, un âge sans avenir ?", Personnel, n° 310, décembre 1989
- Mella Armand, "nouveaux chantiers pour les DRH", Stratégie Ressources Humaines, n° 8, hiver 1993
- Ménard Christian, "le reclassement collectif des salariés", éd. d'Organisation, 1991
- Mézin Roger, "le vécu de la mobilité", Les Cahiers Français, n° 195, mars-avril 1980
- Mialon Marie-France, "avant de se séparer d'un salarié... que faut-il faire ?", éd. Eyrolles, 1990
- Michal- Johnson Paula, "savoir mener un licenciement", éd. Eyrolles, 1987
- Michel Caste-Ballereau, "cadres : pour un nouveau contrat social", Stratégies Ressources Humaines, n° 6, été 1993

- Michel Sandra et Mallen Marie-Christine, "le bilan personnel, outil de votre réussite", éd. d'Organisation, 1990
- Michel Sandra, "sens et contresens des bilans de compétences", éd. Liaisons, 1993
- Mintzberg Henry, "structure et dynamique des organisations", éd. d'Organisation, 1982
- Monroe Laurence, "chômage, que faire dans les trente premiers jours ? ", Panorama, octobre 1993
- Moran Michel, "la modification du contrat de travail", éd. Liaisons, collection Droit du Travail, 1992
- Moreau André et Truphème Michel, "l'entretien professionnel d'accompagnement au diagnostic, à l'orientation, à la recherche d'emploi", éd. d'Organisation, 1990
- Morgan Gareth, "images de l'organisation", éd. Eska, 1989
- Morin Edgar, "introduction à la pensée complexe", éd. ESF, 1990
- Morin Edgar, "l'homme et la mort", éd. du Seuil, (collection points), 1976 (1^{ère} éd. 1970)
- Morin Edgar, "sociologie", éd. du Seuil, collection Points, 1994 (1^{ère} éd. 1984)
- Morin Edgar, "vers un nouveau paradigme", Sciences Humaines, n° 47, février 1995
- Moscovici Serge (sous la direction de), "psychologie sociale", éd. PUF (Fondamental), 1992
- Mousseron Paul-Henri, "la fidélisation du personnel", Problèmes Economiques, n° 2.152, 6 décembre 1989
- Neveu Jean-Pierre, "l'intention de départ volontaire chez le cadre, contribution à l'étude du roulement de personnel", thèse de doctorat sous la direction de Jacques Igalens, juillet 1993
- Niel Sylvain, "ordres et désordres du licenciement économique", Personnel, n° 352, août-septembre 1994
- Nizard George, "les métamorphoses de l'entreprise, pour une écologie du management", éd. Economica, 1991
- Nohara Hiraotsu, "la trajectoire des ingénieurs au Japon et en France", Revue Française de Gestion, novembre-décembre 1992
- Noharet Jean, "des opportunités mais des effets pervers", Personnel, n° 331, mars-avril 1992
- Ollivier Daniel, "la bataille de l'efficacité personnelle", éd. d'Organisation, 1990
- Padioleau Jean-Gustave, "l'ordre social, principes d'analyse sociologique", éd. L'Harmattan (collection Logiques Sociales), 1986

Pagès Max, Bonetti Michel, De Gaujelac Vincent et Descendre Daniel, "l'emprise de l'organisation", éd. PUF - Economie en liberté, 1979

Paquet P. et Porcher-Stouvenel P., "contrats de retour à l'emploi, instances de médiation et pratiques des entreprises", Travail et Emploi, n° 55, 1993

Peretti Jean-Marie, "cadres : la grande peur de l'an 2000", Recruter, n° 3, automne 1992

Peretti Jean-Marie, "fonction personnel et management des ressources humaines", éd. Vuibert, 1990

Peretti Jean-Marie, "pour une refonte de la gestion des carrières des cadres", Stratégies Ressources Humaines, n° 6, été 1993

Périès Jacques, "Usinor-Sacilor : la reconversion est un métier", Stratégie Ressources Humaines, n° 8, hiver 1993

Péruchon Marion et Thomé-Renault Annette, "destins ultimes de la pulsions de mort, figures de la vieillesse", éd. Dunod, 1992

Petit François, "introduction à la psychosociologie des organisations", éd. Privat, 1986

Pissart Françoise, Poncelet Marc et Voisin Michel, "vivre en chômage, l'installation des jeunes sans emploi dans la vie adulte", p. 573 à 589, Revue Française de Sociologie, Tome 31, 1990

Poitrenaud J., Vallery-Masson J. et Barrere H., "effets de la retraite sur le bien-être psychologique et sur la santé : étude comparative de trois catégories socio-professionnelles", Revue de Psychologie Appliquée, vol. 2, p. 175 à 191, 2ème trim. 1987

Poletti Rosette et Dobbs Barbara, "vivre son deuil et croître", éd. Jouvence, 1993

Porret Philippe, "le temps de se séparer", Le Journal des Psychologues, n° 110, septembre 1993

Poupée Philippe, "la deuxième carrière des cadres de plus de 45 ans", Les Echos Management, 3 novembre 1992

Pretet Martine, "l'essaimage, une nouvelle technique de gestion des ressources humaines" p. 50 à 53, Personnel, n° 323, mai 1991

Probst Gilbert J.B. et Ulrich Hans, "pensée globale et management, résoudre les problèmes complexes", éd. d'Organisation, 1989

Rabier Jean-Claude, "introduction à la sociologie du travail", (chapitre 2 : "le chômage"), éd. Erasme, 1989

Reitter Roland et Ramanantsoa Bernard, "pouvoir et politique, au-delà de la culture d'entreprise", McGraw-Hill, 1985

Reynaud Jean-Daniel, "les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue Française de Sociologie*, Tome XXIX, 1988

Rioux Olivier, "comment fidéliser le personnel", *Liaisons Sociales Mensuel*, n° 44, décembre 1989

Rioux Olivier, "recherche personnel qualifié désespérément", *Liaisons Sociales Mensuel*, n° 42, octobre 1989

Riveline Claude et Matheu Michel, "ethnographie des organisations", *Enseignement et Gestion*, printemps 1983

Robin Francis, "de l'analyse des emplois à l'analyse des fonctions et des activités", *Education Permanente*, n° 105, décembre 1990

Roche Loick, "deuil du travail, travail de deuil", *Stratégie Ressources Humaines*, n° 8, hiver 1993

Roger Alain, "la motivation au travail : une synthèse des principales approches théoriques", *Personnel*, n° 306, juillet 1989

Rojot Jacques et Bergmann Alexander, "comportement et organisation, comportement organisationnel et théorie des organisations", éd. Vuibert, 1989

Rota Michel et Sliosberg René, "retraité(e)s, votre malaise et vos chances", éd. Hommes et Perspective, 1991

Rousseau P., "comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations", éd. Chronique Sociale, 1990

Saielli Philippe, "éthique et sciences de gestion", thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Lille, 1996 (à paraître)

Sainsaulieu Renaud (sous la direction de), "l'entreprise, une affaire de société" Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990

Sainsaulieu Renaud, "l'identité au travail, les effets culturels de l'organisation", éd. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985

Sainsaulieu Renaud, "sociologie de l'organisation et de l'entreprise", éd. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, 1987

Sainte-Marie (de) Georges, Perceval Diane et juillet Alain, "anticipez l'accident de carrière... et sachez l'exploiter", éd. d'Organisation, 1994

Salais Robert, "le chômage d'un siècle à l'autre", *Partenaires*, n° 37, mai 1993

Salais Robert, "le chômage, un phénomène de file d'attente", *Economie et statistique*, n° 123, juillet 1980

Sauvaget Jean-Louis, "Roussel-Uclaf : réduire la durée du travail", *Stratégies Ressources Humaines*, n° 6, été 1993

Schlesinger Daniel, "la notion de l'âge dans la vie professionnelle", *Personnel*, n° 306, juillet 1989

Schnaper Dominique, "rapport à l'emploi, protection sociale et statuts sociaux", *Revue Française de Sociologie*, Tome XXX, 1989

Scouarnec Michel, "pour comprendre les sacrements - sacrements événements de communication", éd. ouvrières, 1991

Sefcick Roland, Heidet Michel et Fessard Jacques, "le cas particulier des cadres au chômage, incidences sur la vie familiale", in "vivre sans travail, travailler sans vivre", *Revue Le Groupe Familial*, n° 85, octobre-décembre 1979

Sekiou Lakdar, Blondin Louise, Fabi Bruno, Besseyre des Horts Charles-Henri, Chevalier Françoise, "gestion des ressources humaines", éd. de Boeck, 1993

Sire Bruno, "l'essaimage, facteur d'émergence et de développement de la petite entreprise", *Cahier de Recherche, IAE de Toulouse*, juin 1988

Smith Mike, Gregg Mike et Andrews Dick, "savoir recruter" (chap. 11 "décrutement et outplacement"), éd. Eyrolles, 1990

Soulard Marcel, "le conseil en orientation de carrière", *L'enjeu Humain de l'entreprise*, Créations Editions Productions Publicitaires, 1988

Stoezel Jean, "la psychologie sociale", éd. Flammarion, 1978

Sturman Gérald, "egobilan professionnel, osez devenir ce que vous êtes", éd. d'Organisation, 1993

Teboul Jacques, "l'entretien d'évaluation, comment s'y comporter, comment le mener", éd. Dunod, 1991

Ter Ovanessian Serge, "relation d'emploi et relation de travail", *Stratégie Ressources Humaines*, n° 11, automne 1994

Thévenet Maurice et Vachette Jean-Luc, "culture et comportements", éd. Vuibert (collection ressources humaines), 1993

Thévenet Maurice, "gestion de carrière, système de représentation et implication des cadres", *Revue de GRH*, n° 2, décembre 1992

Thévenet Maurice, "implication et gestion de carrière", *Acte AGRH Bordeaux*, 27-28 novembre 1990

Thévenet Maurice, "impliquer les personnes dans l'entreprise", éd. Liaisons, 1992

Thévenet Maurice, "les professionnels peuvent-ils s'impliquer ? Le cas des infirmières", in Annales du Management (tome 2, contributions, p. 487 à 496), éd. Economica, 1992 [2]

Thierry Dominique, "exclusion, insertion et entreprise", Personnel, n° 340, mars-avril 1993

Thierry Dominique, "la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences", éd. L'Harmattan, 1990

((Thierry Dominique, "les ruptures obligées", Personnel, n° 348, février 1994

Thomas Jean, "qualification professionnelle, évaluation et évolution", éd. Eyrolles, 1991

Thomas Louis-Vincent, "rites de mort", Fayard, 1985

Touraine Alain, "l'individu contre l'entreprise", Stratégies Ressources Humaines, n° 5, printemps 1993

Touzard Henri, "la médiation et la résolution des conflits", PUF, 1977

Tremblay Michel, "plafonnement de carrière et attitudes au travail des cadres", Actes du Congrès de l'AGRH, Bordeaux, 27-28 novembre 1990

Tuchszirer Carole, "les chômeurs de longue durée dans la gestion de l'emploi des entreprises, l'exemple du contrat de retour à l'emploi", Travail et Emploi, n° 55, 1993

Vatier Raymond, "hommage aux déviants", Personnel, n° 326, août-septembre 1991

Vermot-Gaud Claude, "détecter et gérer les potentiels humains en entreprise", éd. Liaisons, 1990

Vermot-Gaud Claude, "gérer l'emploi, optimiser les carrières", éd. Liaisons, 1991

Vermot-Gaud Claude, "gérer le licenciement et la mobilité interne en douceur", éd. Dunod, 1989

Vernaz Cendra, "licenciement et autres modes de ruptures du contrat de travail", in "la rupture du contrat de travail", Liaisons Sociales, n° 9838, 30 octobre 1986

Vieules Claude, "un impératif : favoriser la mobilité de carrière des cadres", Personnel, n° 324, juin 1991

Wacheux Frédéric, "la lettre du graphe, série méthodologie", n° 2, mars 1994

Warren Kirby, Ference Thomas et Stoner James, "le cadre qui plafonne dans l'entreprise", Harvard l'Expansion, décembre 1988

Watzlawick Paul, (sous la direction de), "l'invention de la réalité, contributions au constructivisme", éd. du Seuil, 1988

Watzlawick Paul, Weakland John et Fisch Richard, "changements, paradoxes et psychothérapie", éd. du Seuil, 1975

Weil Laurent, "des compétences à revendre", Courrier Cadres, n° 1050, 18 février 1994

Weil Laurent, "jeunes cadres, la crise eux-aussi", Courrier Cadres, n° 1067, 17 juin 1994

Weil Laurent, "l'art de convaincre", Courrier Cadres, n° 991, 13 novembre 1992

Weil Laurent, "la reconversion du mono", Courrier Cadres, n° 975, 3 juillet 1992

Weil Laurent, "le reclasseur de patrons", Courrier Cadres, n° 1035, 29 octobre 1993

Weinberg Achille, "la fausse querelle des méthodes", Sciences Humaines, n° 35, janvier 1994

Weinberg Achille, "les jeux de l'ordre et du désordre", Sciences Humaines, n° 47, février 1995

Weiss Dimitri et alii, "la fonction ressources humaines", éd. d'Organisation, 1988

Xiberras Martine, "les théories de l'exclusion, pour une construction de l'imaginaire de la déviance", éd. Méridiens Klincksieck, 1993

Yatchinowsky Arlette et Michard Pierre, "le bilan personnel et professionnel", éd. ESF, 1991

RECAPITULATIF DES SCHEMAS ET TABLEAUX

1.1- Caractéristiques de la séparation étudiée	4
1.2- Niveaux d'analyse et problématiques concernés par l'étude de la séparation	6
1.3- Constats sur la compréhension et la gestion de la séparation	14
1.4- Gestion de la séparation : une approche causale, technique et juridique	15
1.5- La séparation en tant que système	18
2.1- Grille d'entretien	46
2.2- Techniques utilisées	56
3.1- Les interactions entre le juridique et l'opérationnel	64
3.2- Les interactions entre statut d'emploi et statut social	74
3.3- Effet potentiel des SEP sur la séparation	76
3.4- Effets divergents des SEP et de la norme sociale sur la séparation	76
3.5- Les influences du cadre juridique	88
4.1- Registre des représentations	90
4.2- Flux et stocks de travailleurs et d'emplois	96
4.3- Perpétuation du chômage de longue durée	98
4.4- Cadre de la médecine moderne	101
4.5- Cadre paradigmatique de la séparation comme acte de gestion	102
4.6- Dimensions de la gestion de l'emploi	119
4.7- Importation de représentations dans le cadre opératoire	125
5.1- Apports de la psychologie différentielle à la compréhension de la séparation	127
5.2- Apports de la psychologie développementale à la compréhension de la séparation	128
5.3- Mode de relation dominant et objectivation de la relation à l'organisation	130
5.4- Le rejet par le groupe	138
5.5- Facteurs et répercussions du manque d'intégration de la dimension psycho-sociale	153
II.1- Répercussions des premières phases du processus sur son déroulement	159
II.2- Les interactions entre relation et séparation	159
II.3- Reproduction ou perpétuation du processus de séparation	159
6.1- Les recoupements entre "genèse" et "déclenchement"	161
6.2- Les interactions entre les phases du processus	162
6.3- Interactions entre les phases de la décision	163
6.4- Le modèle de Harren	164
6.5- Influence d'une séparation sur les suivantes	166
6.6- Genèse et déclenchement de la séparation selon March et Simon	169

6.7- Attraction pour le changement	170
6.8- Perception de la facilité de changer	170
6.9- Transition entre genèse et déclenchement	172
6.10- L'intention de départ selon Mobley	173
6.11- Modèle de Rosenberg	176
6.12- Attitudes et comportements	177
6.13- Modèle de Fishbein	177
6.14- Analogies entre mort physique et sociale	184
6.15- Analyse théorique des liens "genèse"- "déclenchement"	195
6.16- Analyse empirique des liens "genèse/déclenchement" - "déroulement"	196
7.1- La non-implication	199
7.2- L'intention de départ	200
7.3- Processus de l'emprise de l'organisation	203
7.4- Contribution de la séparation à la construction de relation	205
7.5- Fonctions du travail	211
7.6- Attitudes possibles face aux problèmes reliés au travail	214
7.7- Modèle de Hopson et Adams	216
7.8- Modèle de Harrison	216
7.9- Réactions psychologiques à la perte d'emploi	217
7.10- Composition et décomposition de la relation inter-personnelle	220
7.11- Continuum des liens subordonné-supérieur	222
7.12- Exactitude et inexactitude des perceptions	224
7.13- Synthèse et analyse du cas Tilapia	225
7.14- Temporalités possibles de la relation et de la séparation	226
7.15- Facteurs intervenant dans la capacité de vivre ou provoquer une séparation	233
7.16- Temporalité du processus de séparation et de la reconstruction de relation	235
7.17- Variantes du processus de séparation	237
8.1- Extériorisation et objectivation des émotions associées à la perte	244
8.2- Travail psychique de deuil	255
8.3- Sentiments d'équité et d'iniquité chez les restants	271
8.4- Sentiment d'insécurité chez les restants	271
8.5- Répercussions des difficultés à gérer la séparation	279
8.6- Reproduction et perpétuation de la séparation liées au deuil et à l'exclusion	280
8.7- Traces de la séparation sur les salariés restants et sur le gestionnaire	280
8.8- Autonomisation du processus de séparation	281
II.4- Le processus de séparation	283
III.1- La dynamique de séparation : une trajectoire de configurations	285
III.2- Démarche de la troisième partie	287
9.1- Modèle de l'adaptation	293

9.2- Réactions possibles de l'individu mécontent	295
9.3- Situation dans le système et réactions possibles	296
9.4- Analyse en terme de rationalité de la relation et de la séparation	303
9.5- Interactions entre les logiques individuelle et collective	307
9.6- Orientations de l'énergie individuelle	310
9.7- Les origines des désajustements entre représentations individuelles et sociales	313
9.8- Les dynamiques de séparation	315
10.1- Grille de diagnostic des représentations qu'a l'individu partant de la séparation	319
10.2- Grille de diagnostic des représentations dominantes dans le groupe	320
10.3- Grille de diagnostic des représentations du gestionnaire	321
10.4- Grille de diagnostic des rationalités du gestionnaire et de leur actualisation	322
10.5- Influences du pouvoir organisationnel sur les représentations	325
10.6- Contingences organisationnelles de la négociation des représentations	326
10.7- Deux temps possibles de la négociation	328
10.8- Equilibrage des actions sur les représentations	334
10.9- Indicateurs organisationnels de prévision de la séparation	342
10.10- Actions de GRH comme outil de gestion de la séparation	346
10.11- Indicateurs de risque de séparation	353
10.12- Choix individuel de la séparation	353
10.13- Diagnostic et négociation des représentations de la séparation	361
10.14- Instrumentation de la séparation	362
11.1- Risques inhérents aux mesures d'accompagnement	367
11.2- Les fonctions d'un conseiller externe	368
11.3- Modèle de George Kohlrieser	381
11.4- Quelques conseils pour vivre le processus de deuil	385
11.5- Phases d'évolution de l'individu et stratégies d'accompagnement	386
11.6- Aide à la séparation dans le couple	390
11.7- Réemploi et travail de deuil	394
11.8- Gestion réparatrice des effets de la séparation sur l'organisation	396
11.9- Aide au travail de deuil	397
III.3- Les dynamiques de séparation	399
III.4- Gestions préventives de la séparation	400
III.5- Gestions réparatrices de la séparation	401
12.1- Interactions entre les dimensions juridique et opératoire	403
12.2- Positionnement des trois dimensions du système	405
12.3- Projet de recherche	417

ABREVIATIONS ET SIGLES

ANPE	agence nationale pour l'emploi	DESS	diplôme d'études supérieures spécialisées
APEC	association pour l'emploi des cadres	DRH	directeur des ressources humaines
Art.	article	DUT	diplôme universitaire de technologie
ASSEDIC	association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce	ESEU	examen spécial d'entrée à l'université
Bac + x	baccalauréat plus nombre d'années d'étude	FNE	fonds national de l'emploi
BEP	brevet d'études professionnelles	GIE	groupement d'intérêt économique
BEPC	brevet d'études du premier cycle	GPE	gestion prévisionnelles de l'emploi
BERD	banque européenne pour la reconstruction et le développement	GRH	gestion des ressources humaines
BTP	bâtiment et travaux publics	GRHEP	groupe de réflexion épistémologique et prospective en GRH
BTS	brevet de technicien supérieur	IAE	institut d'administration des entreprises
CA	cours d'appel	ITB	institut des techniques bancaires
CDD	contrat à durée déterminée	Lx	interviewé numéro x
CDI	contrat à durée indéterminée	MRH	management des ressources humaines
CEE	communauté économique européenne	OPA	offre publique d'achat
CES	contrat emploi solidarité	PDG	président directeur général
CFDT	confédération française démocratique du travail	PME	petite et moyenne entreprise
CIF	congé individuel de formation	PMI	petite et moyenne industrie
CRE	contrat de retour à l'emploi	RMI	revenu minimum d'insertion
CSP	catégorie socio-professionnelle	SEP	situation d'emploi particulière
CV	curriculum vitae	SMIC	salaire minimum interprofessionnel de croissance
DAF	directeur administratif et financier	VRP	voyageur représentant placier

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE 1- PRESENTATION DE LA RECHERCHE.....	3
1.1- Définition de l'objet de recherche.....	3
1.2- Positionnement et enjeux de la séparation.....	5
1.3- Modèles de gestion.....	7
1.4- Limites des pratiques et des modèles de gestion de la séparation	10
1.5- Objectifs de la recherche.....	16
<i>1.5.1- Introduire de la complexité : une approche systémique et processuelle de la séparation.....</i>	<i>17</i>
<i>1.5.2- "Traduire" la recherche : proposer des outils de gestion de la séparation.....</i>	<i>19</i>
1.6- Pertinences de la recherche	20
<i>1.6.1- Pertinence scientifique.....</i>	<i>20</i>
<i>1.6.2- Pertinences opérationnelles</i>	<i>21</i>
1.7- Moyens de la recherche	25
<i>1.7.1- Une conception complexe de l'individu et de l'organisation.....</i>	<i>25</i>
<i>1.7.2- Implications théoriques de la complexité.....</i>	<i>27</i>
<i>1.7.3- Implications méthodologiques de la complexité.....</i>	<i>29</i>
1.8- Plan de travail.....	30
<i>1.8.1- La séparation comme système</i>	<i>30</i>
<i>1.8.2- La séparation comme processus</i>	<i>30</i>
<i>1.8.3- Propositions d'interventions sur la séparation</i>	<i>31</i>
Conclusion.....	31
 CHAPITRE 2- METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	 33
2.1- Principes méthodologiques	33
2.2- Techniques utilisées	39
2.2.1- Les cas	40
2.2.2- Les Entretiens	42
2.2.3- Autres matériaux utilisés.....	51
<u>a)- Une autobiographie.....</u>	<u>51</u>
<u>b)- Synthèse des résultats d'enquêtes quantitatives</u>	<u>53</u>
<u>c)- Autres matériaux.....</u>	<u>54</u>
Conclusion.....	55

PARTIE I- LE SYSTÈME DE SÉPARATION

INTRODUCTION	58
 CHAPITRE 3- LA DIMENSION JURIDICO-INSTITUTIONNELLE.....	 60
 3.1- LE CADRE JURIDIQUE DE LA SEPARATION.....	 61
3.1.1- Les règles relatives à la séparation.....	61
3.1.2- Les règles relatives à la relation individu-organisation	65
3.1.2.1- <i>Les contextes de développement des Situations d'Emploi</i>	
<i>Particulières.....</i>	<i>65</i>
a)- <u>L'environnement économique.....</u>	<u>65</u>
b)- <u>L'environnement technologique.....</u>	<u>67</u>
c)- <u>L'environnement social.....</u>	<u>68</u>
d)- <u>Les accompagnements juridiques des évolutions</u>	
<u>environnementales.....</u>	<u>68</u>
3.1.2.2- <i>L'évolution des notions d'emploi et de travail.....</i>	<i>70</i>
a)- <u>L'évolution de la notion d'emploi.....</u>	<u>70</u>
b)- <u>L'évolution de la notion de travail.....</u>	<u>74</u>
Conclusion.....	75
 3.2- LES JEUX INTRODUIITS PAR LES ACTEURS DANS	
L'UTILISATION DU CADRE JURIDIQUE.....	77
3.2.1- L'utilisation des licenciements économiques pour sélectionner le personnel	77
3.2.2- L'utilisation de la démission.....	80
Ces deux derniers cas montrent que la connaissance du droit constitue un pouvoir	
important dans le déroulement de la séparation.....	82
3.2.3- L'utilisation de la modification du contrat de travail	82
3.2.4- L'utilisation des mesures institutionnelles.....	83
Conclusion.....	85
 CONCLUSION 3	 88

CHAPITRE 4- LA DIMENSION TECHNICO-ECONOMIQUE..... 89

4.1- LES FONDEMENTS D'UNE GESTION DE LA SEPARATION.....	90
4.1.1- Représentations dominantes et métaphores organisationnelles.....	90
4.1.2- Influence des sciences économiques et de gestion	95
4.1.2.1- <i>Les théories économiques.....</i>	95
4.1.2.2- <i>Les sciences de gestion et la GRH.....</i>	100
4.1.3- L'environnement immédiat de la séparation	103
4.1.3.1- <i>Les attentes sociétales à l'égard de l'organisation.....</i>	104
4.1.3.2- <i>Les perceptions des dirigeants de leur rôle social en matière de</i> <i>séparation.....</i>	104
4.1.3.3- <i>Les représentations des partenaires de l'entreprise</i>	108
a)- <u>Les représentations des syndicats.....</u>	<u>108</u>
b)- <u>Les représentations des consultants.....</u>	<u>108</u>
4.2- LES LOGIQUES OPERATOIRES.....	112
4.2.1- La recherche de flexibilité et l'utilisation de la séparation	112
4.2.2- Les logiques de gestion de l'emploi : modification, suppression de l'emploi et	
séparation.....	115
4.2.3- Les logiques de gestion de la séparation.....	119
4.2.3.1- <i>Un exemple de modèle normatif.....</i>	120
4.2.3.2- <i>Des exemples de pratiques d'entreprise</i>	122
CONCLUSION 4	125

CHAPITRE 5- LA DIMENSION PSYCHO-SOCIALE PLACE ET INFLUENCE... OUBLIEES.....126

5.1- LA DIMENSION PSYCHO-SOCIALE.....	127
5.1.1- La séparation d'avec le groupe.....	129
5.1.1.1- <i>La séparation d'avec le groupe comme résultante.....</i>	130
5.1.1.2- <i>Les phénomènes de groupe à l'origine de la séparation</i>	133
5.1.2- Séparation et communication	140
5.2- LES DECONNEXIONS ENTRE LE PSYCHO-SOCIAL ET LE JURIDICO-OPERATOIRE.....	144
5.2.1- La non-prise en compte de la dimension psycho-sociale.....	144

5.2.2- Une tentative d'explication de ces déconnexions.....	145
5.2.2.1- <i>La parole oubliée</i>	145
5.2.2.2- <i>L'intériorité trop peu prise en compte</i>	147
5.2.3- Répercussions de la déconnexion entre les dimensions du système	149
CONCLUSION 5	153
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	155

PARTIE II- LE PROCESSUS DE SÉPARATION

INTRODUCTION	158
---------------------------	------------

CHAPITRE 6- INTERACTIONS ENTRE PHASES DU PROCESSUS DE SEPARATION.....	161
--	------------

6.1- INTERACTIONS ENTRE GENESE ET DECLENCHEMENT : L'EXEMPLE DE LA DECISION DE PARTIR	163
---	------------

6.1.1- Modèles de prise de décision.....	163
--	-----

6.1.2- Actualisation de la décision de partir	174
---	-----

6.1.3- Attitudes et comportements.....	176
--	-----

6.2- LES INTERACTIONS ENTRE DEROULEMENT ET PHASES ANTERIEURES : L'EXEMPLE DE LA "MORT SOCIALE"	180
---	------------

6.2.1- Description du processus pleinement déroulé	180
--	-----

6.2.2- Mort sociale : interactions avec la genèse et le déclenchement de la séparation.....	184
---	-----

6.2.2.1- <i>La rupture de contrat</i> ,	184
---	-----

6.2.2.2- <i>"La cessation anticipée d'activités"</i>	185
--	-----

6.2.2.3- <i>Départs en retraite</i>	191
---	-----

6.2.2.4- <i>Le chômage jeune "d'enlisement"</i>	191
---	-----

6.2.2.5- <i>Contre-exemple ou paroxysme d'une même métaphore : le chômage comme renaissance</i>	192
---	-----

CONCLUSION 6	195
---------------------------	------------

CHAPITRE 7- LES INTERACTIONS ENTRE LA SÉPARATION ET LA RELATION INDIVIDU-ORGANISATION.....	197
---	------------

7.1- DIMENSION DE LA RELATION ET PROCESSUS DE SEPARATION	198
---	------------

7.1.1- Relation de l'individu à l'organisation et processus de séparation : le rôle de la non-implication et de l'implication à outrance	198
--	-----

7.1.1.1- <i>Non-implication et séparation</i>	199
---	-----

7.1.1.2- <i>Implication importante et processus de séparation</i>	201
a)- <u>L'influence sur les structures inconscientes de la personnalité</u> <u>comme prémices de la séparation</u>	202
b)- <u>L'illusion de la fusion : stress et burn-out</u>	206
7.1.2- Relation de l'individu au travail et à l'emploi et processus de séparation.....	210
7.1.2.1- <i>Relation au travail et séparation</i>	210
7.1.2.2- <i>Relation à l'emploi et séparation</i>	212
a)- <u>Les causes de la perte d'emploi</u>	212
b)- <u>Intensité, fréquence et durée de la relation et de la séparation</u>	215
c)- <u>Conséquences de la perte d'emploi : quelques modélisations</u>	215
7.1.2.3- <i>Relation au métier et séparation</i>	218
7.1.3- Relation interpersonnelle et processus de séparation.....	219
7.1.3.1- <i>Les phases de la relation inter-personnelle</i>	219
7.1.3.2- <i>Les relations inter-personnelles et leurs pathologies</i>	221
7.1.3.3- <i>Les relations inter-personnelles et leurs perceptions</i>	223
7.2- TEMPORALITE DE LA RELATION ET DU PROCESSUS DE SEPARATION	226
7.2.1- Séparation symbolique dans la relation.....	227
7.2.2- Reconstruction de relation simultanée à la séparation	229
CONCLUSION 7	236

CHAPITRE 8- REPRODUCTION ET PERPETUATION DU PROCESSUS DE SÉPARATION.....239

8.1- REPRODUCTION ET PERPETUATION DU PROCESSUS LIEES AUX EFFETS SUR L'INDIVIDU	240
8.1.1- Les effets psychanalytiques du processus de séparation : le deuil.....	240
8.1.1.1- <i>Le deuil : définition et description</i>	241
a)- <u>L'état de deuil : une situation de perte</u>	242
b)- <u>Les comportements de deuil</u>	242
c)- <u>Le travail psychique</u>	250
8.1.1.2- <i>Incidences du deuil sur le processus de séparation</i>	255
a)- <u>Le deuil constructif</u>	255
b)- <u>Les deuils pathologiques et la perpétuation de la séparation</u>	258
c)- <u>Les traces du deuil sur les relations et les processus de</u> <u>séparation ultérieurs</u>	261

8.1.1.3- <i>L'aptitude au deuil</i>	264
8.1.2- Les effets sociologiques du processus de séparation : l'exclusion.....	266
8.1.2.1- <i>Définition de l'exclusion</i>	266
8.1.2.2- <i>Exclusion et processus de séparation</i>	267
Conclusion.....	269

8.2- REPRODUCTION ET PERPETUATION DU PROCESSUS LIEES

AUX EFFETS SUR LES INDIVIDUS QUI RESTENT 270

8.2.1- Reproduction et perpétuation du processus liées aux effets sur les salariés	270
8.2.1.1- <i>Les effets sur le collectif de la séparation subie par le salarié</i>	270
8.2.1.2- <i>Les effets de la séparation choisie par le salarié</i>	274
8.2.2- Reproduction et perpétuation du processus liées aux effets sur le gestionnaire	274

CONCLUSION 8 280

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE 282

PARTIE III- LA DYNAMISATION DE LA SEPARATION

INTRODUCTION	285
---------------------------	------------

CHAPITRE 9- LES DYNAMIQUES DE SEPARATION.....	288
--	------------

9.1- LA SEPARATION : UNE DYNAMIQUE INDIVIDUELLE.....	289
---	------------

9.1.1- La séparation comme comportements individuels et collectifs de retrait.....	289
--	-----

9.1.1.1- <i>Les comportements individuels de retrait.....</i>	<i>290</i>
---	------------

a)- <u>Le comportement de retrait comme réaction à une situation de travail insatisfaisante</u>	<u>290</u>
---	------------

b)- <u>Le comportement comme réaction à une appréciation des relations à l'organisation.....</u>	<u>292</u>
--	------------

c)- <u>Les comportements de retrait comme réactions à des facteurs externes et personnels</u>	<u>296</u>
---	------------

9.1.1.2- <i>Une approche plus collective du comportement de retrait.....</i>	<i>297</i>
--	------------

9.1.2- Rationalités et logiques d'acteur	298
--	-----

9.2- LA SÉPARATION : UNE DYNAMIQUE INTERACTIVE.....	306
--	------------

9.2.1- Construction des dynamiques de séparation.....	306
---	-----

9.2.2- Les décalages représentationnels sur la dynamique de séparation.....	308
---	-----

CONCLUSION 9	314
---------------------------	------------

CHAPITRE 10- INTERVENTION PERMANENTE ET PREVENTIVE SUR LA SEPARATION.....	316
--	------------

10.1- DIAGNOSTIC ET NEGOCIATION.....	317
---	------------

10.1.1- Le diagnostic des représentations et des possibilités de négociation.....	317
---	-----

10.1.1.1- <i>Le diagnostic des configurations de séparation</i>	<i>317</i>
---	------------

10.1.1.2- <i>Capacité et volonté individuelle de négociation.....</i>	<i>322</i>
---	------------

10.1.1.3- <i>Les facteurs contextuels de la négociation.....</i>	<i>324</i>
--	------------

a) <u>Les acteurs-clefs de la négociation et les usagers d'une nouvelle opérationnalisation de la séparation</u>	<u>324</u>
--	------------

b)- <u>Les contextes organisationnels de la négociation.....</u>	<u>326</u>
--	------------

10.1.2- Voies d'articulation des dynamiques de séparation.....	327
10.1.2.1- L'action sur les représentations individuelles.....	328
10.1.2.2- L'action sur les représentations collectives.....	332
a)- L'intersubjectivité.....	332
b)- L'ordre.....	333
c)- La recherche d'équilibre entre ordre et intersubjectivité.....	333
10.2- ACTIONS PERMANENTES DE PREVENTION.....	335
10.2.1- Agir au niveau organisationnel.....	335
10.2.1.1- Définir les séparations voulues.....	335
10.2.1.2- Prévenir et éviter les séparations intempestives.....	341
a)- La prévision des séparations.....	341
b)- La prévention des séparations.....	343
10.2.2- Agir au niveau individuel.....	351
10.2.2.1- Prévention individuelle.....	352
10.2.2.2- La préparation de la retraite.....	355
a)- <u>Rappel des principales difficultés individuelles liées à la</u>	
<u>retraite.....</u>	356
b)- <u>Quelques pistes d'apprentissage de la retraite.....</u>	357
CONCLUSION 10.....	361

CHAPITRE 11- INTERVENTION PONCTUELLE ET REPARATRICE SUR LA SEPARATION.....363

11.1- INTERVENTION REPARATRICE SUR L'ORGANISATION.....	366
11.1.1- Réparer les effets de la séparation sur l'individu.....	367
11.1.2- Réduire les effets de la séparation sur le groupe.....	372
11.1.3- Gérer la communication.....	376
11.2- INTERVENTION REPARATRICE SUR L'INDIVIDU.....	381
11.2.1- Pertinence de l'aide au travail de deuil.....	381
11.2.2- L'aide à la séparation.....	384
11.2.2.1- Faire comprendre.....	385
11.2.2.2- Accompagner.....	386
11.2.2.3- Laisser du temps.....	388
11.2.3- Les accompagnants.....	389
11.2.3.1- Différents acteurs de l'accompagnement.....	389

11.2.3.2- *Les attitudes et comportements de l'aidant*.....391

CONCLUSION 11.....397

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE.....399

CONCLUSION GENERALE.....402

1- **RESULTATS DE LA RECHERCHE**.....402

2- **EVALUATION GENERALE DE LA RECHERCHE**.....411

BIBLIOGRAPHIE.....419

RECAPITULATIF DES SCHEMAS ET TABLEAUX.....437

ABREVIATIONS ET SIGLES.....440

SE SEPARER D'UNE ORGANISATION
gestion individuelle et collective de la séparation
par **Anne-Fabienne Dubrœuq**

Directeur de recherche : Professeur Pierre Louart

Laboratoire de recherche : GRAPHE

CLAREE (URA CNRS 936)

Résumé

Les salariés vivent parfois mal leur départ d'une entreprise ; certaines situations sont mêmes traumatiques. Nombre de responsables sont en peine d'annoncer ou de gérer ces séparations. S'ils en maîtrisent les aspects juridiques et opératoires, la dimension psycho-sociale semble en revanche troubler leur action. Quant à la littérature de gestion, elle aborde la séparation essentiellement sous l'angle juridique ou technique.

Ce triple constat montre les limites dans la compréhension et la gestion de la séparation. Les connaissances actuelles ne permettent pas de saisir globalement le phénomène. Elles laissent des zones d'ombre pour sa gestion. L'objectif de la thèse est de construire une connaissance plus complexe pour permettre une gestion plus appropriée.

Cette connaissance est élaborée à partir de détours théoriques et d'une approche multi-méthodes. Elle s'appuie sur deux artefacts : le système et le processus de séparation. L'étude du système montre que sa dimension psycho-sociale n'est pas assez prise en compte. En conséquence, les acteurs peuvent ressentir les cadres opératoires et juridiques comme dépourvus de sens. L'analyse du processus montre que ce qui émerge dans les prémices se répercute tout au long du déroulement. Le processus s'autonomise ; il peut durer ou se reproduire en perturbant les rapports ultérieurs avec une autre organisation.

La thèse est aussi tournée vers l'action. Des grilles de lecture intégrant les multiples réalités de la séparation doivent permettre aux gestionnaires de bâtir des outils provisoires et adaptés localement. Ces outils s'inscrivent dans une logique préventive ou réparatrice.

Cette recherche se place en lisière du champ de la GRH. En ce sens, elle peut contribuer à élargir le domaine de la gestion des hommes en organisation. C'est aussi une contribution aux travaux sur le chômage, l'exclusion et la gestion des trajectoires professionnelles. Enfin, elle peut stimuler la réflexion des acteurs par rapport à leurs pratiques en aidant par-là à leur évolution.

Mots clefs

séparation - licenciement - démission - retraite - préretraite - exclusion - outplacement - théorie du deuil -
processus de réemploi - chômage - trajectoire professionnelle