

## LES RESTRUCTURATIONS ET LEUR IMPACT SUR LES RELATIONS DE TRAVAIL

Les impacts des restructurations sur les relations sociales

# Restructurations et gestion des contraintes : L'augmentation des injonctions paradoxales

par *Mario CORREIA*, Maître de conférence en Sociologie,  
Directeur de l'Institut régional du Travail, Aix-Marseille Université (1)

### PLAN

Les effets des réorganisations s'appuient sur des évolutions du contexte économique et du marché du travail

Accélération du rythme et investissement des salariés

Les réorganisations produisent de l'incertitude

La convention "emploi" et le "syndrome du survivant"

La convention "travail" perturbée par la convention "emploi"

Les effets des réorganisations sur le fonctionnement organisationnel

L'augmentation de la productivité

La flexibilisation de l'organisation s'accorde à un mode de gestion du personnel spécifique

L'augmentation de la bureaucratization et du contrôle

La convention de travail affaiblie par des injonctions paradoxales

**J'ai la chance, en tant que sociologue du travail, peut-être un tout petit peu moins en tant que maître de conférences, de vivre de l'intérieur une opération de restructuration. L'université à laquelle j'appartiens vient en effet de s'engager dans une opération de regroupement avec deux autres universités. Ce regroupement n'a pas pour objectif un dégraissage ou un recentrage sur un type d'activité. En outre, compte tenu du statut de la majorité du personnel, les emplois ne sont pas menacés. Etre concerné par ce changement m'a permis d'être attentif à certaines dimensions ou certains effets qui sont occultés ou au moins minorés par la problématique de l'emploi dans la plupart des restructurations dans le monde industriel et marchand. En effet, le personnel exprime des inquiétudes qui ont trait aux modifications que cette nouvelle organisation va avoir sur la nature de leur activité et les conditions de réalisation. C'est ce point que je vais principalement développer.**

**Mais auparavant, il faut fixer quelques limites aux analyses présentées ici. Compte tenu des contraintes imposées dans cet article, les analyses développées y sont présentées comme si elles s'appliquaient de manière homogène à toutes les entreprises et à tous les salariés de ces entreprises. Il n'en est bien sûr rien. Je force volontairement le trait, mais les enjeux des restructurations, la manière dont celles-ci sont pilotées, la façon dont les salariés sont impactés... modifient bien sûr les constats faits dans cet article, en minorant certains effets que je mets en exergue dans cet écrit. Je m'intéresse principalement aux réorganisations suite à des opérations de rachats ou des fusions d'entreprises, alors que Michel Rocca signale, dans ce même numéro, que la plupart des réorganisations sont purement internes. L'analyse serait, dans les deux cas, quasiment identique, hormis le fait que le changement, au lieu de se faire graduellement, paraît beaucoup plus rapide et parfois plus brutal dans les réorganisations venues de l'extérieur que dans les réorganisations purement internes.**

### Les effets des réorganisations s'appuient sur des évolutions du contexte économique et du marché du travail

Toutefois, les modifications en cours dans la plupart des organisations sont pour la plupart antérieures aux opérations de réorganisations actuelles. En effet, depuis trente ans, le contexte économique, la nature des tâches, l'accès à l'emploi... ont subi des modifications

importantes qui font pression sur le fonctionnement interne des organisations et modifient leurs procédures.

Nous ne citons ici que trois des évolutions de la période, les plus importantes pour le sujet qui nous occupe ici.

La première évolution est la conséquence du durcissement de la concurrence économique et de la généralisation d'un modèle organisationnel qui semble plus performant. A la fin des années 70, les entreprises

(1) [mario.correia@univ-amu.fr](mailto:mario.correia@univ-amu.fr) ; <http://irt.univ-amu.fr> ; LEST, UMR 7317.

française sont confrontées à des concurrents venus du Japon et adoptent le modèle organisationnel que ces derniers ont développé dans le secteur industriel et en premier lieu dans l'industrie automobile : déclenchement de la fabrication à la commande, entreprise maigre, juste à temps... Ce modèle va modifier profondément le mode d'organisation des entreprises françaises – et contamine actuellement le fonctionnement des administrations publiques. Partie prenante de ce modèle organisationnel, mais influençant aussi des entreprises qui en semblaient éloignées, la qualité est devenu une préoccupation majeure et a été progressivement intégrée aux postes de travail (Coriat, 1991) dans une logique préventive, au lieu d'être prise en charge en fin de production dans une logique réparatrice, comme c'était le cas auparavant.

### **Accélération du rythme et investissement des salariés**

Deuxième évolution majeure, le développement du consumérisme a orienté en profondeur le mode de fonctionnement des entreprises en faisant du client un acteur majeur capable d'intervenir à l'intérieur des organisations. Pour donner une idée de l'ampleur de cette transformation, il suffit de constater qu'en 2003, près de trois salariés sur quatre travaillent en contact avec le public, de vive voix ou par téléphone (Bué, Sandret, 2005).

Enfin, dernière évolution, qui touche plus directement les salariés que leurs entreprises, l'apparition du chômage de masse et sa stabilisation modifie, le rapport des salariés à leur situation professionnelle. Le chômage touche environ un dixième de la population active et ces chiffres devraient être revus à la hausse si on y intégrait tous les sans-emploi qui ne sont pas identifiés comme chômeurs. En outre, en 2005, plus d'un quart des salariés étaient dans une situation d'emploi précaire ou instable du fait de la nature de leur contrat de travail (contrat à durée limitée, intérim) ou d'un sentiment d'insatisfaction ou d'insécurité par rapport à l'emploi (souhait de travailler davantage ou peur de perdre son emploi dans l'année) (Rouxel, 2009). La perte d'emploi, qui, dans les années 70, ne se traduisait pour la plupart des salariés que par une période de latence avant de retrouver un nouvel emploi, peut maintenant avoir des conséquences dramatiques. Aujourd'hui, elle a pour effet, au mieux, d'allonger la période de chômage et, au pire, de rendre impossible, notamment pour les salariés les plus âgés et les plus faiblement qualifiés, tout retour vers un emploi standard.

### **Les réorganisations produisent de l'incertitude**

Toutefois, les réorganisations ont aussi des effets propres, qui sont, bien sûr, influencées par ces évolutions générales.

Commençons par en citer un premier effet qui, de manière surprenante, est systématiquement oublié : quels que soient les objectifs poursuivis, seuls ceux qui pilotent la restructuration en voient clairement les enjeux. Pour tous les autres, c'est la réserve qui domine. À cela une bonne raison, les justifications des restructurations sont financières, stratégiques et le personnel dans les entreprises n'est qu'une ressource d'ajustement dans la plupart des cas. En outre, les salariés sont rarement informés de la préparation de ces restructurations, découvrant assez souvent par les médias que leur entreprise a été vendue, a fusionné ou au contraire a intégré de nouvelles entités. Mais même s'ils étaient informés, ils prennent ces informations avec beaucoup de prudence, car ils savent par expérience que la communication à leur endroit poursuit des objectifs tactiques et vise autant, sinon plus, à les faire adhérer aux changements en cours qu'à les informer réellement de toutes les conséquences de ces changements.

Le premier effet des restructurations est donc d'introduire de l'incertitude (ou plus d'incertitude) dans les relations que les salariés ont avec leur activité professionnelle. La "célèbre" résistance des salariés au changement n'est ainsi pas une peur irraisonnée, mais une appréciation rationnelle de la situation. Or, et j'espère que les juristes ne me contrediront pas, la prévisibilité est une des raisons pour lesquelles le contrat de travail a été construit : il permet à l'employeur comme au salarié de s'engager réciproquement dans la durée et de diminuer durablement les coûts liés à la recherche de travail (offre et demande) pour se consacrer à des projets permis par la stabilisation de leur relation dans le long terme. L'augmentation de l'incertitude produite par la restructuration est donc problématique, et particulièrement pour les salariés.

Pour voir comment cette incertitude se développe, je vous propose d'analyser les conventions liant l'individu à l'entreprise, conventions que d'autres approches définissent comme un « *contrat psychologique instauré avec l'entreprise* » (Gross, 2011). La force, la pérennité de ce lien expliquent l'engagement du salarié dans son activité professionnelle. On peut distinguer deux dimensions de ce lien : la *convention d'emploi* et la *convention de travail* (Piotet, 2001).

## La convention "emploi" et le "syndrome du survivant"

Le premier type de convention, la convention d'emploi, intègre les conditions dans lesquelles l'activité peut être réalisée ou les avantages procurés au salarié par cette activité. Il s'agit bien sûr des modes de rémunération mais aussi des modalités de carrière possibles à l'intérieur de l'organisation. Plus généralement, ce sont tous les aspects de l'affectation des individus à des positions organisationnelles.

Dans les restructurations, c'est d'abord et avant tout à cette convention que l'on s'intéresse. En effet, les réorganisations ont souvent pour conséquence de réduire sensiblement les espoirs de promotion en divisant souvent le nombre de postes à responsabilité. Mais il y a une autre raison plus importante : l'emploi est devenu une composante majeure du rapport salarial, même pour les salariés en poste, car le coût de sortie d'une organisation est devenu prohibitif, compte tenu des risques de chômage décrits plus haut. Le licenciement est perçu par les salariés comme le risque majeur des réorganisations, ce que l'annonce, souvent simultanée, de la fusion ou de l'achat d'une entreprise et des réductions d'effectifs immédiats ne font que confirmer.

On en est même venu à parler de "syndrome du survivant" (Caplan et Teese, 1997) pour décrire l'état de ceux qui restent dans l'entreprise après une restructuration. Rappelons que l'expression "syndrome du survivant" a été utilisée pour la première fois après la Première Guerre mondiale pour désigner le stress post-traumatique vécu par les rescapés de situations extrêmes.

La guerre économique est donc un peu plus qu'une métaphore, puisqu'elle semble produire des effets similaires à la guerre tout court. Dans l'entreprise, ce syndrome est constitué d'un ensemble de symptômes touchant les salariés passés entre les gouttes d'un licenciement collectif. Signalons, en outre, que le choc traumatique lié aux licenciements de collègues dans les opérations de restructuration est d'autant plus fort que l'attachement des salariés à l'entreprise était élevé. Ce sont donc les salariés les plus investis qui risquent d'en souffrir le plus.

Ce syndrome se caractérise par la peur du lendemain, un sentiment d'insécurité chronique, une démotivation ou des critiques systématiques de la stratégie de l'entreprise, des sentiments d'injustice, de trahison, de frustration, de colère envers l'organisation... et se traduit concrètement par un certain nombre de pathologies physiques et psychiques : dépression, stress, fatigue, tristesse et culpabilité... (Quint, 2011).

Pour résumer, on peut dire que les restructurations ont pour premier effet de détricoter le contrat moral entre l'entreprise et le salarié, basé sur la pérennité des relations et la confiance, et de modifier en profondeur les rapports des salariés à leur entreprise. Un nombre important de salariés (enquête Move & Go, 2011) signalent d'ailleurs que « *les diverses fusions ou acquisitions* » provoquent du stress, dégradent le bien-être au travail.

L'augmentation de l'incertitude en ce qui concerne l'emploi et les positions professionnelles a donc un certain nombre d'effets négatifs sur les salariés, qui tous s'inscrivent dans un certain délitement de l'attachement à l'entreprise. Dans un ordre croissant, cela va de la simple inquiétude à l'insatisfaction quant à la manière dont les salariés sont traités et à la contestation (ouverte ou souterraine) des orientations et des mesures mises en œuvre.

## La convention "travail" perturbée par la convention "emploi"

Mais cela a aussi des effets sur la deuxième convention, la convention de travail, qui concerne, elle, le contenu de l'activité ainsi que le contexte au sein duquel elle s'exerce, c'est-à-dire les modalités concrètes du travail. Sont compris en particulier dans cette convention la définition des tâches et leur degré d'autonomie ou de contrainte.

Ces deux conventions sont en général relativement indépendantes dans une relation de travail durable : de manière un peu réductrice, on peut dire que les salariés privilégient soit la position professionnelle dans une logique de "carrière" (convention "emploi"), soit accordent de l'importance au contenu des tâches, dans une logique de « métier » ou de vocation (convention "travail").

Il n'en est pas de même dans une situation pleine de risques où la convention d'emploi a des effets de halo sur la convention de travail : l'inquiétude sur la première dimension (emploi) modifie le raisonnement cognitif des individus et transforme leur comportement dans l'entreprise en ce qui concerne le travail au quotidien : dans les manifestations du syndrome du survivant, l'on constate une propension à éviter le risque (on devient conservateur et rigide) ; une tendance à blâmer les autres ; une négation de la réalité (tout va bien, il n'est rien arrivé) ; un besoin permanent de se justifier, de s'expliquer... (Noer, 1993).

## Les effets des réorganisations sur le fonctionnement organisationnel

Mais outre l'augmentation de l'incertitude, la plupart des réorganisations s'appuient sur des modifications du fonctionnement interne qui changent les conditions dans lesquelles s'effectue l'activité, qui s'inscrivent dans trois dimensions :

- une recherche d'augmentation de la productivité ;
- une recherche de flexibilisation de l'organisation ;
- une tendance à la bureaucratisation et à l'augmentation du contrôle.

Ces tendances existent dans de nombreuses entreprises actuellement, mais sont particulièrement marquées dans les entreprises en restructuration.

### L'augmentation de la productivité

Commençons par la productivité : dans les restructurations, les pratiques managériales tendent à appréhender la question de la gestion de la main-d'œuvre uniquement en termes d'effectifs. Considérant le travail comme une charge variable et non comme une ressource, on assiste à une recherche de compression des coûts salariaux, via la réduction des effectifs (Malet et Teyssier, 1992). Cela se traduit notamment par un gel des investissements et la réduction de toutes les activités jugées "non stratégiques", et passe souvent par l'externalisation des fonctions supports et la réduction des lignes hiérarchiques.

Toutefois, l'entreprise doit aussi continuer à fournir une activité de qualité sans interruption. Il s'agit alors de "produire plus avec moins", c'est-à-dire assurer au minimum la même quantité de travail avec des effectifs plus restreints.

La charge de travail des salariés licenciés est donc transférée sur ceux qui restent, ce qui se traduit par une intensification du travail (2), qui prend plusieurs formes.

- D'abord, tout à fait logiquement, une augmentation de la charge de travail de chacun ;

- Ensuite une diminution, et parfois une suppression, de tous les temps non directement productifs : temps de pause, mais aussi temps de régulation collective, temps de transmission des informations ; ces dernières opérations continuent la plupart du temps à être prises

en charge par les salariés, mais ne sont pas décomptées du temps de travail ;

- Enfin, une accélération de l'activité, visible par la diminution de délais accordés pour réaliser les tâches (3), mais aussi par l'accélération de la transmission d'informations par le biais de nouvelles technologies (Internet, portable...) qui créent des attentes de réponses immédiates, ce qui oblige les salariés à prendre à leur compte la gestion de la dispersion, suivant l'expression imagée utilisée par Caroline Datchary (2011). Cette intensification touche toutes les catégories professionnelles et tous les secteurs.

La pression temporelle est donc devenue une composante majeure du travail salarié, qui dépasse parfois le cadre du temps de travail proprement dit : les impératifs de la production remplacent les cadres temporels antérieurs.

### La flexibilisation de l'organisation s'accolle à un mode de gestion du personnel spécifique

En outre, les restructurations actuelles sont aussi souvent conçues comme un processus continu de reconfiguration, au point que des auteurs affirment que la flexibilité de l'emploi et les licenciements collectifs, outre une réduction des coûts de fonctionnement, ont aussi pour objectif d'entretenir une pression constante sur les salariés afin de les inciter à renoncer à leurs "routines" (habitudes de travail, statut, appartenance à un métier, un atelier, etc.) (Raveyre, 2005).

La flexibilisation de l'organisation, présentée comme un impératif imposé par un environnement concurrentiel et par l'obligation de résultats financiers imposés par les actionnaires, passe ainsi par une transformation radicale de ce qui est demandé aux salariés : transformations des organisations de travail, recherche de flexibilité, de polyvalence des salariés...

La figure du client (image emblématique de la pression concurrentielle) sert de référence majeure à ces transformations. L'adaptation aux besoins du consommateur (par nature spécifiques et changeants) et, ce qui va avec, l'amélioration de la qualité de la production et des services pour attirer celui-ci et le fidéliser, devient la ligne d'horizon de la gestion du personnel.

dynamiques risquent d'être encore plus présentes dans les entreprises en réorganisation.

(3) La proportion de salariés qui déclarent que « leur rythme de travail leur est imposé par des normes ou des délais à respecter en une heure au plus » est passé de 5 % à 25 % entre 1984 et 2005 et la proportion de ceux qui déclarent que "leur rythme de travail leur est imposé par une demande extérieure exigeant une réponse immédiate" est passée de 28 % à 53 % sur la même période. Source "Enquêtes Conditions de travail 1984-2005 : résultats détaillés", Dares.

(2) Les chiffres cités dans cet article pour caractériser l'évolution des contraintes qui pèsent maintenant sur le travail sont tous issus des "Enquêtes Conditions de travail 1984-2005 : résultats détaillés", Dares. Ils concernent donc toutes les entreprises et pas uniquement les entreprises confrontées à des réorganisations. Ces données permettent de donner une indication générale des dynamiques en œuvre dans toutes les entreprises, mais aussi bien sûr dans celles en réorganisation. Mais on peut aussi faire l'hypothèse raisonnable que ces

La satisfaction du client est bien sûr un mot d'ordre managérial, mais se traduit aussi concrètement par l'importance prise par celui-ci dans le travail des salariés. De plus en plus de salariés sont en contact direct avec le public : ils sont maintenant plus des deux tiers des salariés à être dans ce cas. Par voie de conséquence, leur travail est plus bousculé : ils déclarent plus souvent devoir se dépêcher ou interrompre une tâche pour une autre non prévue.

Ces changements se traduisent par une multiplication des exigences pesant sur les salariés, mais aussi par une augmentation sensible de l'autonomie qui leur est accordée dans l'exercice de leurs activités pour qu'ils puissent s'adapter en continu aux demandes des clients, mais aussi à la fluctuation des ressources que l'organisation met à leur disposition. Par exemple, ils disposent de davantage de marges de manœuvre : ils règlent plus souvent les incidents eux-mêmes et peuvent plus facilement changer l'ordre de leurs tâches (Dares, 2007)

Pour arriver à répondre de plus en plus rapidement à des demandes changeantes comme celles que peuvent formuler des clients ou le public, il faut faire preuve d'une grande réactivité à ces demandes. Dans ce cas, les normes organisationnelles ne sont pas toujours d'une grande efficacité et la responsabilisation des salariés permet de leur faire résoudre les difficultés dues à ces contradictions. Le salarié supporte alors une charge mentale supplémentaire, qui s'ajoute à celle qui est imposée par l'intensification du rythme de travail (Hamon-Cholet, Rougerie, 2000).

Ce transfert de l'autonomie et de la responsabilité s'accompagne souvent de la mise en place d'un type de management particulier, le management intégratif (Maggi-Germain, Correia, 2001) qui vise à convaincre les salariés d'une totale concordance d'intérêts entre l'entreprise et ses employés. Cette fiction permet de présenter ces nouvelles contraintes et injonctions (travailler plus, améliorer la qualité et le service, devenir polyvalent, prendre des initiatives, s'adapter, s'impliquer...) non plus comme le produit de décisions de gestion qui s'imposent aux salariés... mais d'une nécessité qui s'impose autant aux exécutants qu'à la hiérarchie, transformant ainsi les contraintes organisationnelles en contraintes intériorisées par les individus. Ce nouveau type de management demande aux salariés de s'identifier à l'entreprise et à ses objectifs.

Dans cette logique, les frontières entre domaine professionnel et domaines extraprofessionnels se brouillent. L'entreprise à laquelle appartient le salarié devient ainsi la valeur de référence. Dans sa forme la plus "aboutie", c'est-à-dire lorsque le salarié devient actionnaire de l'entreprise, ses intérêts se confondent avec ceux de l'organisation. Ainsi, les décisions

managériales peuvent alors être transformées en projets communs et faire l'objet d'une "responsabilisation" individuelle.

Par voie de conséquence, les salariés de plus en plus "responsables" puisque "autonomes", insérés dans un contexte beaucoup plus anxiogène, supportent individuellement de plus en plus de pressions liées à l'activité professionnelle. Ils sont alors beaucoup plus exposés en tant qu'individus.

## **L'augmentation de la bureaucratization et du contrôle**

Cette flexibilisation de l'organisation ne va pourtant pas de soi, non pas parce que les salariés la refusent, mais parce qu'elle s'accompagne de modes de fonctionnement qui vont à l'encontre de cette recherche de flexibilité.

Le mélange de plusieurs organisations avec des modes de fonctionnement différents, y compris aux niveaux les plus proches de la production, fait peser un risque de balkanisation sur l'organisation. Ce risque est d'autant plus grand que l'on accorde plus d'autonomie aux salariés dans l'exécution des tâches : si tout le monde fait ce qu'il croit nécessaire, comment peut-on être sûr que tous participent bien à l'orientation choisie par l'organisation ? C'est pour Mintzberg (1994) une des questions centrales que toute organisation doit prendre en compte. La réponse à cette question que constitue le management intégratif, pourtant d'une très grande efficacité puisqu'il transforme la contrainte sociale en contrainte intériorisée, semble rarement suffisante aux organisateurs.

Pour se garantir contre tout risque de morcellement, les entreprises en réorganisation, ou plutôt la technostructure qui définit les règles de fonctionnement internes, insistent sur deux modalités supplémentaires :

- en premier lieu, la technostructure formalise et rigidifie le fonctionnement : on assiste ainsi à la mise en place d'organisations du travail insistant sur le travail prescrit, plus strictes et non transgressables, qui se traduisent par une bureaucratization de l'ensemble des procédures ;
- en second lieu, l'organisation augmente les procédures de contrôle, le plus souvent par une formalisation et une explicitation du travail des équipes, à travers les contraintes de reporting et l'augmentation des tâches administratives (Collac, Volkoff, 1996).

## La convention de travail affaiblie par des injonctions paradoxales

Ces mesures prises par les organisations dans les phases de réorganisation imposent aux salariés des exigences en partie contradictoires.

En premier, la réduction de la « voilure » imposée par les diminutions d'effectifs et la diminution des investissements se marie assez mal avec l'augmentation de la productivité recherchée à tout prix. L'atteinte des objectifs dépend bien sûr des efforts de chacun, mais aussi des moyens mobilisés pour cela. Or les organisations du travail actuelles ne parviennent plus à mettre au service des salariés toutes les ressources nécessaires pour réaliser leurs objectifs, particulièrement quand les directions délèguent à l'encadrement une partie des tâches ou des responsabilités que les services centraux n'exercent plus.

En outre, on constate une tendance à l'augmentation exponentielle de la productivité par les organisations : l'on est sommé dans les nouveaux modèles de management d'en faire toujours plus : la réussite d'une année sert uniquement de base pour une nouvelle augmentation des objectifs. Dans certaines entreprises même, les primes liées aux performances ont pu être refusées à des salariés qui avaient "seulement" atteint les objectifs, alors que d'autres salariés avaient dépassé les objectifs qui leur avaient été fixés.

Cette disjonction objectifs-moyens place les salariés en position de déséquilibre permanent en leur faisant supporter l'injonction paradoxale qui consiste à "faire toujours plus avec toujours moins".

En ce qui concerne l'autonomie, la situation est quasiment identique. Alors que les discours insistent sur la responsabilisation du salarié, la bureaucratisation des procédures et l'augmentation de contrôles nient toute réalité à ce discours. Pour arriver à réaliser ce qui leur est demandé, les salariés sont amenés à contourner les règles, à les ignorer. En outre, ils sont souvent obligés de gauchir les comptes-rendus qu'on leur demande sur leur activité, le plus souvent avec l'accord implicite de leur hiérarchie. Ce sont des initiatives à haut risque qui exposent les salariés à des sanctions en cas de problème. Mais si les salariés veulent arriver à faire leur travail, ils n'ont d'autre choix que de transgresser les règles.

Ces injonctions paradoxales, qui sont maintenant bien connues, sous des appellations diverses, « coopération contrainte » (Courpasson, 2000) ou « d'autonomie contrôlée » (Coutrot, 1999), ont bien sûr des effets sur la convention de travail. Elles placent les salariés dans des

situations intenable sur le moyen et long terme. Elles leur imposent une tension permanente, mais aussi les placent dans une situation d'impuissance qui affaiblit progressivement le lien de confiance implicite entre le salarié et son employeur.

## Conclusion

Comment fait-on alors pour travailler dans ce contexte anxigène ? La conjonction de la relation positive des salariés au travail, qui est une dominante forte de la population française, et l'augmentation de l'autonomie qui leur est laissée devraient en toute logique rendre leur relation au travail satisfaisante. Or, quand on les interroge, moins de la moitié des salariés se déclarent satisfaits de leur travail (47 %), et surtout la France apparaît comme l'un des pays où la satisfaction des salariés au travail est la plus faible (4).

Toutefois, rappelons-le, dans un contexte de chômage de masse, le coût de sortie de l'organisation est devenu prohibitif et les salariés en sont bien conscients. Il est, par exemple, révélateur que les deux tiers des Français disent « *qu'il y a beaucoup de risques de chômage pour eux-mêmes ou quelqu'un de leur foyer dans les mois à venir* » (5). Ceci explique le nombre faible de démissions ces dernières années, dont le taux n'était en 2006 que de 6,8 %.

Il faut alors faire contre mauvaise fortune bon cœur et se "satisfaire" de ce nouveau contexte. Rien d'étonnant alors à ce que les salariés entretiennent des rapports au travail de plus en plus ambigus : 43 % des actifs occupés répondent que, dans le travail, les motifs de satisfaction et d'insatisfaction s'équilibrent. Et quand on leur demande s'ils aimeraient que leurs enfants s'engagent dans la même activité qu'eux, 62 % répondent par la négative et, dans la catégorie cadres, ils sont 47 % à faire la même réponse dans le privé contre 34 % dans le public (Godechot, Lurol, Méda, 1999).

En fait, la conjonction de ces situations intenable et du prix prohibitif qu'aurait la sortie de l'organisation facilitent le "faire semblant" et les phénomènes de retrait, ce que Molénat (2006) appelle une désaffiliation, c'est-à-dire une mise à distance de l'organisation où « *les acteurs paraissent n'être jamais pleinement dans leur action (où) ils ménagent sans cesse un quant à soi et une distance critique* ». Puisque l'organisation met les salariés dans des situations intenable, qu'ils sont de moins en moins attachés à l'entreprise et de plus en plus insatisfaits de leur travail, et que, en même temps, ils ne peuvent la quitter, les salariés vont s'engager le moins possible et se dédoubler : ils n'engagent que le strict minimum de leur personnalité dans le travail. Ce

(4) Ils sont par exemple 56 % en Suède et 60 % en Allemagne à être satisfaits de leur travail (Global Competitiveness Report, 2004).

(5) Sondage TNS Sofres, octobre 2011.

dédoublément (robot au travail - individu réel en dehors) constitue la réponse défensive de l'individu aux contraintes contradictoires imposées par l'organisation.

Enfin, signalons aussi que, sur la dernière période, on a vu fleurir des formes ultimes et pathologiques de retrait que peuvent être les phénomènes de *burn-out* ou les suicides sur les lieux de travail.

Or, ces postures de retrait, de mise à distance du travail, de mécanisation de l'engagement sont dévastatrices pour l'organisation car elles transforment l'acteur en réceptacle passif des contraintes organisationnelles. Et, dans toute organisation, et encore plus dans les organisations modernes, le respect strict des procédures, c'est-à-dire l'absence de contournement des règles, ne peut que conduire l'organisation à la paralysie ou au déclin.

Alors même que la question des effets des restructurations sur la performance reste par conséquent un sujet controversé, la manière dont elles sont conduites la plupart du temps semble néfaste pour les salariés en place et, à long terme, pour l'organisation elle-même.

Pour diminuer ce risque, il est nécessaire que l'organisation arrive à retisser le lien avec ses salariés, c'est-à-dire offrir des opportunités d'évolution et rendre le travail plus intéressant : donner du contenu à la convention d'emploi et/ou à la convention de travail en limitant au maximum l'existence d'injonctions paradoxales. Il faut pour cela rediscuter des moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs et diminuer drastiquement les règles qui contraignent le travail. Il faut aussi trouver des moyens de vérifier le bien-fondé de l'activité de chacun autrement que par la généralisation du contrôle et de l'auto-contrôle. Ainsi les entreprises en réorganisation peuvent-elles limiter l'épuisement et la prise de distance des salariés et, par-là même, parier sur leur développement sur le long terme.

**Mario Correia**

#### BIBLIOGRAPHIE

- Bué J. (Dares), Sandret N. (DRTEFP-IDF), (2005) « Contact avec le public : près d'un salarié sur quatre subit des agressions verbales », Premières synthèses, avril 2007, n° 15.1.
- Coriat B. (1991), "Penser à l'envers", Ch. Bourgois, Paris.
- Courpasson D. (2000), L'action contrainte. Organisations libérales et domination, Paris, PUF.
- Coutrot T. (1999), "Critique de l'organisation du travail", La découverte, coll. « Repères », Paris.
- Datchary, C. (2011), "La dispersion au travail" (préface de Laurent Thévenot), Toulouse, Octarès, 2011.
- Godechot O., Lurot M., Média D.,(1999), « Des actifs à la recherche d'un nouvel équilibre entre travail et hors-travail », Premières informations et premières synthèses, 99-05 - n° 20.1, DARES.
- Gollac M., Volkoff S. (1996), "Citius, altius, fortius. L'intensification du travail", Actes de la recherche en sciences sociales, n° 114, sept.
- Guignon N., Hamon-Cholet S. (2003), « Au contact avec le public, des conditions de travail particulières », Premières synthèses, février 2003, n° 09.3.
- Hamon-Cholet, S., & Rougerie, C. (2000), « La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés », *Economie et Statistique*, 339-340.
- Maggi-Germain N., Correia M. (2001), "L'évolution de la formation professionnelle continue : regards juridique et sociologique", *Droit Social* n° 9/10, septembre-octobre 2001.
- Malet L., Teyssier F. (1992), "Sureffectif et licenciements économiques", *Droit Social* n° 4.
- Mintzberg H. (1994), "Structure et dynamique des organisations", Les Éditions d'organisation, Paris.
- Molénat X. (2006), "L'individu réflexif, nouveau modèle sociologique ?", *Sciences humaines* n° 175, octobre 2006.
- Noer D. (1993), "Healing the Wounds", Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Piotet F. (2001), "Convention de travail et convention d'emploi ; les métiers financiers à La Poste", 240 pages. Mission de la recherche de la Poste.
- Quint C. (2011), "Restructurations et risques psychosociaux : quels enjeux pour ceux qui restent ?", *Les cahiers des RPS*, n° 17, juin 2011.
- Raveyre M. (2005), "Les restructurations : vers un état d'instabilité durable ?", in *Restructurations, nouveaux enjeux*. Coordination M. Raveyre. *La Revue de l'IREs*, n° 47.
- Rouxel C., (DARES) (2009), "Conditions de travail et précarité de l'emploi", Premières synthèses, juillet 2009 - n° 28.2.
- Enquête nationale réalisée par le cabinet Move & Go en 2011.
- Sondage TNS Sofres, octobre 2011.
- Enquête Global Competitiveness Report, 2004.