

# **Analyse du discours syndical sur l'entreprise : un repérage du processus de violation du contrat psychologique grâce au text mining**

Dominique Peyrat-Guillard

GRANEM – Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion – 13, Allée François Mitterrand - BP  
13633 - 49036 ANGERS Cedex 01 – France - Fax : 02.41.96.21.96

E-mail : dominique.peyrat@univ-angers.fr

## **Abstract**

Employment relationships are currently undergoing profound changes: they are particularly affected by the human resources management policies of multinational corporations, which multiply cases of psychological contract breach or violation by conducting reorganizations. This paper suggests an alternative method to studying the sense-making process by which one comes to experience violation. After a presentation of the literature, the empirical part is based on analysis of the Michelin case. It rests on union discourse, studied from tracts that can be found on the Sud Michelin union website. A parallel is drawn between this discourse and that of the company, analysed from information available on the Michelin corporate web site. The use of the WordMapper software allowed us to undertake a detailed text mining, in order to identify the different themes and led us to focus on a particularly important event in the union discourse: the reorganization of the Poitiers Michelin plant. This software also allowed for research of meaningful words, which reflect emotional reactions. The analysis of these words' semantic fields revealed elements related to the comparison process and to the interpretation process of the breach and then of the violation of psychological contract. The analysis integrates the events chronology, thus bringing to light the progressiveness of the process of psychological contract violation. The results support the necessity of making a distinction between the breach and violation concepts. They underline the importance of taking into account low frequency words, or even hapax that are especially meaningful regarding the issue.

## **Résumé**

La relation d'emploi subit actuellement de profondes mutations : elle est notamment affectée par les politiques de gestion des ressources humaines des multinationales qui, en conduisant des restructurations, multiplient les cas de rupture et de violation du contrat psychologique. Cette communication propose une méthode alternative pour étudier le processus de violation du contrat psychologique. Après un rappel théorique, la partie empirique repose sur l'analyse du cas Michelin. Elle est fondée sur le discours syndical, étudié à partir des tracts accessibles sur le site internet du syndicat Sud Michelin. Ce discours est mis en parallèle avec celui de l'entreprise, analysé à partir des informations disponibles sur le site « corporate » de Michelin. L'utilisation du logiciel WordMapper a permis d'opérer une fouille approfondie des documents afin d'identifier les différents thèmes et a conduit à une focalisation sur un événement particulièrement important dans le discours du syndicat : la restructuration de l'usine Michelin de Poitiers. Cet outil a également permis la recherche des mots « signifiants », reflétant des réactions émotionnelles. L'analyse du champ sémantique de ces mots a mis à jour des éléments relevant du processus de comparaison et du processus d'interprétation de la rupture puis de la violation du contrat psychologique. L'analyse intègre la chronologie des événements et fait ainsi apparaître la progressivité du processus de violation du contrat psychologique. Les résultats appuient la nécessité de distinguer les concepts de rupture et de violation. Ils soulignent l'intérêt de prendre en compte les mots qui ont une faible fréquence ou même les hapax qui sont particulièrement « signifiants » au regard de la problématique.

**Mots-clés :** analyse exploratoire de données textuelles, fouille de données textuelles, gestion des ressources humaines, discours syndical, contrat psychologique, violation de contrat.

## 1. Introduction

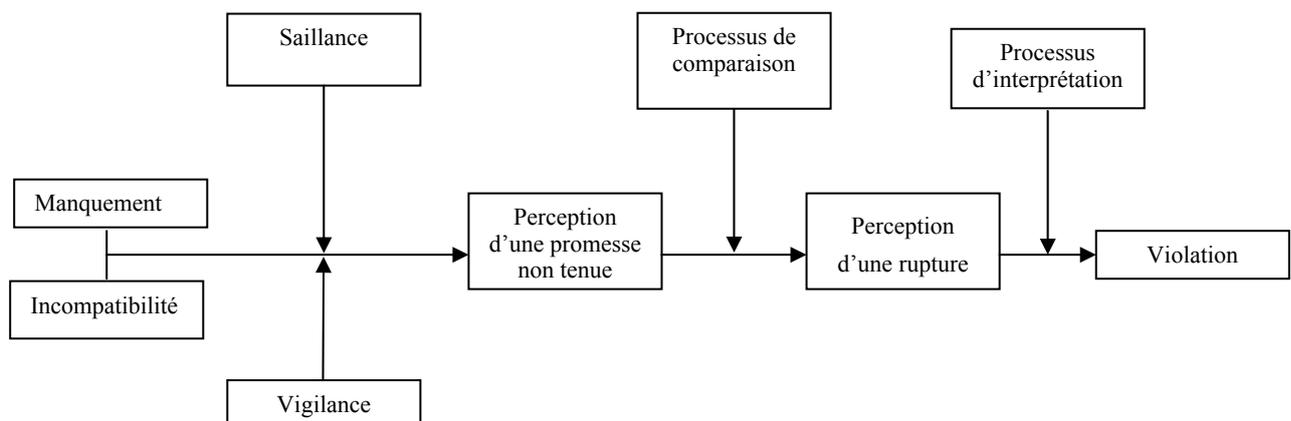
La nature de la relation d'emploi subit de profondes mutations et suscite un intérêt important pour les changements intervenant dans les contrats psychologiques. Les nombreuses restructurations en cours dans les grandes entreprises multiplient les cas de rupture et de violation du contrat psychologique que Rousseau (1989 :123) définit comme « la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie ». Deux types de contrats sont distingués, de type transactionnel et de type relationnel. A la différence du contrat relationnel, le contrat transactionnel est centré sur des termes économiques et tangibles, statiques tout au long de la relation.

Les syndicats peuvent exercer une influence importante sur la façon dont un individu va interpréter son contrat psychologique (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005) mais les influences intra-organisationnelles ont été peu étudiées dans la littérature. Il semble également nécessaire d'avoir une approche différenciée de la rupture et de la violation du contrat psychologique (Campoy, Castaing et Guerrero, 2005), la majorité des travaux ne distinguant pas ces deux concepts (Charles-Pauvers et al., 2007).

Avant de présenter la méthodologie retenue pour cette recherche, nous reviendrons sur les fondements théoriques du concept de contrat psychologique en présentant le processus de violation.

## 2. Le processus de violation du contrat psychologique

La rupture du contrat psychologique intervient lorsqu'un employé perçoit que l'organisation a échoué dans l'accomplissement d'une ou de plusieurs obligations qui avaient fait l'objet d'une promesse préalable (Morrison et Robinson, 1997 ; Robinson et Morrison, 2000). Lorsque ces perceptions entraînent des réactions émotionnelles intenses, comme la colère, l'anxiété ou la trahison, on parlera de violation du contrat psychologique. Morrison et Robinson (1997) proposent un processus de violation dont nous reproduisons une adaptation <sup>1</sup> sur le schéma ci-après :



*Schéma n°1 : Le processus de violation du contrat psychologique  
(adapté de Morrison et Robinson, 1997 : 232)*

<sup>1</sup> Le schéma de Morrison et Robinson fait apparaître les sources des principaux éléments (manquement, incompatibilité, saillance, vigilance, processus de comparaison et processus d'interprétation).

Selon ce schéma, la perception d'une rupture de contrat psychologique peut provenir de deux causes principales : le manquement<sup>2</sup> et l'incompatibilité<sup>3</sup>. Le manquement se produit lorsque l'organisation, tout en reconnaissant que l'obligation existe, ne la remplit pas, soit parce qu'elle ne le peut pas (par exemple en raison de la performance de l'entreprise), soit parce qu'elle ne le veut pas (par exemple en raison du comportement de l'employé). L'incompatibilité se produit quant à elle lorsque l'organisation et l'employé n'ont pas la même compréhension du contrat psychologique (par exemple lorsque la promesse est implicite). La responsabilité de l'organisation dans la rupture n'est donc pas toujours engagée.

Ces deux causes peuvent conduire l'employé à percevoir qu'une promesse n'a pas été tenue. Cette perception dépend elle-même de deux facteurs : la saillance et la vigilance. La saillance est d'autant plus importante que l'écart entre ce qui a été promis et ce qui a été reçu est grand, que la promesse a de la valeur pour l'employé et qu'elle est vivace dans son esprit. La vigilance dont fait preuve l'employé dans le contrôle de la réalisation des promesses faites à son égard dépend de l'incertitude dans laquelle il se trouve, de la nature de la relation d'emploi, de la confiance et de la perception des bénéfices et des coûts associés à la découverte d'une promesse non tenue. Ainsi un employé serait plus vigilant en situation de changement organisationnel, en cas de contrat transactionnel, de manque de confiance et de coûts supérieurs aux bénéfices lors de la découverte d'une promesse non tenue.

La perception d'une promesse non tenue peut activer un processus de comparaison qui va amener l'employé à évaluer la manière dont chaque partie engagée dans la relation d'emploi a tenu ses promesses à l'égard de l'autre. Ce processus de comparaison repose sur la perception des obligations réciproques et de leur réalisation. Si l'employé considère qu'il a respecté le contrat de son côté et que ses contributions n'ont pas été « payées » en retour, il pourra alors percevoir que son contrat psychologique a fait l'objet d'une rupture. L'employé va alors tenter de donner du sens, d'associer une signification à cette rupture au cours d'un processus d'interprétation qui pourra donner naissance à un sentiment de violation du contrat psychologique. Le schéma de Morrison et Robinson introduit donc une distinction entre la rupture du contrat qui résulte de l'évaluation cognitive et la violation du contrat qui reflète les fortes réactions émotionnelles qui pourraient en dépendre dans certains cas, comme la colère, l'anxiété ou la trahison. Cependant, la relation entre rupture et violation mérite d'être étudiée de façon plus approfondie (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005), notamment afin de mieux comprendre le processus d'interprétation de la rupture (Dulac, 2005).

Nous proposons d'étudier ce processus de violation du contrat psychologique au travers d'une étude de cas, conformément à l'une des pistes de recherche possibles pour répondre aux problèmes de mesure du concept de contrat psychologique (Campoy, Castaing et Guerrero, 2005). Afin d'explorer cette voie de recherche, nous avons choisi d'étudier le contrat psychologique dans une entreprise au travers des propos institutionnels de la direction et de ceux tenus par un syndicat de cette entreprise.

### **3. Une fouille textuelle pour étudier un cas de rupture de contrat**

Le cas étudié est celui d'une grande entreprise, Michelin, au sein de laquelle un syndicat s'inscrivant dans la mouvance contestataire du paysage syndical français, le syndicat Sud, est bien implanté. Nous disposons, pour étudier le discours syndical, des tracts téléchargeables

---

<sup>2</sup> Reneging.

<sup>3</sup> Incongruence.

sur le site du syndicat Sud Michelin. En parallèle, le discours de l'entreprise pouvait être appréhendé sur le site « corporate » de Michelin. Les tracts étant en format PDF, nous avons choisi d'utiliser un logiciel de fouille textuelle, WordMapper (version 7.1.), qui permet d'importer des documents de différents formats et de faire des recherches sur le champ sémantique de chaque mot « signifiant », afin d'explorer de façon approfondie les textes soumis à l'analyse. Nous ne développerons ici que l'analyse des tracts syndicaux.

#### 4. Quelle relation d'emploi perçue par le syndicat Sud Michelin ?

Les tracts des années 2005, 2006 et du début de l'année 2007 (45 au total) ont été téléchargés sur le site Sud Michelin. Ils ont ensuite été importés dans WordMapper, pour que celui-ci puisse créer des cartouches séparant le texte des différents tracts. Le contenu des cartouches a ensuite été modifié sous word pour créer des variables utiles aux analyses (mois de parution du tract, année et semestre de parution) et la qualité du texte a été vérifiée, ce qui a conduit à supprimer des tirets qui séparaient des parties de mots, ces problèmes étant liés à l'importation des fichiers.

Toute analyse doit commencer par la création des mots signifiants, étape qui permet d'éliminer les mots outils. Nous avons opté pour la sélection automatique des mots signifiants et nous avons gardé dans un premier temps les options par défaut du logiciel (fréquence minimum de 3, nombre de lettres minimum de 3). Au total, nous avons retenu 800 mots signifiants de fréquence supérieure ou égale à 3. Le logiciel permet toutefois de consulter la liste de tous les mots signifiants, même si leur fréquence est inférieure à 3, ce qui était intéressant à faire dans le cas présent. Les mots lemmatisés les plus fréquents du corpus sont repris dans le tableau ci-dessous.

Mot lemmatisé	Fréquence dans le corpus
salarié(s)	336
Michelin	284
Sud	238
Travail	168
entreprise(s)	145
direction	105
Poitiers	91
social(e)(es)	89
salaire(s)	86
usine(s)	85
emploi(s)	76
personnel	72

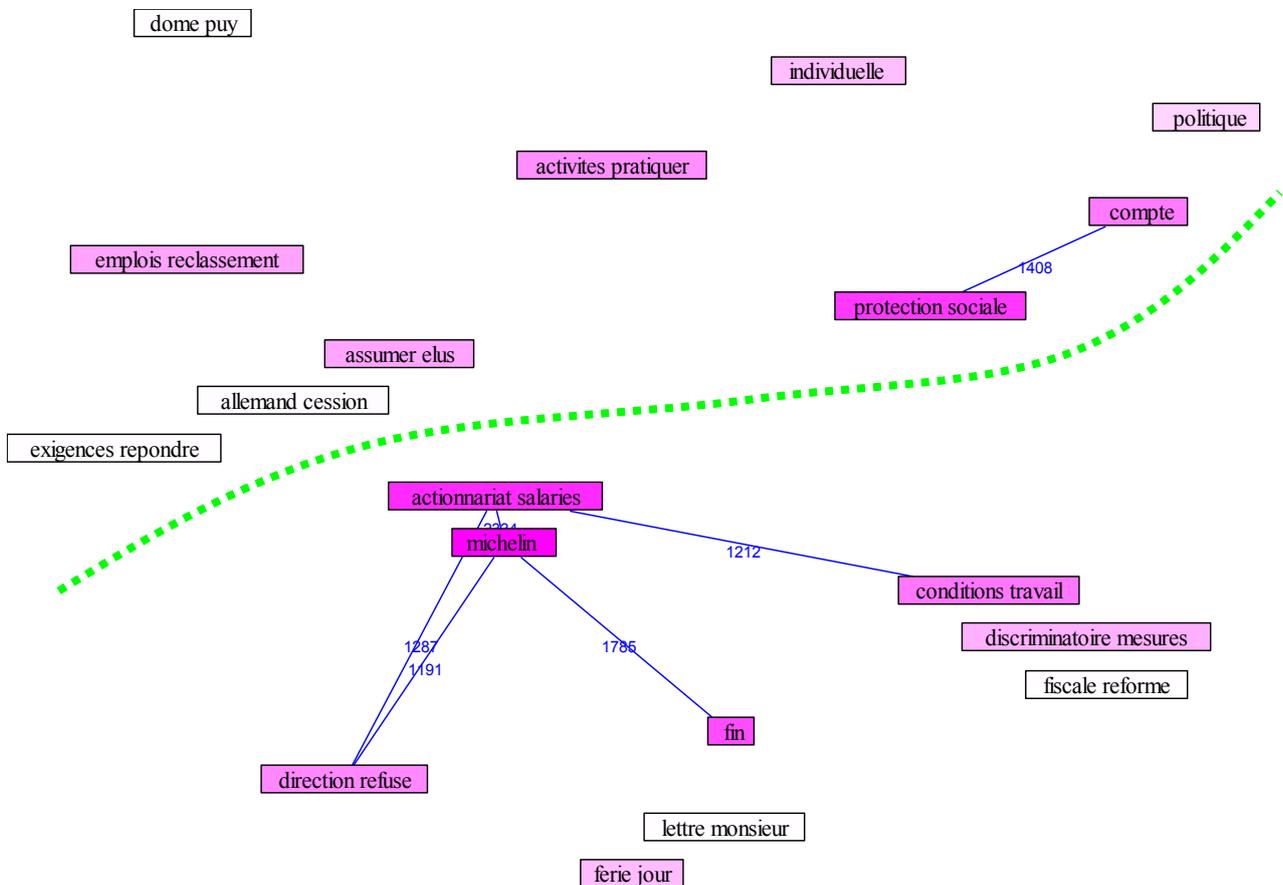
Tableau n° 1 : mots les plus fréquents du corpus, par fréquence décroissante

Le discours est axé sur les *salariés* de l'*entreprise Michelin* et sur le syndicat *Sud*. On remarque la fréquence importante de l'*usine* de *Poitiers* (France, Département de la Vienne). Il est important également de relever les mots qui ont une fréquence faible ou qui sont même des hapax mais qui traduisent des réactions émotionnelles qui sont indispensables à prendre en compte dans le cadre de cette recherche :

Mot lemmatisé	Fréquence dans le corpus
Inquiets– Inquiétude(s)	16
Colère	8
Haine	3
Amertume	2
Angoisse	2
Révolte - révoltant	2
Trahison	2
désarroi	1

Tableau n° 2 : mots traduisant des réactions émotionnelles, par fréquence décroissante

Le graphique MDS représenté ci-après, fait apparaître 19 clusters (classes résultant de la classification ascendante hiérarchique). Ces clusters représentent les thèmes présents dans les tracts. Les clusters sont formés à partir du nombre de co-occurrences entre les mots. La méthode consiste à calculer les associations (les co-occurrences) au sein d'une « fenêtre » flottante de quelques mots (la taille de la fenêtre est ajustée par le logiciel en fonction de la taille du corpus). Lorsque deux mots significatifs sont cités dans une même fenêtre (l'équivalent d'une phrase ou de plusieurs selon la taille du corpus), il est probable qu'ils font partie d'une même unité de sens et sont donc comptés comme co-occurents. Le tableau de données soumis à l'analyse croise, en lignes et en colonnes, les mêmes mots significatifs. Les cellules du tableau contiennent le nombre de co-occurrences.



Graphique n°1 : graphique général faisant apparaître les liens principaux entre clusters

Les trois principaux clusters, qui comptent plus de 1100 co-occurrences, sont présentés dans le tableau suivant :

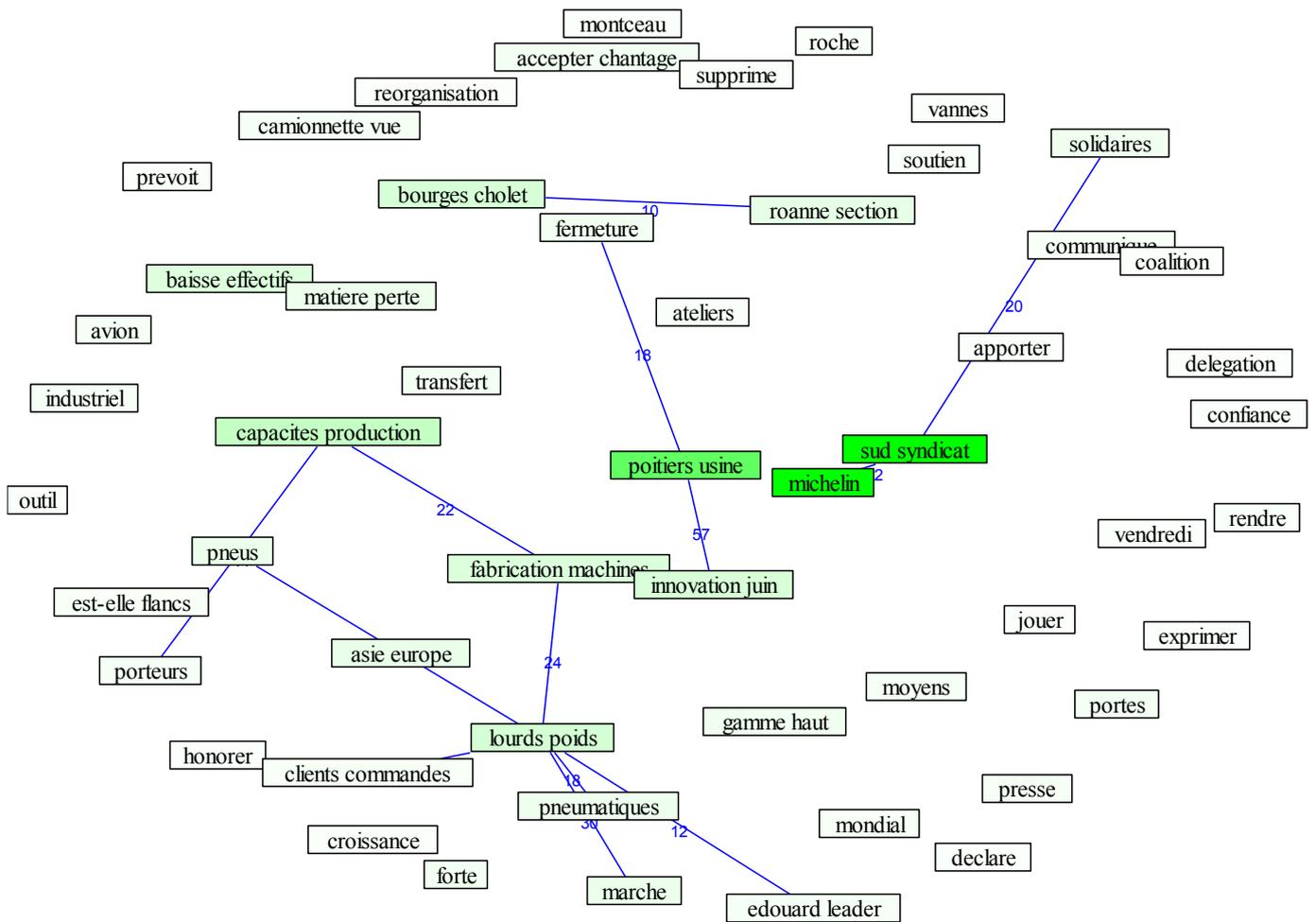
Clusters	Nombre de co-occurrences
Michelin	1471
actionnariat salariés	1228
protection sociale	1147

Tableau n°3 : les 3 principaux clusters

Après une première exploration, nous pouvons séparer les 3 clusters principaux en deux blocs (cf. graphique n°1) :

- La partie basse du graphique, autour de « michelin » et « actionnariat salariés »
- La partie haute, avec « protection sociale ».

Le cluster qui présente le plus grand nombre de co-occurrences, Michelin, peut être ouvert pour faire apparaître les sous-thèmes :



Graphique n°2 : graphique de 2<sup>e</sup> niveau, cluster « Michelin »

Quatre principaux sous-thèmes apparaissent : michelin ; sud syndicat ; poitiers usine ; capacité production.

Un lien statistiquement significatif<sup>4</sup> apparaît entre « Poitiers usine » au centre et « fermeture » au Nord qui s'oppose à « innovation juin » au Sud. Nous verrons en effet que le discours de Sud Michelin oppose bien ces deux éléments que le syndicat met en parallèle pour témoigner de son incompréhension face à la fermeture d'un site qui a fêté 3 ans auparavant, au mois de juin, ses « trente ans d'innovation ».

Ce cluster Michelin est très riche, compte tenu de la fréquence de ce mot dans le corpus. Nous ne présenterons ici que les résultats de l'analyse de ce cluster qui a été choisi notamment parce que les champs sémantiques des mots reflétant des réactions émotionnelles (cf. tableau n° 2) renvoient à l'usine de Poitiers. Il est possible d'ouvrir chaque cluster du 2<sup>ème</sup> niveau afin d'afficher les phrases qui contiennent le mot choisi. Nous avons du cependant compléter cette analyse par un retour au corpus afin de tenir compte des caractères volontairement mis en gras ou en majuscules par le syndicat.

Le premier tract qui fait référence à l'usine de Poitiers est daté du 31 janvier 2005. Nous y avons indiqué en caractères gras les mots qui font référence à des réactions émotionnelles :

Tract n° 2 - 31 janv 05 : Sud rappelle dans ce tract l'histoire du site depuis 1995 et indique que « les salariés ont toujours su répondre aux exigences de l'entreprise afin de 'garantir la pérennité de l'établissement' ». Le titre du tract évoque « 500 salariés dans l'*angoisse* ». Un des sous-titres utilise le mot inquiétude : « 500 salariés dans l'*inquiétude* ». Le syndicat légitime cette inquiétude : « Avec le développement important des usines Michelin dans les pays de l'Europe de l'Est, les salariés ne se font aucune illusion sur la destination prochaine de ces 30 machines de fabrication ». L'entreprise est considérée comme responsable : « Michelin décide de baisser la capacité de production du site de Poitiers de 50 % alors que le marché des pneumatiques Poids Lourds est en forte croissance et que Michelin ne peut honorer les commandes clients malgré des usines Poids Lourds Michelin en Europe qui tournent à pleine capacité ». « Avec du personnel vieillissant et une faible activité, tout est mis en œuvre par Michelin pour que le site de production de Poitiers ne soit pas viable économiquement ». « Les dirigeants de l'entreprise à tous les niveaux, avec leur mutisme sur l'avenir du site et le devenir du personnel, ne font qu'aggraver le *désarroi* des ouvriers et des collaborateurs de l'établissement de Poitiers ». « Ces choix sont incompréhensibles pour les salariés du leader mondial du pneumatique (20 % de part du marché), alors qu'Edouard Michelin déclare à la presse que 'Michelin se porte bien' et que l'exercice 2004 sera une très bonne année pour le Groupe ».

On a l'impression, au travers des tracts de Sud Michelin, que les salariés croient encore que Michelin ne va pas arrêter la production sur Poitiers (ce sera d'ailleurs interprété de cette façon par Sud dans le tract du 28 juin 2005). Il y a vraisemblablement rupture progressive du contrat psychologique mais les salariés veulent croire encore aux nouvelles promesses de l'entreprise. Il semblerait que même s'il y a des réactions émotionnelles (angoisse, inquiétude, désarroi) évoquées dans les tracts, la rupture n'est pas complète. C'est l'annonce du 22 juin qui semble déclencher très rapidement une rupture complète et un processus d'interprétation dans un tract du 28 juin qui aboutit cette fois-ci à une violation du contrat avec des réactions émotionnelles beaucoup plus intenses (colère, haine). La haine est qualifiée de « légitime » par Sud Michelin qui utilise une marque de distanciation affective en parlant de « cette » entreprise pour désigner Michelin.

---

<sup>4</sup> Les barres reliant deux clusters indiquent un lien statistiquement significatif entre les clusters (une articulation des thèmes). Le chiffre sur la barre indique le nombre de co-occurrences entre les clusters.

Tract n° 14 – 22 juin 05 : « Aucun licenciement...selon les dires de la direction qui semble négliger cette éventualité pour les salariés non désireux de quitter la région Poitou-Charentes ». « Soucieux de l'image de l'entreprise, le directeur du site de Poitiers et de Tours a éludé cette question, pourtant posée à maintes reprises par des salariés *inquiets* pour leur avenir et celui de leur famille ». « Le syndicat SUD Michelin France dénonce l'attitude de Michelin qui consiste à se retrancher derrière des propositions de reclassement visant à ne pas rendre négative l'image d'une entreprise qui licencierait dans un contexte économique favorable ». « Une fois vidée de l'activité fabrication de pneumatiques, l'entreprise se dirigerait vers la création d'une plate forme logistique de stockage et montage qui emploierait environ 50 personnes, qui n'auront aucune garantie de rester salariés Michelin dans les années à venir.

Tract n°15 – 28 juin 05 : « Michelin Poitiers. Après la *colère*, la *haine* ». « **LA HAINE...[en gras dans le tract]** C'est dans cet état d'esprit que se trouve la quasi-totalité des salarié(e)s de Michelin depuis la communication du 22 juin 2005 où le directeur, commun aux sites de Poitiers et Tours, les a informé de l'arrêt complet de la fabrication des pneumatiques Poids Lourds dans la Vienne » « Ils ont une *haine légitime* envers *cette* entreprise qui par l'intermédiaire de ses représentants (tous les cadres de l'équipe direction du site) ont depuis le 10 juin 2003, trompé le personnel en lui laissant l'espoir que l'usine poitevine pouvait être viable économiquement en respectant les commandes des clients et avec des salariés performants dans les principaux critères que sont la qualité, la productivité et la sécurité ». « Les salariés de Poitiers ont sollicité notre organisation syndicale dans le cadre d'un Intéressement Collectif pour les années de 2005 à 2007 afin de prouver qu'ils pouvaient répondre pour la énième fois aux attentes de progrès demandées par leur entreprise. **Peine perdue !!! [en gras souligné dans le tract]**. « Michelin veut se préserver d'une belle image auprès du grand public, des politiques, des élus locaux et nationaux en **minimisant sur le fait qu'il ne s'agisse que de reclassements [en gras dans le tract]** mais la direction refuse de répondre aux questions des salariés qui ne veulent d'aucunes des possibilités évoquées ». « Depuis 5 ans, la performance économique du Groupe Michelin est exceptionnelle avec des bénéfiques records ». « Pour l'année 2004, +60 % par rapport à 2003. Dans un marché du pneumatique Poids Lourds qui est porteur et qui tire vers le haut, Michelin, l'an passé, n'a pas pu honorer les commandes des clients par manque de capacités de production. Aujourd'hui, Michelin vient de prendre la décision **incompréhensible<sup>5</sup> [en gras dans le tract]** en annonçant l'arrêt de la fabrication sur le site de Poitiers et de se priver de plus de 300 000 pneus. Si Michelin est capable d'investir, dans les pays de l'Europe de l'Est, 500 millions d'euros en 2004 et idem pour 2005, acheter des entreprises en Inde, agrandir ses usines en Asie, en Amérique du Nord et du Sud, il doit également investir dans les usines françaises existantes, et non délocaliser sa production qui vous sera vendue au même tarif que si elle était fabriquée en France ».

A partir du moment où il y a perception d'une violation du contrat psychologique, le syndicat va ensuite, tenter de se battre contre la situation incompréhensible, en témoignant toujours de réponses émotionnelles intenses à la situation.

Tract n°16 – 5 juillet 05 : « Usine de Poitiers : Michelin ne doit pas jouer avec la vie des salariés ». Michelin « condamne ainsi près de 500 salariés et leurs familles ». « Cette décision est incompréhensible : des investissements ont été réalisés ; des gains de productivité, demandés par la direction, ont été atteints par les salariés ; les performances économiques du

<sup>5</sup> Le syndicat veut sans doute dire « incompréhensible »

Groupe Michelin sont saines ». « **Poitiers, un site exemplaire [en gras dans le tract]** ». Les salariés ont toujours su répondre aux exigences de l'entreprise afin de 'garantir la pérennité de leur site' ». « C'est aujourd'hui l'usine de Poitiers qui doit disparaître pour 'réaliser des économies de fonctionnement' ». « Pour Sud, Michelin doit arrêter de jouer avec la vie des hommes et des femmes de l'entreprise ; Michelin peut et doit annuler son projet de fermeture ; Michelin doit utiliser une partie des bénéfices du groupe pour augmenter la capacité de production de Poitiers et ainsi pérenniser les emplois dans ce bassin ».

La responsabilité de l'entreprise est mise en cause à nouveau le mois suivant :

Tract n° 18 – 23 août 2005 : « Michelin se fout des salariés et de leurs conditions de travail, on le voit avec l'usine de Poitiers citée en exemple pour sa performance, et malgré cela des travailleurs vont être sacrifiés pour de simples stratégies financières ».

L'entreprise met en avant le « respect des personnes » sur son site « corporate ». Sud analyse le comportement de Michelin comme du mépris :

Tract n°21 – 21 octobre 2005 : « Le **mépris** de Michelin met les salariés de Poitiers en **colère** ». L'usine de Poitiers est occupée et Michelin dénonce dans ce tract l'attitude de la direction : « La direction, camescope au poing, filme du haut de ses bâtiments la **colère** des salariés et envoie un huissier établir un procès verbal. Les bonnes vieilles méthodes reviennent au galop ! ». La prime demandée par les syndicats quand les négociations reprennent est ainsi justifiée : « Pour les salariés, il ne s'agit pas d'une 'prime à la valise' mais d'une compensation du préjudice moral subit ». Devant le refus de la direction d'accéder aux demandes des syndicats, Sud précise dans son tract : « devant l'attitude provocatrice et irresponsable de Michelin, les élus informent la direction qu'elle devra assumer les éventuels débordements qui pourraient avoir lieu ». Sud justifie la poursuite des actions le 18 octobre par le « mépris » de la direction : « ils [les salariés] demandent la reconnaissance du travail effectué dans l'entreprise et un minimum de respect ».

Tract n°22 – 26 octobre 2005 : Le syndicat rappelle à nouveau les dates clés de l'évolution de l'usine entre juin 2002 et octobre 2005.

Sud Michelin ne reparle ensuite de l'usine de Poitiers qu'en janvier 2006 :

Tract n°26 – 25 janvier 2006 : Il titre : « L'usine Michelin de Poitiers rentre dans sa phase terminale ». Le syndicat qualifie la décision de Michelin de « paradoxe » en rappelant à nouveau le contexte. « Alors qu'Edouard Michelin déclare à la presse que 'le marché du poids lourd va rebondir', la direction poursuit la mise en œuvre de son plan 'social' sur le site de Poitiers ». Le syndicat qualifie le plan de sauvegarde des emplois de « plan social digne d'une PME en banqueroute ».

L'expression « phase terminale » est reprise dans le tract n° 28.

Tract n°28 – 17 février 2006 : « L'usine Michelin de Poitiers en phase terminale : 111 licenciements ». « Le jeudi 16 février 2006, les salariés licenciés de l'usine Michelin de Poitiers ont franchi la dernière fois les portes de l'usine avec un sentiment d'**amertume**, de **trahison** depuis juin 2003 envers une direction d'entreprise plus préoccupée par ses résultats financiers que par l'avenir de ses salariés. Ce jeudi noir restera gravé dans les mémoires ». Le syndicat emploie à nouveau le terme de « paradoxe ». Michelin « vient d'annoncer un bénéfice annuel de 889 millions d'euros, en progression de 36 % ». « Michelin licencie pour assurer les meilleurs rendements aux actionnaires : un dividende en hausse de 8 % par action ».

sera proposé à la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires ». Et le syndicat de conclure : « c'est *révoltant* ».

On remarque que c'est à nouveau la date de juin 2003 qui est citée.

Pas un mot dans les tracts de Sud Michelin sur la disparition d'Edouard Michelin le 26 mai 2006. Il n'y a que 6 occurrences du mot « Edouard » au total dans le corpus et elles concernent des tracts antérieurs à sa disparition. Mais dès le 12 juin 2006, le tract n° 36 prend la forme d'une lettre ouverte à Monsieur Michel Rollier, son successeur, pour l'alerter sur la situation de l'usine de Roanne qui a vécu un conflit. L'expérience du conflit de Poitiers semble vivace : le syndicat Sud met en parallèle les valeurs de Michelin et le comportement de la direction :

Tract n° 36 – 12 juin 2006 : « Le respect des faits, le respect des hommes, qui sont soit disant des valeurs de l'entreprise, ont été bafoués tout au long de ce conflit ».

On ne reparle ensuite de l'usine de Poitiers que dans le tract du 8 mars 2007.

Tract n° 45 – 8 mars 2007 : « Que sont devenus les 111 salariés licenciés de l'usine Michelin de Poitiers ? ». Le syndicat indique la situation des 109 salariés ayant adhéré à un congé de reclassement, dont « 30 sont toujours en recherche de solution ».

## 5. Discussion

La littérature souligne qu'une rupture a plus de risque d'être interprétée comme une violation si cette rupture est importante, c'est à dire si l'écart entre les contributions respectives est important. C'est également le cas lorsque la rupture entraîne des résultats dont la valence est négative. La probabilité que la rupture entraîne une violation est enfin d'autant plus élevée que l'employé pense que l'organisation en est responsable, qu'elle aurait pu l'éviter (Dulac, 2005) et qu'il estime avoir été traité injustement (Morrison et Robinson, 1997). Le processus d'interprétation d'une rupture s'inscrit dans un contexte plus large, celui notamment du contrat social qui sous-tend le contrat psychologique. Le contrat social reflète les valeurs, les croyances et les normes à propos du comportement approprié au sein d'une unité sociale particulière (Homans, 1961 ; Gough, 1963). Le fait que Michelin mette en avant le « respect des personnes » constitue dès lors la toile de fond à partir de laquelle le syndicat Sud va interpréter la rupture. La littérature souligne que la rupture aurait moins de risque d'être perçue en cas de contrat psychologique relationnel. Cependant, en cas de rupture perçue d'un contrat relationnel, l'expérience de violation serait beaucoup plus intense (Rousseau, 1995 ; Morrison et Robinson, 1997, Dabos et Rousseau, 2004).

La dureté du discours du syndicat Sud Michelin à propos du conflit de l'usine de Poitiers peut être analysée en soulignant que de nombreux facteurs d'interprétation de la rupture comme violation du contrat psychologique sont présents : un contrat social qui met en avant le « respect des personnes », un contrat psychologique relationnel, un écart important entre les efforts des salariés et les résultats obtenus par cette usine d'un côté et la décision de fermeture de l'autre qui a une valence extrêmement négative, une organisation jugée responsable, qui traite les salariés injustement. On comprend dès lors l'utilisation du mot « haine » que l'interprétation du syndicat Sud l'amène à considérer comme « légitime ».

L'intérêt de cette recherche nous semble être de faire apparaître un délitement progressif du contrat psychologique entre la perception de promesses non tenues et la perception de la rupture du contrat, avec la manifestation d'émotions, puis une réaction émotionnelle plus intense lorsque la rupture semble complète et interprétée, ce qui est cohérent avec le schéma

de Morrison et Robinson (1997) et appuie l'utilité de distinguer les concepts de rupture et de violation mais souligne l'apparition de réactions émotionnelles, d'intensité moindre, au cours du processus de comparaison. On note également une persistance dans le temps des réactions émotionnelles associées à la violation.

D'un point de vue plus pratique, on ne peut que souligner les effets dommageables sur l'image de l'entreprise d'un discours d'une telle dureté. Ray (2006 : 259) rappelait que « Mener des restructurations socialement responsables dans notre société de la réputation, c'est aussi un avantage compétitif en termes d'image pour les groupes en cause ». Nous ne porterons pas de jugement, ni possible, ni souhaitable dans le cadre de cette recherche, sur le caractère socialement responsable ou non de la restructuration du site Michelin de Poitiers mais nous pouvons attirer l'attention sur le décalage saisissant entre les discours des uns et des autres. La restructuration permanente est aujourd'hui érigée en modèle de gestion (Supiot, 2006). Cet auteur rappelait à ce titre la plaisanterie amère qui court parmi les salariés des grandes entreprises : « si l'entreprise fait de gros profits on va nous vendre ; si elle fait des pertes on va nous liquider ; et si elle fonctionne normalement on va nous restructurer » (Supiot, 2006 : 264). Nous rappellerons simplement que plusieurs études (Andersson, 1996 ; Johnson et O'Leary-Kelly, 2003) font état d'un lien entre rupture de contrat psychologique et cynisme des employés.

Enfin, d'un point de vue technique, cette recherche montre l'intérêt de prendre en compte non seulement les mots les plus fréquents pour se focaliser sur les thèmes importants mais également les hapax et les mots de faible fréquence qui sont « signifiants » au regard de la problématique traitée.

## Références

- Andersson L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Campoy E., Castaing S. et Guerrero S. (2005). Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données. *Gestion des performances au travail – bilan des connaissances*. S. Saint-Onge et V. Haines, dir. Bruxelles : De Boeck, 111-153.
- Charles-Pauvers B., Commeiras N., Peyrat-Guillard D. et Roussel P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. *Gestion des performances au travail – bilan des connaissances*. S. Saint-Onge et V. Haines, dir. Bruxelles : De Boeck, 97-150.
- Coyle-Shapiro J. A.-M et Parzefall M.-R. (2005). Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi. *Comportement organisationnel – volume 1 – Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac, dir. Bruxelles, De Boeck, 21-67.
- Dabos G. E. et Rousseau D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- Dulac T. (2005). De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de littérature et perspectives de recherche. *Comportement organisationnel – volume 1 – Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac, dir. Bruxelles, De Boeck, 69-109.
- Gough J. W. (1963). *The social contract*. Oxford: Oxford University Press.
- Homans G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace, and World.

- Johnson J. L. et O'Leary-Kelly A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Morrison E. W. et Robinson S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.
- Ray J.-E. (2006). Pour des restructurations socialement responsables. *Droit social*, 3, numéro spécial, 249-259.
- Robinson S. L. et Morrison E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Rousseau D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks: Sage.
- Supiot A. (2006). Les salariés ne sont pas à vendre. *Droit social*, 3, numéro spécial, 264-273.