

## **Formes de conflits au travail et logiques de survivance**

Laëtitia LETHIELLEUX  
PRAG- IAE de Paris  
GREGOR

### **SOMMAIRE**

L'expression du conflit au travail peut prendre plusieurs formes ayant pour objectif la manifestation d'un désaccord par les salariés. Cependant, on oublie souvent que le comportement du salarié constitue, en lui-même, l'expression de son adhésion ou de sa désapprobation. L'apparition des symptômes du syndrome du survivant au sein d'une organisation peut s'interpréter comme la volonté manifeste des salariés restants de refuser le changement organisationnel. Une recherche menée auprès de salariés d'un groupe de presse racheté par un groupe industriel français a permis de mettre en lumière non pas une mais plusieurs logiques de survivance. Ces logiques de survivance traduisent, au travers du comportement des salariés, les relations conflictuelles existantes entre l'organisation et ses salariés.

### **Mots clefs :**

Conflit- syndrome du survivant- logique de survivance- stratégie- prises de contrôle

## INTRODUCTION

La conflictualité du travail s'est intensifiée au cours de la dernière décennie puisqu'entre 2002 et 2004, 30 % des établissements de plus de vingt salariés ont connu au moins un conflit collectif, selon les déclarations des représentants de la direction, alors qu'ils étaient 21% entre 1996 et 1998. Les conflits ont davantage porté sur les salaires et sur le temps de travail. Le mode d'expression collectif le plus fréquent reste les arrêts de travail (grèves et débrayages). À côté, les conflits individuels sont aussi plus nombreux. Aucun secteur d'activité n'est épargné. D'après une étude de la Dares<sup>1</sup>, les conflits collectifs vont de pair avec des relations sociales formalisées. Ainsi, ils sont plus nombreux dans les grands établissements où la pratique de la négociation collective et l'implantation syndicale sont plus fortes, notamment dans l'industrie, les transports et les activités financières<sup>2</sup>.

Les revendications pour les salaires et le temps de travail ne sont pas les seuls motifs de mécontentement de la part des salariés. La stratégie de croissance externe peut susciter de vives oppositions de la part des salariés quand elle se matérialise en délocalisation, restructuration, réduction d'effectifs... La fin du XXe siècle est marquée par une augmentation des opérations de rachats, prises de contrôle, fusions et ce dans le monde entier. Nous vivons dans un monde où les distances se sont considérablement réduites, où l'instantané est devenu loi. Le temps devient une denrée rare et précieuse. Les organisations sont amenées à réagir rapidement aux évolutions de leurs marchés, aux stratégies mises en place par leurs concurrents. Leur objectif est de « survivre », de durer le plus longtemps au sein de leur secteur. Cette survie passe par un « cannibalisme » concurrentiel : pour survivre, il faut « avaler » ses concurrents pour être plus performant et créer des synergies<sup>3</sup>. Cependant, cette stratégie connaît ses limites qu'elles soient juridiques (législations réglementant les concentrations), économiques (loi des débouchés) ou humaines (matière grise de l'entreprise). Ce phénomène est loin d'être anodin et recouvre une grande complexité. Afin d'en saisir les contours, il est important de définir la stratégie principale mise en œuvre par les organisations : les opérations de croissance externe tout en s'interrogeant sur la place occupée par les salariés. La mise en place d'une stratégie de croissance externe peut être qualifiée de complexe à double titre : en raison de la difficulté à délimiter la notion de croissance externe et par la complexité du mécanisme juridique nécessaire à sa réalisation. La croissance externe se caractérise par une « modification dans la répartition des actifs » (Weber, 1971), ce qui suppose un développement de la firme à partir d'actifs existants changeant de propriétaire ou d'une croissance par acquisition de moyens de production ou de distribution déjà en fonctionnement (Gasp, 1965). Dans ce cadre conceptuel, Paturel considère comme technique de croissance externe l'ensemble des situations faisant intervenir directement et essentiellement des actifs physiques d'occasion provoquant un gonflement de la capacité de production de la firme en croissance, sans modifier la capacité totale de production ou de distribution de

<sup>1</sup> DARES : La direction de l'animation et de la recherche des études et des statistiques.

<sup>2</sup> Dares, PIPS, n°08.1, févr. 2007.

<sup>3</sup> Le mot synergie provient du grec « *sun* » (avec) et de « *ergon* » (travail) qui peut se traduire par « association de plusieurs organes pour l'accomplissement d'une fonction ». Il peut également être emprunté à « *sunergia* » qui se traduit par coopération. Ce terme de synergie est issu de la médecine et de la physiologie pour définir une action coordonnée de plusieurs organes, associations à une action unique, à un effet d'ensemble. (Belotti J. 2005), *La synergie dans l'entreprise*, éd. Lavoisier, Hermès Science, p. 215.

l'industrie. Il dégage une caractéristique commune : la croissance externe n'intéresse que les actifs d'occasion, que leur contrôle, qu'ils soient ou non directs.

Face à la mise en place d'une stratégie de croissance externe, les salariés développent un comportement visant à adhérer ou à rejeter le projet de leur entreprise. Cette situation est propice à la manifestation de conflits aux formes multiples. Nous nous proposons, au cours de cet article de développer une théorie selon laquelle le comportement des salariés restants, après une réduction d'effectifs, pourrait être perçu comme l'expression d'une nouvelle forme d'opposition, de conflit à la stratégie globale de l'organisation. Autrement dit, peut-on considérer que le développement des symptômes caractéristiques du syndrome du survivant constitue la manifestation d'une nouvelle forme d'expression du conflit au travers des logiques de survivances mises en œuvre par les salariés restants ? Pour répondre à cette question, il est important, dans un premier temps, de s'interroger sur le syndrome du survivant comme stratégie comportementale d'opposition des salariés restants à la stratégie de leur organisation (1). Dans un second temps, nous exposerons les logiques de survivance, observées auprès de salariés restants après une restructuration dans un groupe de presse français, comme de nouvelles formes de manifestation du conflit (2).

## **1- LE SYNDROME DU SURVIVANT : STRATÉGIE COMPORTEMENTALE D'OPPOSITION ?**

### **1.1. La politique stratégique de l'entreprise face aux salariés restants**

L'ensemble des auteurs étudiés s'accorde à dire que le syndrome du survivant est négligé par les organisations. Pour Slowinski, Rafii, Tao et Gollob, on minimise le phénomène. Leurs études visent à comprendre les facteurs de réussite d'une fusion. Ils mettent en avant le rôle primordial du manager. Les managers doivent permettre de construire une vision commune et préparer une culture du changement. Pour cela, ils proposent une forme de « one best way » en soulignant que la phase la plus délicate dans une opération de fusion est la gestion de « l'après-fusion ». Par conséquent, il est essentiel, selon eux, de comprendre et de prendre en compte le comportement comme les besoins des salariés. Dans le même sens, Boroson et Burgess constatent que les équipes dirigeantes négligent les aspects psychologiques des survivants en leur rappelant qu'ils sont chanceux d'avoir encore un emploi. On évite de prendre en compte le sentiment d'abandon des salariés. Dans de nombreux cas, il n'existe pas de programme ou de cellule d'accompagnement du personnel. L'accompagnement se fait généralement au niveau des hauts dirigeants. Le refus d'investir dans de tels programmes peut être résumé par cette question : « Quelle plus-value ? Quel retour sur investissement si l'on aide les survivants ? ». Pour Levinson, il s'agit d'une vision à court terme où ne sont pas envisagés les coûts futurs du développement du syndrome du survivant. Bonnet (1997) confirme ce constat à l'aide de cinq études de cas ayant connu une restructuration. Selon lui, la performance à court terme peut être effacée par une forte dégradation des résultats à moyen et long terme, compte tenu des coûts de dysfonctionnement induits sur l'entreprise. Cette étude insiste, entre autre, sur le manque d'accompagnement et de projet managérial structuré. L'existence de coûts cachés est confirmée par de nombreux chercheurs ayant observé des opérations de restructurations (Schmidt et Noel, 2003).

Ainsi, les conséquences émotionnelles sont minimisées. Une fois encore, c'est le comportement des managers qui est mis en cause et leur négligence vis-à-vis de l'émergence de ce syndrome. Pour Ciancio, ils doivent faire preuve de compassion pour l'équipe.

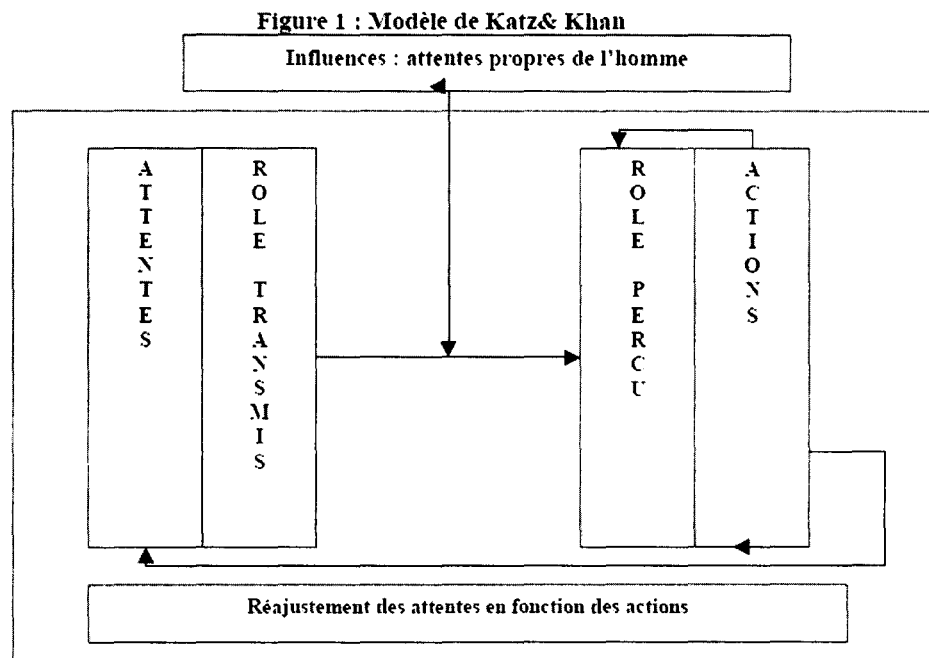
### **1.2. La stratégie des survivants : la mise en évidence de dissonances cognitives**

Pour se rapprocher de l'efficacité, toute organisation utilise de nombreuses sources d'énergies dont une des plus importantes est humaine. Celle-ci a comme principale composante l'énergie psychologique (l'énergie physique a perdu de son importance avec le machinisme) qui croît et se développe avec le succès psychologique. Fondamentalement, pour Argyris, une organisation deviendra efficace si elle permet à tous ses membres d'arriver au succès psychologique. Le succès psychologique peut être compris comme la faculté de l'organisation à fournir des travaux qui donnent à ses membres la possibilité de développer leur efficacité personnelle. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- Les individus doivent aspirer à un sentiment croissant de compétences ;
- La société doit valoriser l'estime de soi et la compétence.

Dans la plupart des organisations, Argyris soutient qu'il existe un dilemme fondamental entre satisfaire les aspirations des employés au succès psychologique et satisfaire les exigences de la structure. Ainsi, pour éviter des phénomènes de dissonances entre la personnalité de l'individu et les principes de l'organisation formelle (spécialisation des tâches, unité de direction...), Argyris énonce que le succès psychologique des hommes provient de la possibilité qui leur est laissée de pouvoir expérimenter un degré significatif de responsabilité, de contrôle de soi et d'engagement. Par conséquent, les organisations doivent s'orienter vers une structure différente (passage des caractéristiques d'une structure pyramidale où une partie contrôle le tout vers de nouvelles caractéristiques, où l'ensemble est créé et contrôlé par l'interrelation de toutes les parties et où les objectifs sont recherchés ensemble).

Selon Katz et Khan, chaque homme a une place et chaque place est associée à une activité ou comportement attendu qui constitue le contenu du rôle. Chaque rôle est en relation avec d'autres rôles. C'est cet ensemble qui permet de se situer (cf. *figure 1*).



Ce modèle permet de mettre en évidence les écarts existants entre le rôle attendu par les managers et celui perçu par les individus. Une fois encore, il est important de prendre en compte les différences de perception des individus par rapport aux managers et plus généralement de l'organisation pour introduire le changement efficacement. Ce constat est d'autant plus vrai dans le cas de stratégie de croissance externe où l'adhésion des salariés s'avère être un des critères de réussite. Développer une stratégie individuelle traduit un instinct de survie de la part des salariés (Galosy, 1990). La stratégie individuelle des salariés se décline sous plusieurs formes (menacer de partir à la concurrence, faire de la rétention d'information ...) mais avec un objectif commun : devenir un élément indispensable (Slowinski, Rafii, Tao et Gollob, 2002). Cette logique risque d'entrer en conflit avec celle de l'organisation pour laquelle il est essentiel de favoriser une combinaison des savoirs des entités rachetées afin de créer de nouveaux savoirs. On peut en déduire qu'il existe des dissonances cognitives entre les salariés et l'organisation. Il y a une remise en cause du contrat psychologique. Pour Boroson et Burgess, les survivants veulent être rassurés par les hauts dirigeants. Ils cherchent à savoir si le pire est passé et que leurs emplois seront sauvegardés. On retrouve le même

comportement lors de l'étude des trois plans sociaux de l'usine Chausson de Creil<sup>4</sup>. Eux aussi ont observé le besoin des survivants d'être rassurés sur le maintien de leur emploi. Pour Ciancio, le syndrome du survivant commence par la destruction du contrat psychologique. Il met en avant un sentiment d'injustice et d'abandon en avant. Selon lui, le syndrome du survivant se manifeste par une forme de désengagement du salarié qui en vient à faire le strict minimum voire à « saboter » l'organisation en partant chez un concurrent. Brockner a soulevé le problème des effets contre-productifs de l'apparition du syndrome du survivant notamment sur le niveau d'implication et l'effort au travail des salariés restants. Les travaux de Bonnet montrent une déperdition du savoir-faire liée à l'ordre des licenciements tel que défini par la loi, une désorganisation induite par les licenciements, à une surcharge de travail subie par les salariés restants augmentant les risques de défaillance et une faible implication de ces derniers.

Cette partie a permis de montrer que l'émergence du syndrome du survivant peut s'analyser comme la manifestation d'une forme d'opposition des salariés restants à la stratégie de leur organisation. Plus précisément, le développement des symptômes du syndrome du survivant et ses conséquences contre-productives (baisse de la motivation, diminution de l'implication organisationnelle, hausse du taux d'absentéisme...) peuvent être considérés comme une nouvelle manifestation du conflit opposant les salariés restants à leurs dirigeants, perçus comme responsables de cette situation. Cette nouvelle forme de conflit revêt plusieurs formes en fonction des logiques de survivance développées par les salariés restants.

## 2- LOGIQUES DE SURVIVANCE COMME NOUVELLE FORME D'EXPRESSION DU CONFLIT

### 2.1. Présentation de la recherche

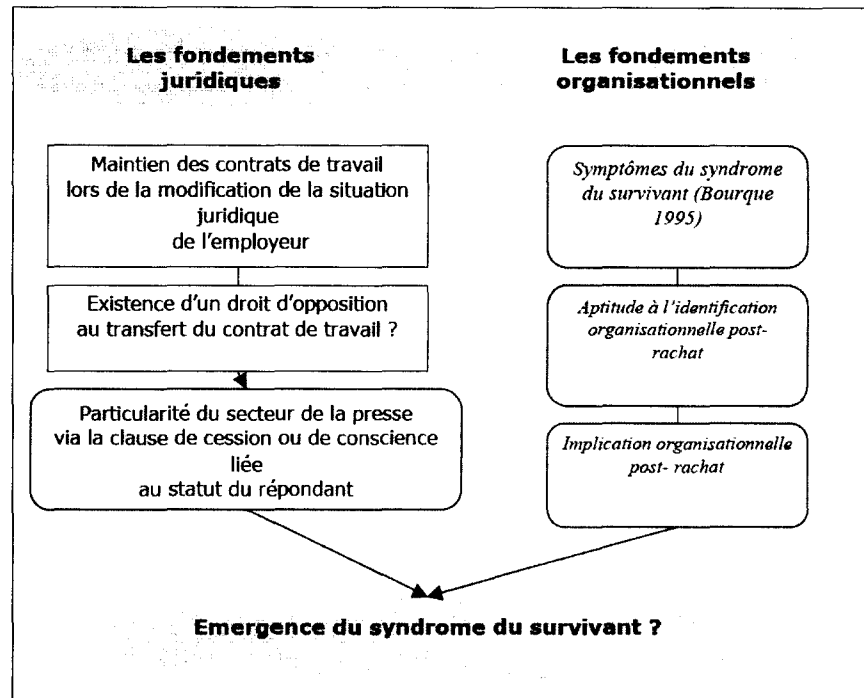
Le principal apport de cette recherche est la prise en compte du cadre institutionnel pour essayer d'expliquer l'émergence du syndrome du survivant lors de restructuration. Par cadre institutionnel, il faut comprendre l'environnement juridique dans lequel évolue l'organisation. La France a connu une « hémorragie » législative, notamment en droit du travail, obligeant les entreprises à prendre en compte cette variable dans la mise en œuvre de leur stratégie de croissance externe. Allouche et Huault soulignent que la gestion des ressources humaines se situe au cœur d'arrangements institutionnels. Selon la sociologie néo-institutionnelle de Meyer et Rowan, les structures et les comportements organisationnels sont le fruit des institutions tenues pour acquises et non le résultat d'une quelconque maximisation des stratégies individuelles. La sociologie néo-institutionnelle conduit à mettre en avant une évolution de la relation entre institution et organisation en passant d'une logique micro (l'organisation est le point de départ du raisonnement) vers un niveau macro (en replaçant l'organisation dans son environnement économique et social). Il ne s'agit plus de savoir comment les organisations s'institutionnalisent et acquièrent leur autonomie mais de comprendre comment les règles institutionnelles diffusées par l'environnement induisent l'autonomie des organisations (Noel, 2003). Allouche et Huault écrivent que « *la gestion des ressources humaines s'inscrit dans une logique d'institutions vivantes comme les législations, les règles, les usages et les routines qui dépassent le simple jeu des forces du marché* ». Les politiques ressources humaines sont « encastrées » au sens

<sup>4</sup> LINHART D. (2003), *Perte d'emploi, perte de soi* ; éd. Erès, coll. sociologie clinique, 190p.

retenu par Zukin et Di Maggio. Ces derniers ont mis en lumière quatre encastremements : l'encastrement politique (les décisions en ressources humaines sont dépendantes de la dimension politique et des législations en vigueur) ; l'encastrement culturel (la religion, la culture nationale, la culture d'entreprise, les identités professionnelles et le fonctionnement de notre système éducatif) façonne les institutions économiques ; l'encastrement cognitif (la rationalité des dirigeants est limitée, subjective et cognitive, voire contextuelle) ; pour finir, l'encastrement structurel (les relations économiques sont insérées dans des « systèmes durables et concrets de relations sociales »). Notre recherche reprend cette logique d'encastrement en se focalisant sur les règles juridiques auxquelles sont soumises les entreprises. Cette démarche aboutit à réunir des fondements juridiques et organisationnels pour tenter d'expliquer, sous un angle novateur, l'émergence du syndrome du survivant (cf. *figure 2*). L'étude de la littérature nous a permis d'exposer le principe du maintien des droits des travailleurs lors de transfert d'entreprises. De cette analyse, nous avons dégagé deux exceptions : le droit d'opposition reconnu au salarié allemand et la clause de cession ou conscience au profit des journalistes. La clause de cession ou de conscience permet aux journalistes de s'opposer au rachat de leur journal. Elles sont actionnables dans des conditions limitativement énumérées par la loi française et reste une exception nationale. Ces deux exceptions constituent un écart de droit au principe général du maintien automatique. Pour des raisons d'accès au terrain, nous avons opté pour la seconde solution. L'écart de droit observé se situe au niveau du statut juridique du répondant puisque seuls les journalistes disposent de la clause de cession (cf. *figure 2*). Notre recherche vise à observer les effets de cet écart lié au statut du répondant (journaliste ou non journaliste) sur l'apparition des symptômes du syndrome du survivant.

Les fondements juridiques, reposant sur la logique de la reconnaissance d'un droit d'opposition, sont mesurés au travers de la mise en œuvre d'une clause de cession ou conscience (selon les cas). Le sujet est composé d'une seconde partie destinée à fournir une explication à l'émergence du syndrome du survivant : les fondements organisationnels. Le syndrome du survivant est mesuré, dans la plupart des études, par la perception du sentiment d'injustice et ses effets sur l'implication organisationnelle (Brockner et coll., 1987 ; Mone, 1994 ; Fabre, 1997 ; Schraeder, 2001). À ces fondements, nous ajoutons le triptyque constitutif du mécanisme d'appropriation tel que défini par Rajaud (1984) reposant sur la communication, les effets de la culture d'entreprise et le style de leadership. Par conséquent, pour connaître le degré d'appropriation de l'opération de rachat par les salariés et mesurer son influence sur l'apparition du syndrome du survivant, nous insérons trois variables : le rôle du management, le rôle de la communication et le rôle de la culture organisationnelle. Le rôle de la communication a déjà fait l'objet d'une étude dans le cadre du syndrome du survivant (Schraeder, 2001).

Figure 2 : Modèle de recherche (Lethielleux, 2006)



## 2.2. Question de recherche et méthodologie

Le thème des opérations de croissance externe est transversal en ce sens qu'il s'agit d'une opération juridique ayant des répercussions auprès de différents domaines de la gestion (financière, comptable, fiscale, stratégique, ressources humaines...). Le choix d'une stratégie de croissance externe basé sur la prise de contrôle implique une restructuration de l'organisation. Après avoir dressé un état des lieux des législations existantes sur les conséquences sociales des rachats en Europe et avoir recensé la littérature sur les conséquences comportementales des opérations de restructurations sur les salariés, nous proposons la question de recherche suivante : le droit d'opposition au transfert du contrat de travail, issu du bénéfice de la clause de cession, influence-t-il l'apparition du syndrome du survivant ? L'intérêt principal est de mesurer les effets d'un écart de droit sur le comportement des salariés ayant vécu un rachat. Les fondements organisationnels ont déjà donné lieu à une littérature abondante mais il n'est pas fait mention du rôle du statut juridique du salarié. L'étude de cette question de recherche se déroule dans le cadre du secteur de la presse qui a connu, au cours de l'été 2004, une prise de contrôle de la part d'un groupe industriel français sur un grand groupe de presse français. L'écart de droit réside dans le fait que seuls les titulaires (journalistes pour la plupart) de cette carte de presse disposent de la faculté de quitter leur titre en bénéficiant d'un régime indemnitaire spécifique. En aucun cas, ce départ ne sera requalifié en démission, au sens juridique du terme. Ce droit peut s'analyser



comme un « droit d'opposition » au nouveau repreneur. Cependant, il ne s'agit pas du droit d'opposition tel que reconnu en Allemagne. Les non journalistes n'ont pas d'autre solution que d'accepter le transfert de leur contrat de travail au nouveau repreneur. Pour répondre à cette problématique, nous avons étudié le cas d'un rachat d'un groupe de presse français par un groupe industriel français. Il s'agit d'une prise de contrôle consistant en la montée de l'un des actionnaires de 20 à 80% dans le capital du groupe de presse. Ainsi, il est intéressant de s'interroger, au niveau de l'ingénierie de l'opération, des effets de la stratégie (prise de contrôle ou rachat) sur la psychologie comportementale des salariés.

Cette prise de contrôle a concerné soixante-dix titres appartenant à la presse quotidienne régionale et nationale. Cinquante-quatre personnes, réparties sur cinq titres de presse (trois issus de la presse nationale et deux de la presse quotidienne régionale), ont accepté de participer à cette recherche. Notre choix s'est porté sur l'étude des salariés (journalistes en poste, journalistes clausistes et non journalistes) de la presse écrite. Cette optique est le résultat d'une tendance nationale observée en 1999 selon laquelle 72,8% des journalistes travaillent au sein de la presse écrite. Cette catégorie de salariés peut être perçue comme la plus représentative. Pour mener à bien cette recherche, des entretiens ont été réalisés accompagnés d'un questionnaire visant à mesurer le niveau d'implication des répondants (avant et après le rachat) selon l'OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) de Porter et Mowday et à détecter la présence des symptômes caractéristiques du syndrome du survivant. L'alpha de Cronbach pour l'échelle des sentiments perçus lors de l'annonce du rachat est de 0,801 et pour les sentiments perçus lors du départ de collègues, l'alpha est de 0,866. La cohérence interne des échelles est forte et conduit à retenir l'ensemble des items décrivant le syndrome du survivant selon la typologie dressée par Bridges et Bourque. Dans le cadre de notre problématique, nous avons affiné notre recherche en partant de la variable statutaire, permettant de mesurer l'écart de droit. L'existence de statuts différents au sein d'un même groupe de presse implique la présence de droits différents. Les journalistes sont les seuls à pouvoir bénéficier de la clause de cession, contrairement aux non journalistes. Ceci nous amène à poser une hypothèse selon laquelle les logiques de survivance diffèrent selon l'appartenance statutaire. Ces logiques de survivance apparaissent très clairement dès l'annonce du rachat et se trouvent confirmées lors du départ de collègues. Il arrive, que pour certaines catégories de répondants, on observe deux logiques distinctes.

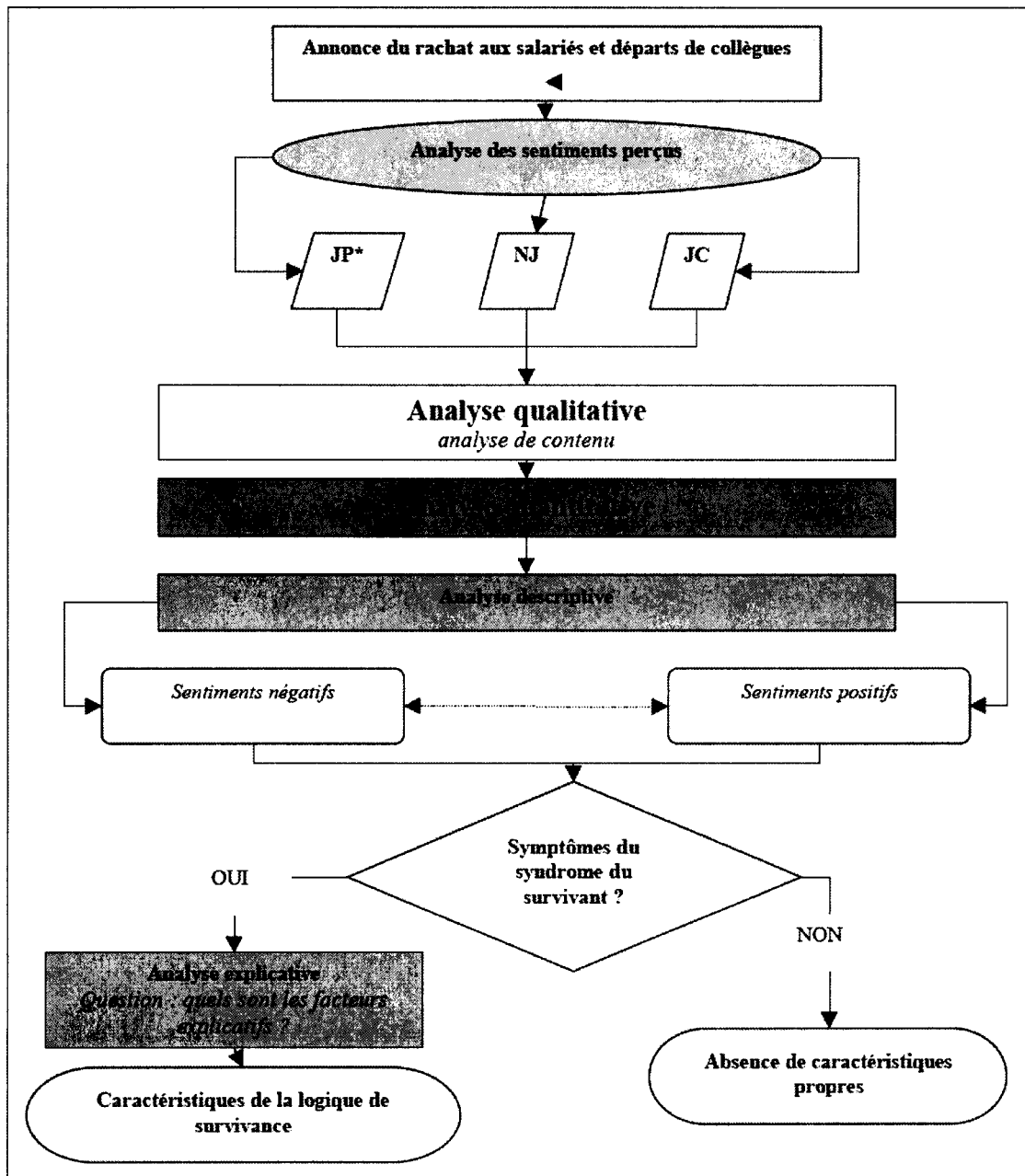
La méthodologie est mixte car elle se veut la fois quantitative et qualitative. Pour l'analyse qualitative, nous avons procédé à une analyse du vocabulaire spécifique par groupe d'individus (VOSPEC)<sup>5</sup> à l'aide du logiciel SPAD. Trois groupes se détachent : les journalistes en poste, les journalistes clausistes et les non journalistes. Cette procédure permet de retrouver le vocabulaire caractéristique d'une catégorie définie par la modalité d'une question fermée. La procédure<sup>6</sup> fournit d'une part le vocabulaire sur-

<sup>5</sup> VOSPEC : méthode propre au logiciel SPAD.

<sup>6</sup> Outre les mots (segments) caractéristiques, la procédure recherche aussi les « phrases courtes » significatives : cette recherche est en général assez redondante avec les mots les plus usités, car le critère est la recherche des phrases qui contiennent une forte proportion de mots dits caractéristiques. Elle permet de voir les mots le plus significatifs dans leur environnement lexical, mais en favorisant les phrases courtes. Enfin la procédure permet aussi de rechercher les « phrases longues » caractéristiques, ou « réponses modales ». Le critère est ici différent ; chaque répondant reçoit une « note » selon le vocabulaire qu'il a utilisé, d'autant plus élevé qu'il a utilisé beaucoup de mots, et d'autant plus élevé

représenté dans chaque modalité et d'autre part le vocabulaire sous-représenté. Pour l'analyse quantitative, notre démarche scientifique se découpe en deux phases clefs : une partie descriptive à l'aide d'une analyse en composantes principales (ACP) et une partie explicative au moyen d'une analyse de la variance. Cette dernière méthode nous permet d'observer les effets de chaque modalité illustrative séparément.

**Figure 3 : Démarche analytique globale des logiques de survivance**



\* JP : journalistes en poste ; NJ : non journalistes ; JC : journalistes clausistes.

## 2.3- LES PRINCIPAUX RÉSULTATS : LES TROIS LOGIQUES DE SURVIVANCE OBSERVÉES

### 2.3.1. Logique de survivance des journalistes en poste

L'analyse du vocabulaire spécifique du groupe des journalistes en poste met en avant le fait que l'annonce du rachat n'a pas suscité de crainte chez ces journalistes mais plutôt de la colère. Les sentiments de crainte, d'inquiétude ont une valeur test inférieure à |2| et proche de l'origine en position négative. Cela signifie que le sentiment n'est pas significativement caractéristique de cette catégorie. L'opération est avant tout perçue comme financière. Les organisations syndicales ont joué un rôle important en tant que relais de l'information. En effet, les directions, en général, des journaux concernés se sont contentées de reprendre le communiqué du groupe de presse. Pour les journalistes en poste, l'opération est perçue comme un accord d'entreprise de plus, un nouveau rachat sachant que tous sont conscients de l'enjeu : la prise de contrôle de leur groupe de presse par le groupe industriel français. Les témoignages extraits du VOSPEC nous permettent de comprendre la nature de la colère exprimée, le caractère diffus des craintes et inquiétudes :

*« Par essence, nous n'avons aucun moyen d'intervenir sur ce type de tractations ». (16PQRB)<sup>7</sup>*

*« Je ne sais pas... le sentiment qu'on était à la fin du processus puisqu'il se trouve qu'avant nous étions indépendants. A la suite des rachats successifs, on s'est retrouvé coincés, repris par les trois et puis on est tombé dans l'escarcelle du groupe de presse et pour moi c'était la fin d'un processus. Alors, pour le reste...la question était...un peu de dégoût aussi peut-être. On est actuellement dans une société où est vraiment le fric ». (19PQRB).*

*« Oui, un abattement. Les gens disaient qu'ils ne pourraient jamais travailler pour ce propriétaire là. (...) Oui, oui, j'étais très déçu (...) alors, c'est cela la question principale. Avant, X était de droite avec une idée de gagner de l'argent avec des journaux donc d'en vendre. Donc, il a envie de donner les moyens aux journaux d'être bons pour les vendre, a priori. Dans l'absolu, c'est ça. Par contre avec le groupe industriel français, ce n'est pas vendre des journaux mais avoir des journaux pour avoir du pouvoir. Sa solution est de vendre des rafales, de vendre des avions ». (7PNB)*

Il y a un sentiment d'impuissance face à la logique industrielle et financière des grands groupes difficilement compatibles avec la logique du secteur de la presse. La crainte est diffuse car pour certains titres de la presse quotidienne régionale il s'agit de la perte d'autonomie et d'indépendance. Par ailleurs, la personnalité du dirigeant du groupe industriel fascine et inquiète à la fois. Le fait qu'il ne s'agisse pas d'un homme de presse mais d'un industriel a suscité de nombreuses inquiétudes quant à l'avenir du groupe et notamment de la presse quotidienne régionale (PQR). L'actualité de la PQR

<sup>7</sup> 16 PQRB : la codification des personnes interrogées se compose de la manière suivante : le numéro de l'individu/ la distinction presse quotidienne régionale (PQR) ou nationale (PN) suivant de la lettre de l'alphabet identifiant le titre du journal (A, B, ...).

met en lumière la stratégie du groupe industriel à savoir se séparer des pôles peu rentables. Il existe donc un décalage entre la stratégie affichée par le groupe industriel et les actions menées, respectueuses, à ce jour, de l'indépendance des journalistes.

Lors du départ de collègues, le vocabulaire le plus fréquemment utilisé tourne autour des problématiques du privilège, du coût financier de leur départ (notamment en raison de la mise en œuvre de la clause de cession) et du sentiment de gâchis, forme d'illustration de l'esprit de corps des journalistes :

*« Oui, d'une certaine manière cela peut être considéré comme un privilège mais qui s'explique historiquement quand même. » (19PQRB).*

*« (...) J'ai ressenti un sentiment de gâchis quelque part. Quand vous voyez des gens compétents qui s'en vont et qui sont reconnus pour leurs compétences...qui s'en vont et vous disent que cette boîte est devenue comme etc...Là on se dit on y perd et maintenant c'est le rédacteur en chef qui le déplore et dit que l'on perd des talents et des compétences. » (16PQRB).*

Ce départ de collègues est très particulier car il repose sur un acte volontaire : celui de faire jouer la clause de cession. Il est parfois difficile d'accepter qu'un collègue parte car ce départ oblige en quelque sorte le journaliste en poste à s'interroger sur sa propre intention de rester dans le journal, à s'interroger sur la réalité de son investissement personnel et ses réelles motivations pour le titre, voire son métier. Le départ d'un collègue est l'occasion d'une réelle remise en question et est source de déstabilisation.

Face à ces introspections, les journalistes en poste sont, en quelque sorte, obligés de développer des stratégies individuelles susceptibles de les convaincre qu'ils ont fait le bon choix

L'analyse quantitative, via l'analyse en composantes principales (ACP), a permis de confirmer les conclusions de l'analyse qualitative. Lors de l'annonce du rachat, deux axes ont été retenus (*cf. Tableau 1*). L'étude des axes de l'ACP relatifs aux sentiments perçus par les journalistes en poste met en évidence que les sentiments ne sont pas totalement négatifs ni totalement positifs. En effet, les sentiments ressentis lors de l'annonce du rachat diffèrent selon le type de presse (presse nationale ou presse quotidienne régionale) mais aussi selon l'engagement syndical du journaliste. Les journalistes en poste de la presse quotidienne régionale ont été confrontés à un stress plus important que les journalistes en poste de la presse nationale lors de l'annonce du rachat de leur groupe de presse par un groupe industriel français. L'analyse explicative confirme que l'appartenance à la presse quotidienne régionale ou à la presse quotidienne nationale explique les sentiments ressentis par les journalistes en poste lors de l'annonce du rachat. Ces deux logiques sont le résultat de l'incertitude régnant sur les titres de la PQR lors de l'arrivée du nouveau repreneur. Peut-on parler pour autant de « logique de survivance » ? Le répondant se situe, au moment de l'enquête, au stade de l'annonce. Il ne connaît pas encore la stratégie de développement du repreneur mais cherche à protéger son travail et son journal. Au travers de cette coalition déterminée par le type de presse, on note l'attachement des journalistes en poste à leur métier et à leur titre. En ce sens, on peut parler de logique de survivance des journalistes en poste visant à s'assurer de la pérennité de leur journal. Pour certains, il s'agira de se persuader par tous les moyens que rester au sein de leur journal était la seule et unique solution.

Par ailleurs, la perception de la clause de cession comme un privilège semble souligner le malaise entourant ce droit impliquant la nécessité d'expliquer ou de justifier son geste.

Lors du départ de collègues, il ressort de l'analyse de l'axe 1 que les journalistes en poste, qui ont une expérience de rachat, ressentent relativement plus souvent de la joie, du soulagement et un climat de travail compétitif. Cette « joie » peut être liée aux caractéristiques du repreneur. Dans le cas qui nous occupe, le groupe industriel français dispose d'une assise financière laissant espérer que les investissements nécessaires seront faits pour relancer le groupe de presse. Par ailleurs, l'expression de ces sentiments doit être liée au profil du journaliste clausiste. En effet, s'il s'agit d'un journaliste proche de la retraite ou ayant un projet professionnel, ils ont l'impression que c'est un nouveau départ choisi volontairement par le journaliste clausiste. Au contraire, les journalistes n'ayant pas vécu de départ ressentent relativement plus de l'angoisse, de la démotivation jusqu'à l'intention de quitter, à leur tour, leur journal. On peut penser que le fait de ne pas connaître les différentes étapes d'un rachat suscite de l'angoisse pouvant conduire à la décision ultime de quitter l'entreprise. Sur l'axe 2, comme sur l'axe 1, la variable illustrative la plus significative est l'expérience. L'expérience d'un rachat induit davantage d'hostilité (moyenne la plus élevée) alors que la non expérience d'un rachat précédent semble susciter une perte des repères (ex : déprime, perte de l'estime de soi...). Les journalistes en poste qui vivent cette première expérience apparaissent davantage perdus.

Tableau 1: ACP (filtre sur la variable statutaire : journalistes en poste) lors de l'annonce du rachat et du départ de collègues

Lors de l'annonce du rachat		
<b>Axes</b>	<b>PREMIER AXE FACTORIEL</b>	
<b>Variables</b>	% 38,63 Sentiment d'appartenance à un grand groupe vs. baisse de productivité	
	<b>Coordonnées négatives<sup>1</sup></b>	<b>Coordonnées positives</b>
<b>Variables actives</b>	Satisfaction d'appartenance à un grand groupe Sécurité d'appartenance à un grand groupe Motivation de travailler pour un grand groupe	Baisse de rendement Diminution de l'engagement envers l'organisation Angoisse Démotivation et insatisfaction au travail
<b>Modalités illustratives</b>	Syndicalisation Répondant non syndiqué	Syndicalisation Répondant syndiqué
<b>Axes</b>	<b>DEUXIEME AXE FACTORIEL</b>	
<b>Variables</b>	% 13,30 Culpabilité, réticence et volonté de départ vs. Sentiment d'appartenance à un grand groupe	
	<b>Coordonnées négatives</b>	<b>Coordonnées positives</b>
<b>Variables actives</b>	Intention de quitter l'entreprise Culpabilité d'avoir conservé son emploi Perte de l'estime de soi Réticence à toute forme de changement	Insécurité en terme d'emploi Sécurité d'appartenance à un grand groupe Motivation de travailler pour un grand groupe Satisfaction d'appartenance à un grand groupe
<b>Modalités illustratives</b>	Type de presse (presse quotidienne régionale)	Ancienneté (moins de deux ans) Type de presse (presse nationale) Age (25-34 ans)
Lors du départ de collègues		
<b>Axes</b>	<b>PREMIER AXE FACTORIEL</b>	
<b>Variables</b>	% 42,06 Stimulation vs. démotivation et intention de départ	
	<b>Coordonnées négatives<sup>2</sup></b>	<b>Coordonnées positives</b>
<b>Variables actives</b>	Joie Soulagement Climat de travail compétitif	Angoisse Intention de quitter l'entreprise Démotivation et insatisfaction au travail
<b>Modalités illustratives</b>	Expérience d'un rachat	Pas d'expérience d'un rachat
<b>Axes</b>	<b>SECOND AXE FACTORIEL</b>	
	% 17,29	

<sup>1</sup> Les coordonnées visent le positionnement des variables sur les axes et non la nature des sentiments perçus.

<sup>2</sup> Les coordonnées visent le positionnement des variables sur les axes et non la nature des sentiments perçus.

<b>Variables</b>	<b>Coordonnées négatives</b>	<b>Coordonnées positives</b>
<b>Variables actives</b>	Baisse de rendement Déprime Perte de l'estime de soi	Insécurité en terme d'emploi Colère Hostilité/ déloyauté envers l'organisation
<b>Modalités illustratives</b>	Pas d'expérience d'un rachat	Expérience d'un rachat

Il n'a pas pu être dégagé de variable illustrative pour tenter d'expliquer les sentiments ressentis lors du départ de collègues. Cela peut nous amener à conclure que les sentiments exprimés par les journalistes en poste, lors du départ de collègues, sont le résultat d'une histoire personnelle et non de critères objectifs.

Les analyses qualitatives et quantitatives montrent que les journalistes en poste ont développé deux logiques de survivance :

- au moment de l'annonce du rachat, on peut qualifier cette logique de logique d'action variant selon le type de presse ;
- au départ de collègues, une logique individuelle fonction du degré de proximité avec le salarié sortant.

Globalement, les journalistes en poste tentent de se persuader qu'ils ont fait le bon choix en décidant de rester au sein de leur titre.

### **2.3.2. Logique de survivance des journalistes clausistes**

À l'aide de l'analyse des occurrences, on note que l'idée du départ et de la fin d'une histoire est significativement plus présente que pour le statut des journalistes en poste. Pour les journalistes clausistes, le rachat du groupe de presse par le groupe industriel français est avant tout une opération politique. L'idée de démocratie est très présente dans leur discours. Il ne faut pas oublier que cette catégorie utilise la clause de cession (et non de conscience) en raison de la montée dans le capital au sein du groupe de presse du groupe industriel français. Ils ressentent une menace pour l'indépendance de leur métier comme le laisse supposer la place significative du mot « inquiétude » :

*« J'ai senti des inquiétudes... il y a eu pas mal d'inquiétudes sur l'indépendance éditoriale des titres. Tout de suite, il y a eu des motions qui ont été votées dans les sociétés des rédacteurs pour essayer de poser des gardes-fous en disant qu'ils attendaient des garanties pour pouvoir travailler en toute indépendance. Cela était côté éditorial. Côté salarié, je n'ai pas souvenir qu'il y ait eu des inquiétudes. Voilà ce qui me désole, c'est que la presse soit considérée comme un produit » (4PNA)*

*« La démocratie est après effectivement en danger si quelques-uns possèdent les moyens d'informer les gratuits » (21PQRB).*

Le discours des journalistes clausistes, tant lors de l'annonce que du départ de collègues, souligne leur volonté de départ en raison des évolutions de leur profession. Certains disent ne plus se reconnaître dans ce métier. L'habitude des rachats semble avoir entraîné une forme de lassitude. L'annonce du rachat et l'ouverture de la clause de cession, qui y est afférente, offrent aux journalistes l'occasion de quitter leur journal. Il semble peu probable que l'annonce soit le seul facteur ayant décidé ces journalistes à partir. L'analyse qualitative nous a permis de relever une forme de lassitude et une inquiétude par rapport à l'indépendance de leur titre. Il pourrait s'agir d'une accumulation, d'un trop plein de déceptions professionnelles (beaucoup pensent que leur métier a changé, qu'ils ne s'y reconnaissent plus).

Les caractéristiques des axes factoriels retenus pour cette analyse sont explicitées à l'aide d'un tableau synthétique (cf. *Tableau 2*). L'analyse factorielle lors de l'annonce du rachat décrit les effets de la réticence au changement (l'annonce du rachat) sur l'engagement des journalistes clausistes. Leur intention de quitter l'entreprise se traduit par une baisse de rendement. De par leur statut, ils peuvent traduire leurs sentiments par des actions très concrètes comme leur départ volontaire du groupe. Aucune modalité illustrative ne se détache, ce qui sous-entend que ces sentiments sont partagés par le plus grand nombre des journalistes clausistes interrogés. Le soulagement peut s'expliquer par la difficulté à prendre la décision de quitter leur journal. Les sentiments positifs sont en liaison directe avec la taille du groupe. Il peut s'agir d'une satisfaction au départ en se disant que le journal continue. Le rapport affectif au titre est très important. Il est intéressant de noter que c'est la première fois que le sentiment « intention de quitter l'entreprise apparaît ». Une modalité illustrative se détache : l'âge (la catégorie des 55 ans et plus). L'angoisse, la réticence à toute forme de changement, le climat de travail compétitif seraient exprimés de manière plus significative au sein de cette tranche d'âge. Une interrogation peut se poser au sujet de « la sécurité d'appartenance ». En effet, ces journalistes ont choisi de quitter leur emploi pour divers motifs et pourtant semblent reconnaître que leur groupe de presse, de par son étendue, une fois racheté par le groupe industriel pourrait créer une sécurité. Ce paradoxe peut en fait révéler la véritable intention de départ : l'âge avancé permettant de bénéficier d'indemnités de départ importantes et suffisantes pour atteindre l'âge légal de la retraite.



Tableau 2 : L'ACP<sup>3</sup> (filtre sur la variable statutaire : journalistes clausistes) lors de l'annonce et du départ de collègues

Lors de l'annonce du rachat		
Axes	PREMIER AXE FACTORIEL % 19,18	
Variables	Angoisse due au changement vs. baisse de productivité	
	Coordonnées négatives	Coordonnées positives
Variables actives	Réticence à toute forme de changement Climat de travail compétitif Angoisse	Démotivation et insatisfaction au travail Perte de l'estime de soi Baisse de rendement Diminution de l'engagement envers l'organisation
Modalités illustratives	-	.*
Axes	DEUXIEME AXE FACTORIEL % 18,62	
Variables	Dépression vs. sentiment d'appartenance	
	Coordonnées négatives	Coordonnées positives
Variables actives	Colère Angoisse Fatigue Déprime	Joie Satisfaction d'appartenance à un grand groupe Sécurité d'appartenance à un grand groupe Soulagement
Modalités illustratives	-	-
Axes	TROISIEME AXE FACTORIEL % 12,49	
Variables	Angoisse liée au changement vs. indécision	
	Coordonnées négatives	Coordonnées positives
Variables actives	Angoisse Climat de travail compétitif Réticence à toute forme de changement Sécurité d'appartenance à un grand groupe	Fatigue Joie Motivation de travailler pour un grand groupe Intention de quitter l'entreprise
Modalités illustratives	Age (55 ans et plus)	-
Lors du départ de collègues		
Axes	PREMIER AXE FACTORIEL % 38,90	
Variables	Culpabilité vs. dépression	
	Coordonnées négatives	Coordonnées positives
Variables actives	Culpabilité	Perte de l'estime de soi Déprime Démotivation et insatisfaction au travail
Modalités illustratives	Presse nationale	Age (55ans et +) Presse quotidienne régionale
Axes	DEUXIEME AXE FACTORIEL	

<sup>3</sup> ACP : Analyse en Composantes Principales.

% 14,01		
Variables	Insécurité vs. intention de départ et hostilité	
	Coordonnées négatives	Coordonnées positives
Variables actives	Soulagement Climat de travail compétitif Insécurité en terme d'emploi	Fatigue Intention de quitter l'entreprise Hostilité/ Déloyauté
Modalités illustratives	-	.*
Axes	TROISIEME AXE FACTORIEL % 13,04	
Variables	Angoisse et culpabilité vs. satisfaction de quitter l'entreprise	
	Coordonnées négatives	Coordonnées positives
Variables actives	Climat de travail compétitif Angoisse Culpabilité	Intention de quitter l'entreprise Soulagement Joie
Modalités illustratives	-	-

Les journalistes clausistes font partis d'une catégorie particulière de répondants en ce sens qu'ils ont décidé de quitter leur journal. S'intéresser à cette catégorie de répondants avait pour but de comprendre ce qui les avaient poussés à partir, voire pour certains à opérer des changements radicaux comme changer de profession. Par ailleurs, cette décision de partir ne peut-elle pas être analysée comme une forme de survivance ? Ils ont exprimé une lassitude, des inquiétudes quant à l'indépendance de leur rédaction lors de l'annonce du rachat. Ils ont une certaine perception de leur métier et de la manière dont ils souhaitent l'exercer. Partir est un acte de courage car ils sont conscients qu'une page se tourne, voire pour certains, la fin de toute activité professionnelle. Cette logique de survivance par la fuite peut trouver un début d'explication au regard de leur vécu lors de départs précédents. Avant d'endosser à leur tour le rôle du « collègue sur le départ », ils ont connu eux aussi les remises en question, les doutes, les incompréhensions au départ de collègues avec lesquels ils avaient créé des affinités. L'analyse quantitative montre qu'ils ont développé, par le passé, des symptômes du syndrome du survivant. C'est peut-être la survenance passée de ces symptômes qui expliquent, pour partie, leur départ lors de ce rachat. À côté de cette explication, il faut souligner l'influence du type de presse auquel appartient le journaliste clausiste. Au-delà du degré de proximité, il convient de tenir compte de « l'état d'esprit » de la presse quotidienne régionale ou de la presse nationale.

L'observation des logiques de survivance développée par les journalistes clausistes, salariés sortants, met en lumière deux logiques distinctes selon :

- l'annonce du rachat, une logique de lassitude ;
- lors du départ de collègue, une logique de mimétisme en se disant qu'ils ont peut-être fait le bon choix.

Globalement, le départ volontaire des journalistes clausistes peut s'analyser comme une forme de survivance par la fuite.

### ***2.3.3. Logique de survivance des non journalistes***

La catégorie, comme les journalistes en poste, fait partie des salariés restants après le rachat. Cette catégorie de salariés ne dispose pas du bénéfice de la clause de cession. Les non journalistes ne peuvent donc opter pour un départ volontaire au simple titre du rachat. Si départ volontaire il y a, il serait qualifié en démission et ils se verraient appliquer le régime juridique (peu favorable) de la démission. Les non journalistes disposent d'une autre particularité par rapport au reste des répondants de l'échantillon : ils ne sont pas titulaires de la carte de presse. Dès lors, leur comportement ne peut, en théorie, être influencé par un « esprit de corps » lié à la profession. Cette remarque est d'autant plus forte que les répondants sont de professions diverses (comptables, secrétaires, responsables marketing, responsables des ressources humaines, ouvriers du livre, hôtesses d'accueil...).

L'analyse du vocabulaire spécifique des non journalistes nous révèle que les inquiétudes sont fortes au sein de cette catégorie lors de l'annonce de l'opération de rachat (les valeurs-test sont supérieures à |2|). Les non journalistes n'ont d'autre choix que de subir cette nouvelle stratégie du groupe. Le VOSPEC ne nous permet toutefois pas d'identifier la nature de ces inquiétudes. Les non journalistes semblent sensibles à la notion de « groupe » (terme significativement présent au sein de leur discours). Le

raisonnement est davantage accès sur le groupe plutôt que sur leur titre de rattachement. Ceci s'explique aisément par la dichotomie entre les services généraux et les rédactions : les non journalistes sont affectés au sein des services généraux (ressources humaines, comptabilité, finance, service juridique...) sans avoir de lien avec les journalistes de la rédaction. Leurs préoccupations sont davantage axées sur la rentabilité du groupe et pour eux « restructuration » est très souvent synonyme de « réductions des effectifs ». Par ailleurs, l'absence de communication sur l'avenir des titres (presse nationale ou presse quotidienne régionale) est susceptible de renforcer les inquiétudes individuelles des non journalistes.

*« Au plus, où les choses avançaient, au plus on avait une inquiétude, puisque forcément les événements, les possibilités s'amenuisaient donc voilà il s'agissait ... - c'était plus par avancées, par déduction, par inquiétude. (...) (rumeurs) énormément, énormément beaucoup d'inquiétudes, beaucoup d'incertitudes sur l'avenir de la société dans un premier temps et l'avenir de chaque personne individuelle également. (...) le type d'inquiétude concernait: la sécurité de l'emploi, l'autonomie du journal, la pluralité de la presse (...)» (32PQRB)*

*« Disons une certaine indifférence parce que, à notre niveau on ne peut absolument rien (...) Sceptiques, philosophes et que d'abord on est dans l'incertitude la plus totale. On n'y peut absolument rien. » (38PNA)*

Les inquiétudes exprimées par les non journalistes sont liées à l'avenir du groupe et donc à la pérennité de leur emploi. Contrairement aux journalistes, ils ne peuvent opter pour la clause de cession. Ils sont obligés d'attendre et de subir les événements liés au rachat. Il ressort une certaine indifférence des non journalistes pour l'opération de rachat en elle-même. La personnalité du repreneur n'est quasiment pas apparue dans les préoccupations premières de cette catégorie de répondants. Il y a comme une sorte de fatalité. Ils estiment n'avoir aucune emprise sur la stratégie du groupe et la question de la clause de cession ne se pose pas pour eux.

L'analyse du discours lors du départ de collègues laisse apparaître une dichotomie des sentiments quant au bénéfice de la clause de cession. Cette dernière est envisagée sous un angle financier : *« On valorise ceux qui partent, donc là c'était un cas différent, mais c'était quant même cela – et puis ici, moi j'ai le sentiment – ce n'est pas du tout un jugement de valeur, parce que je comprends les gens qui partent, mais je pense, je ne pense pas, j'en suis sûr, cela fait un trou dans le bilan d'une entreprise – c'est un peu pour ceux qui restent, c'est un petit peu dommage, on aimerait que cet argent là, soit plutôt dispatcher entre nous, enfin les collaborateurs que vers les gens qui s'en vont pour des raisons ... (...) » (31PQRB)*

L'observation des axes de l'ACP (cf. Tableau 3) lors de l'annonce du rachat met en avant une forme d'hostilité envers l'organisation susceptible de conduire au départ des non journalistes. Paradoxalement, on observe une forme de culpabilité que l'on pourrait qualifier de motivante. Cette culpabilité motivante peut s'expliquer par la volonté de montrer que le répondant a sa place dans cette organisation ou nouveau groupe, que le répondant est prêt à relever le challenge tout en sachant que ce rachat impliquera une réorganisation et sans doute des départs de collègues. L'axe 1 met en lumière une forme de lassitude des non journalistes ayant une ancienneté suffisante pour avoir connu précédents rachats. De son côté, l'axe 2 illustre l'ambivalence des sentiments ressentis

par les non journalistes qui sont partagés entre les incertitudes quant à l'avenir de leur poste et la satisfaction d'appartenir à un grand groupe disposant de moyens financiers. L'absence de variable illustrative laisse à penser que les sentiments exprimés sont relativement homogènes. Les sentiments négatifs sont perçus par ceux qui ont une ancienneté importante au sein du groupe. L'axe 3 met en lumière les symptômes de la dépression développée par les non journalistes lors de l'annonce de l'opération du rachat. L'angoisse est le sentiment le plus majoritairement présent. La nature des sentiments exprimés est négative (colère, déprime, démotivation...).

Lors du départ de collègues, la fatigue est le sentiment le plus majoritairement ressenti. La répétition des opérations de rachats crée une forme de lassitude auprès des non journalistes. L'absence d'emprise sur la stratégie du groupe est source d'inquiétude à laquelle s'ajoute l'impossibilité de choisir de quitter volontairement le groupe. Ils sont contraints à l'attente et à accepter le départ de leurs collègues.

**Tableau 3: L'ACP globale (filtre sur la variable statutaire : non journalistes) lors de l'annonce du rachat et du départ de collègues**

Lors de l'annonce du rachat		
<b>Axes</b>	<b>PREMIER AXE FACTORIEL</b>	
	<b>% 35,74</b>	
<b>Variables</b>	<b>Hostilité et volonté de départ vs. culpabilité « motivante »</b>	
	<b>Coordonnées négatives</b>	<b>Coordonnées positives</b>
<b>Variables actives</b>	Hostilité/ déloyauté Intention de quitter l'entreprise Fatigue	Culpabilité Soulagement Joie Motivation de travailler dans un grand groupe
<b>Modalités illustratives</b>	<b>Ancienneté (6 à 10 ans)</b>	<b>-*</b>
<b>Axes</b>	<b>DEUXIEME AXE FACTORIEL</b>	
	<b>% 19,80</b>	
<b>Variables</b>	<b>Sentiment d'appartenance au groupe vs. inquiétude personnelle et professionnelle</b>	
	<b>Coordonnées négatives</b>	<b>Coordonnées positives</b>
<b>Variables actives</b>	Satisfaction d'appartenance à un grand groupe Motivation de travailler pour un grand groupe Sécurité d'appartenance à un grand groupe Climat de travail compétitif	Perte de l'estime de soi Diminution de l'engagement envers l'organisation Déprime Insécurité en terme d'emploi
<b>Modalités illustratives</b>	-	-
<b>Axes</b>	<b>TROISIEME AXE FACTORIEL</b>	
	<b>% 13,44</b>	

Variables	Dépression vs. baisse de productivité	
	Coordonnées négatives	Coordonnées positives
<b>Variables actives</b>	Soulagement Colère Déprime Joie	Démotivation et insatisfaction au travail Climat de travail compétitif Baisse de rendement Angoisse
<b>Modalités illustratives</b>	-	-
<b>Lors du départ de collègues</b>		
<b>Axes</b>	<b>PREMIER AXE FACTORIEL</b> % 43,23	
<b>Variables</b>	<b>Inquiétude et lassitude</b>	
	Coordonnées négatives	Coordonnées positives
<b>Variables actives</b>	Insécurité en terme d'emploi Fatigue Hostilité/ déloyauté envers l'organisation	-
<b>Modalités illustratives</b>	Ancienneté (6 à 10 ans)	-*
<b>Axes</b>	<b>SECOND AXE FACTORIEL</b> % 18,31	
<b>Variables</b>	<b>Dépression vs. baisse de productivité</b>	
	Coordonnées négatives	Coordonnées positives
<b>Variables actives</b>	Déprime Soulagement Perte de l'estime de soi	Angoisse Diminution de l'engagement Climat de travail compétitif
<b>Modalités illustratives</b>		Age (35- 44 ans) Ancienneté (11 à 20 ans)

\* : l'absence de modalités illustratives signifie que les sentiments sont partagés de manière homogène par les journalistes clausistes.

Les analyses qualitatives et quantitatives ont montré que les non journalistes sont partagés entre les inquiétudes liées au devenir de leur emploi tout en espérant que les moyens financiers du repreneur permettront d'assurer une stabilité et une pérennité du groupe. Ils n'ont pas le choix, sinon celui de suivre le nouveau repreneur et mettre en œuvre sa stratégie pour le groupe de presse. Le fatalisme semble être le mot résumant le mieux les sentiments exprimés au cours de ce rachat.

## CONCLUSION

Dans le cadre d'une organisation, les modes d'expression du conflit sont variées allant de la grève, au débrayage de l'outil de production en passant par l'occupation des locaux... Or, les logiques comportementales comme l'absentéisme, la baisse du niveau d'implication ne sont pas mentionnées comme une forme de manifestation du conflit. Une recherche menée auprès de salariés d'un groupe de presse français ayant été racheté a permis de mettre en lumière trois logiques de survivances (*cf. tableau 4*). Ces logiques de survivance peuvent être interprétées comme la partie cachée de l'iceberg en ce sens qu'elles se construisent sur la durée postérieure au rachat et sont concomitantes à l'apparition du syndrome du survivant.

**Tableau 4: Les logiques de survivance en fonction de la variable statutaire**

Etape de l'analyse	Annonce du rachat	Départs de collègues	Logique de survivance
<b>Catégorie de répondants</b>			
<b>Journaliste en poste</b>	Logique d'action selon le type de presse	Logique individuelle en fonction du degré de proximité	<b>Logique de survivance par persuasion</b>
<b>Non journaliste</b>	Logique d'attente et de fatalisme		<b>Logique de survivance par fatalisme</b>
<b>Journaliste clausiste</b>	Logique de lassitude	Logique de mimétisme	<b>Logique de survivance par la fuite</b>

Il ressort de cette étude que les journalistes en poste ont développé une logique de survivance différente de celle des non journalistes ; et que les journalistes clausistes ont développé une logique de survivance en décidant de partir. Le cas des journalistes en poste montre une logique de persuasion. L'analyse thématique de leur discours fait ressortir une volonté de se persuader qu'ils ont fait le bon choix en décidant de rester, pour certains par conviction, pour d'autres par devoir ou tout simplement parce qu'ils ne disposaient pas d'autre solution. Cette logique de persuasion sous-entend qu'ils n'adhéraient pas à cette restructuration de prime abord et qu'ils luttent en leur for intérieur pour continuer à vivre dans ce nouvel environnement. Les non-journalistes, ne disposant pas du droit de la clause de cession, sont contraints, de par leur statut, à subir cette prise de contrôle. Leur opposition à ce transfert de pouvoir peut prendre plusieurs formes dont l'ultime, la démission, lourde de conséquences. Les effets défavorables de la démission en droit français ne laissent que peu de marge de manœuvre aux journalistes si ce n'est d'accepter et d'attendre, d'où la dénomination de logique de survivance par fatalisme. Ce fatalisme et cette attente démontrent, une nouvelle fois, que la prise de contrôle est subie et non acceptée. Enfin, la logique de survivance qui consacre une nouvelle forme de manifestation du conflit est, sans conteste, celle de la fuite observée auprès des journalistes clausistes. En décidant de faire jouer leur clause de cession, les journalistes, appelés clausistes, sont entrés en opposition avec leur organisation. Sur le même registre, la mise en jeu d'une clause de conscience, ouverte lorsque la liberté d'expression et d'opinion du journaliste est atteinte lors du rachat de son journal par le nouvel acquéreur, offre la possibilité de préserver la dignité et la

conscience professionnelle comme personnelle du journaliste. La force de ce droit caractérise, par son action, une nouvelle forme individuelle d'expression du conflit : on s'oppose en décidant de partir.

L'apport principal de cet article résulte dans la proposition originale de considérer les logiques de survivance comme de nouvelles formes d'expression des relations conflictuelles entre les salariés et leur organisation. Elles traduisent la stratégie d'opposition des salariés à l'encontre de la stratégie globale de leur organisation.

**BIBLIOGRAPHIE**

- ALLOUCHE, J., HUAULT, I. 2003. « Les ressources humaines: au-delà des instruments, les institutions », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, J. ALLOUCHE, dir, Paris, Vuibert, pp. 743-754.
- BONNET, M. 1997. « Gestion des entreprises après un plan de restructuration. Implication des salariés qui restent dans cinq cas d'interventions socio-économiques », Actes du VIIIème congrès de l'AGRH, *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, 4 et 5 septembre.
- BOROSON, W., BURGESS, L. 1992. "Survivor's syndrome"; New York, *Across the board*, nov, Vol. 29, N°11 p. 41.
- BOURQUE, J-J. 1995. « Le syndrome du survivant dans les organisations »; *Gestion*, vol. 20, n°3.
- BRIDGES, W. 1990. *Surviving Corporate Transition : Rational Management in a World of Mergers, Layoffs, Start-ups, Takeovers, Divestitures, Deregulation, and New Technologies* , New York, Doubleday, 227 p., index., 2nd ed.
- BROCKNER, J., GROVER, S. L., REED, T., DEWITT, R., O'MALLEY, M. 1987. "Survivor's reactions to layoffs : we get by with a little help for our friends" ; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, p. 526-541.
- CIANCIO, J. 2000. "Survivor's syndrome"; *Nursing management*, Chicago, Vol. 31, N°5, p. 43-45.
- GALOSY, J. 1990. "The human factor in mergers and acquisition", avril, *Training and Development Journal*, p. 90.
- GASP, W. 1965. *Industrial concentration*, European Business, mai.
- LETHIELLEUX, L. 2006. *Processus institutionnels et implication des salariés/ influence d'une règle de droit sur l'implication des salariés restants : le cas de la clause de cession*, Doctorat en Sciences de gestion- IAE de Paris- Université Paris 1- Panthéon Sorbonne.
- LINHAR, T D. 2003. *Perte d'emploi, perte de soi* ; Paris, Erès, coll. sociologie clinique, 190p.
- LIVIAN, Y-F. 1998. *Organisation : théories et pratiques*, Paris, Dunod, p.322.
- MEYER, J., ROWAN, B. 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, p. 340-363.
- MONE, M.A. 1994. "Relationships between self- concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave downsizing organization", *Human Resource Management*, Vol. 33, N°2, p. 281-298.
- NOEL, F. 2003. « John W. Meyer: la quête de légitimité », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, J. ALLOUCHE, dir, Paris, Vuibert, pp. 1725-1733.
- PORTER, L.W., MOWDAY, R.T., STEERS, R.M., BOULIAN, P.V. 1974. "Organizational commitment, job and satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, N°5, p. 603-609.
- SCHEID, O. 1997. *Les grands auteurs en organisation*, Paris, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, p.247.
- SCHMIDT, G., NOEL, F. 2003. « La gestion des sureffectifs », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, J. ALLOUCHE, dir, Paris, Vuibert, pp. 1438-1454.
- SCHRAEDER, M. 2001. "Identifying employee resistance during the threat of a merger: an analysis of employee perceptions and commitment to an organization in a pre-merger context"; *The Mid -Atlantic journal of Business*; South Orange, Vol. 37, N°4, p. 191-203.



- SLOWINSKI, G., RAFII, Z.E., TAO, J.C., GOLLOB, L. 2002. "After the acquisition: managing paranoid people in schizophrenic organizations"; *Research technology management*, Washington, Vol. 45, N°3, p. 21-32.
- RAJAUD, Y. 1984. « L'appropriation psychologique de la stratégie », *RFG*, mars-avril-mai, p. 26-30.
- WEBER A.P. 1971. *Capacité excédentaire et concurrence*, Paris, Bordas.
- ZUKIN S., DI MAGGIO P. 1990. *Structures of Capital: the Social Organization of the Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.