

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



Titre de la communication

Le management de proximité face à la rupture du contrat psychologique.

Auteur (s) : Bruno Henriet, Mickaël Naulleau

Coordonnées : **Université de Nantes LEMNA**

IEMN-IAE Chemin de la Censive du Tertre BP 52231

44322 Nantes Cedex 3

Résumé :

Au-delà du contrat de travail se noue un lien tacite, de nature psychologique, entre le salarié et son organisation. Parmi les salariés, tous ceux qui sont confrontés aux exigences du management de proximité sont dans une posture difficile, qui suppose une certaine congruence entre ce qu'ils vivent et qu'ils « font vivre ». D'où la question posée : comment le manager peut-il conserver sa position de leader et entretenir avec son équipe des liens satisfaisants lorsqu'il vit lui-même une rupture de son propre contrat psychologique ? Pour répondre à cette problématique nous partirons d'une étude de terrain menée auprès de responsables d'agence de travail temporaire.

Mots clefs

Contrat psychologique, brèche et violation, changements organisationnels, motivation au travail, implication organisationnelle, approche psychanalytique du management.

INTRODUCTION :

Depuis plus de quarante ans, le discours du management prône inlassablement le changement. Du « défi américain » en passant par le « prix de l'excellence », toute une génération aujourd'hui aux commandes, a été nourrie par cette modalité de la performance, où chacun doit changer ses représentations, pour mieux se mobiliser en faveur de l'organisation. Ainsi, l'ensemble des responsables doivent, au delà de leur rôle d'expert, impulser une dynamique et donner du sens au travail et à l'engagement de chacun. Leader exemplaire et reconnu, le cadre va progressivement permettre à chaque salarié de se transformer en véritable « collaborateur ».

Mais ce changement de posture suppose que cette vision ait un sens pour chacun et que ce sens soit partagé. Or, l'actualité dramatique de ces derniers mois nous invite, malheureusement, à compléter la célèbre formule de Thévenet à propos du management : « plus ça change, plus c'est la même chose... mais en pire ». Quelque chose semble s'être dégradé au royaume du management ! La confiance semble avoir disparu, essentielle à l'organisation elle ne peut malheureusement pas se décréter !

En effet, un contrat de travail, même très sophistiqué ne garantit pas l'engagement des collaborateurs et leur implication organisationnelle ne dépend pas des seuls dispositifs de Gestion des Ressources Humaines. S'il y a bien sûr « relation d'échange », il y aussi « relation d'emploi », relation fondée sur **lien qui se crée**, qui se tisse, se renforce ou se casse ! La perte de confiance à l'égard des dirigeants constatée aujourd'hui concerne nombre de responsables à des niveaux élevés de la structure. Quant aux salariés, menacés en plus par les restructurations, leurs réactions brutales, au fort contenu émotionnel qui « débordent » l'entendement, ont sensibilisé par l'opinion publique. Car, bien souvent, comme le souligne le rapport d'expertise sur France Télécom, ...la GRH est de plus en plus déshumanisante.

Le retour en force des théories de l'échange social, le succès des approches anthropologiques sur le don, mettent en évidence le besoin d'approfondir ce lien implicite. L'approche par le contrat psychologique permet d'appréhender la dimension implicite de la relation d'emploi dans laquelle chacun va s'engouffrer avec ses propres attentes. Bien que certaines de ses modalités figurent dans le contrat de travail, le contrat psychologique se distingue de ce dernier par son caractère :

- implicite, car il n'est jamais formalisé, « cortège de normes et d'attentes », tacites, de part et d'autre, qui vont se révéler au fil de la relation,
- subjectif, il dépend de la perception de chacun,
- évolutif, car la perception des attentes peut changer au cours de la relation d'emploi.

Ainsi, toute entreprise, en fonction de son histoire, de son management, de ses pratiques d'emploi, a des attentes plus ou moins explicites et propose de ce fait un contrat, en partie tacite, à ses salariés. Ceux-ci ont de leur côté des attentes particulières et relativement en cohérence avec l'offre de l'entreprise dans la mesure où ils continuent d'y travailler. Il y a donc des promesses et des obligations perçues respectivement par l'entreprise et le salarié, des comparaisons établies au cours de la relation d'emploi et, parfois, des déceptions au regard de leur inaccomplissement. Celles-ci peuvent représenter de véritables brèches dans un contrat de nature psychologique. Ce non accomplissement peut même entraîner un sentiment de violation. Dans ce cas, c'est l'individu qui donne à la rupture une signification plus forte : la rupture fait « sens » pour lui et risque de remettre en cause ses investissements et donc sa motivation ou son implication organisationnelle.

La situation peut devenir désastreuse lorsque celui qui a un sentiment de violation se situe dans une position de management intermédiaire. Censé, pour ses collaborateurs, représenter « l'organisation » il se retrouve aussi dans une position de réelle subordination dans l'organisation. Parce qu'il a une « double face », il doit tisser un lien avec le dirigeant et un autre avec les dirigés. Si ce qu'il vit en tant que subordonné dans une hiérarchie n'est pas en complète adéquation avec ses attentes, il ne pourra pas occulter un sentiment d'insatisfaction, voire de brèche et/ou de violation, dans la relation qu'il doit nouer au quotidien avec ses équipes.

La question, qui va nous guider lors de cette communication, pourrait être formulée ainsi :

Comment le manager peut-il conserver sa position de leader alors qu'il vit une rupture de son contrat psychologique ?

Pour apporter des éléments de réponse, nous avons choisi de comprendre et de suivre l'évolution des sentiments de brèche et de violation du contrat psychologique, exprimés par des responsables d'agence d'un grand groupe de travail temporaire. Celui-ci, comme beaucoup d'entreprises en réseau, a connu de nombreux changements organisationnels qui se sont traduits par un renforcement des directives centrales à l'encontre d'agences dont la singularité fût souvent méconnue. Comment ont-ils réussi à vivre cette double contrainte, comment ont-ils pu faire face

à un sentiment de brèche voire de violation, comment (et pour quoi) ont-ils pu faire le deuil de leur contrat psychologique ?

Cette problématique particulière de la double contrainte s'est fait jour lors d'un travail plus global sur la thématique du contrat psychologique. Ainsi, après une enquête par questionnaire sur un échantillon représentatif de l'ensemble de salariés (484 réponses analysées sur une population de 826), et la prolongation de ce travail par des entretiens individuels auprès d'un petit échantillon ciblé de 13 salariés, dont 10 en responsabilité, nous avons pu mettre en évidence les difficultés particulières liées à leur posture. Le suivi effectué sur une période de 8 mois, à raison d'un entretien par mois, nous a permis de retenir le témoignage de quatre responsables d'agence. Les perceptions et les attitudes qui ont émergé de leurs discours, nous ont paru particulièrement significatives au regard de notre problématique.

Après avoir rappelé les principales caractéristiques du « contrat psychologique » après avoir posé le problème de son accomplissement dans le cadre de la relation d'échange « leader / membre », nous présenterons dans une troisième partie les quatre cas étudiés à la lumière de ces approches. Nous tenterons de comprendre les incidences de la brèche et de la violation en mobilisant certains concepts psychologiques en lien avec les situations de management.

I. Le contrat psychologique.

Dès les années d'après guerre, Argyris (1960) avait utilisé le terme de « contrat de travail psychologique » pour décrire une entente tacite qui n'est pas formellement exprimée, qui est sous-entendue, convenue, entre un groupe d'employés et leur contremaître. Plus tard, Schein (1965) a insisté sur la réciprocité de ces attentes qui « ne sont écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation mais qui agissent comme de puissants déterminants du comportement ». Schein (1980) sera ainsi l'un des premiers à souligner la nécessité de prendre en considération la perspective de l'employé et de l'employeur dans le contrat psychologique.

1.1 Les caractéristiques : Réciprocité, mutualité et double face.

La norme de « réciprocité » joue donc un rôle important dans le développement de la relation d'échange en perpétuant le respect des obligations en cours et en renforçant le sentiment d'être

redevable. C'est la dette contractée dans le passé, liée au fait d'avoir reçu des avantages, qui maintient la relation d'échange social. Selon Greenberg (1980), cette intensité du devoir de réciprocité, est susceptible d'être influencée par les motivations du donneur, par l'ampleur des récompenses perçues par le bénéficiaire et les coûts encourus par le donneur suite à l'échange, et enfin, par les signaux émis à travers la comparaison à autrui.

De manière complémentaire, la « mutualité » dans les échanges entre l'employé et l'employeur facilitera le maintien de la relation. Cependant, « mutualité » ne signifie pas nécessairement mutualité objective dans l'échange mais plutôt perception individuelle de mutualité dans l'échange : « la mutualité ne peut être présumée (ou décrétée), et l'accomplissement des deux faces du contrat psychologique est un travail de progression dans la relation d'emploi au cours du temps » (Rousseau, 2004, p 60). Aussi, l'une des caractéristiques majeures du contrat psychologique provient du caractère individuel de la croyance manifestée à l'égard d'un accord mutuel et de la compréhension commune qui lie les parties impliquées dans la relation.

Le contrat psychologique reflète ainsi la compréhension subjective des engagements qu'a fait l'individu avec l'autre partie qui, comme le souligne Rousseau (2004), a des effets plus puissants sur le comportement si ces engagements sont explicites plutôt qu'implicites. Le contrat psychologique émerge dès lors qu'une partie croit qu'une promesse de retours futurs a été faite, qu'une contribution a été donnée et ainsi, qu'une obligation a été créée pour fournir de futurs bénéfices » (Rousseau, 1989, p 123). Le contrat psychologique est ainsi défini comme « un ensemble de croyances individuelles concernant des obligations réciproques entre l'employé et son organisation » (Rousseau, 1990, p 390) pour laquelle le manager peut se trouver enchâssé en tant que représentant (Guest, 1998).

1.2 Le contenu du contrat psychologique

Le contrat psychologique peut inclure de nombreux termes d'échange, même si les deux parties ne sont au courant ou n'en perçoivent qu'un nombre réduit. Rousseau (1998) puis Morrison et Robinson (2000) ont néanmoins proposé une liste d'obligations qui seraient stables et généralisables au sein des différentes catégories salariales. Guerrero (2003) résumera plus tard ces termes au travers de 7 facteurs pour les obligations de l'employeur et de 6 pour celles des salariés.

Tableau 1. Les termes du Contrat Psychologique (d'après Guerrero, 2003)

Obligations de l'employeur	Obligations des salariés
<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Autonomie • Emploi sûr à court et moyen terme • Salaire au mérite • Possibilité de carrière • Bonnes conditions de travail • Climat social agréable 	<ul style="list-style-type: none"> • Loyauté • Confidentialité des informations • Horaires de travail • Performances élevées • Engagement durable • Non départ chez un concurrent

Néanmoins, la littérature exprime un grand nombre de limites inhérentes à une description du contrat psychologique en termes de contenu. Une autre approche consiste à évaluer le contrat psychologique à travers ses dimensions. Sels, Janssens et Van Den Brande (2004), s'appuyant sur les typologies de Rousseau (1990, 1995) et de Shore et Barksdale (1998), proposent que la nature des contrats psychologiques soit analysée à travers six dimensions

Tableau 2. Les dimensions du Contrat Psychologique (Sels, Janssens et Van Den Brande, 2004)

Dimensions	Définition
Tangibilité (intangible/tangible)	Degré par lequel les employés perçoivent les termes du contrat de manière non ambiguë, explicites et clairement observables par les parties-prenantes (Rousseau & McLean Parks, 1993 ; McLean Parks & al, 1998) comme par exemple les lois formelles ou accord écrits (Freese & Schalk, 2000).
Soutien (limitée/variée)	Etendue par laquelle la frontière entre la relation d'emploi et d'autres aspects de la vie personnelle est vue comme perméable (McLean Parks & al, 1998)
Stabilité (stable/flexible)	Degré par lequel le CP est limité en termes de capacité de développement et de changement sans une renégociation sous-entendue des termes du contrat (McLean Parks et al, 1998)
Cadre temporel (court terme/long terme)	Durée perçue de la relation d'emploi (McNeil, 1985 ; Rousseau &, 1993)
Symétrie de l'échange (équitable/inéquitable)	Degré par lequel l'employé perçoit une relation d'emploi inégale comme acceptable (Sels, Janssens & Van Den Brande, 2004)
Niveau de contrat (individuel/collectif)	Degré par lequel les employés perçoivent leur contrat comme étant régulé individuellement ou collectivement (Sels, Janssens & Van Den Brande, 2004)

1.3. Le contrat psychologique : « schéma mental » évolutif

Le **contrat psychologique** (CP) prend enfin la forme d'une « trame mentale » permettant de rendre compte des aspects explicites et implicites de la relation d'emploi. Il agit comme un « filtre » au travers duquel la relation d'emploi est perçue, interprétée et vécue par l'employé. Rousseau (2001) considère que les schémas peuvent varier en fonction de leur complexité, du niveau d'abstraction des croyances cognitives qui les composent et des interrelations qui existent entre elles. Au départ, le schéma mental tend à être relativement simple : il se compose d'un nombre limité d'éléments et d'interrelations. A mesure qu'il se développe, il gagne en complexité et en abstraction de telle sorte que la signification attribuée à un élément s'enchaîne dans un niveau de signification plus élevé.

Plusieurs phases ont été identifiées

- La phase de « socialisation anticipatoire » : avant d'intégrer une nouvelle organisation, l'individu possède un « contrat psychologique anticipatoire » qui repose sur des croyances et des présupposés issus d'expériences antérieures. (Anderson & Thomas, 1996 ; Blancero & Kleiner, 2001)
- La phase de « rencontre » : elle s'étend sur les premiers mois de la relation d'emploi. Au cours de cette phase, l'employé développe un schéma de la relation d'emploi plus durable qui va être testé par rapport à la réalité organisationnelle (Nelson & al, 1991) et ses interactions avec l'ensemble des agents organisationnels (collègues, superviseurs, etc.). Ces interactions pourront le conduire à réévaluer ses attentes, ses croyances et ses présupposés. A cette étape, le CP tend à devenir plus stable.
- La phase du « changement et d'acquisition » c'est-à-dire que le schéma mental de l'individu s'ajuste progressivement à partir des informations environnementales jusqu'à atteindre un niveau de complétude suffisant pour qu'il y ait une certaine consistance (Rousseau, 2001). Il devient alors « résistant » au changement.

Partant de la définition du CP comme schéma mental, Rousseau (2001) va mettre en lumière une série de processus individuels et organisationnels qui interviennent dans la formation du CP. Elle distingue des facteurs organisationnels et des facteurs personnels. Les premiers facteurs sont liés aux messages exprimés à travers les processus de gestion des ressources humaines (recrutement, promotion, formation, etc.) ainsi qu'aux signaux sociaux issus de l'environnement qui vont façonner la manière dont chaque employé perçoit et interprète les manifestations organisationnelles.

Parmi les facteurs plus personnels on retrouve les interprétations, prédispositions et constructions individuelles. Les travaux relèvent trois catégories de prédispositions susceptibles d'influencer le développement du CP :

- Les biais cognitifs, perception irréallement positive de soi, illusion de contrôle ou encore optimisme comparatif, peuvent intervenir dans la construction et l'interprétation des promesses.
- Les buts, motivations et objectifs liés à l'emploi déterminent la nature des obligations à laquelle les employés accordent de l'importance.
- La personnalité de l'individu, son affectivité, son désir et sa sensibilité d'équité, sa conscience professionnelle ou encore son estime de soi, vont évidemment jouer un rôle important.

2 L'accomplissement du contrat psychologique et l'échange Leader / Membre : une forte interaction.

Tout au long de la relation d'emploi, le CP se retrouve en permanence évalué. Quand une promesse a été faite ou perçue comme telle, l'individu est amené à se poser une question simple : « la promesse que l'on m'a faite a-t-elle été tenue, ai-je reçu ce que l'on m'a promis ? » (Morrison & Robinson, 1997 ; Rousseau, 1995).

2.1. La perception de brèche du contrat psychologique : la dimension « mentale »

La brèche du CP est une expérience subjective. C'est ce que l'on perçoit de l'échec de l'autre. Il y a échec parce qu'il n'a pas réussi à accomplir les obligations promises dans le CP (Rousseau, 1989). Ces situations engendrent pour l'individu la perception d'une dissonance (Festinger, 1957) entre la promesse et son accomplissement dans le sens d'une promesse non satisfaite (Morrison & Robinson, 1997) ou d'une non-conformité de contrat/résultat (Rousseau, 1995). Cette expérience subjective n'est pas seulement (ou nécessairement) basée sur les actions ou inactions de l'employeur mais sur la perception individuelle de ces actions ou inactions à l'intérieur d'un contexte social particulier. Morrison et Robinson (1997) identifient deux causes principales pouvant donner naissance à la perception de brèche : la *renonciation* et l'*incongruence*.

La première se produit lorsqu'un agent de l'organisation reconnaît qu'une obligation existe mais ne la remplit pas, soit par incapacité, soit par manque de volonté c'est la *renonciation*.

La seconde cause se produit lorsque l'employé et l'agent organisationnel ont des compréhensions différentes des promesses données. Cette *incongruence* peut porter sur le contenu des obligations incluses dans le CP ou sur leur accomplissement. Morrison et Robinson (1997, 2004) identifient trois raisons inter reliées qui permettent d'expliquer pourquoi les employés et employeurs peuvent posséder des perceptions différentes des obligations constitutives de la relation d'emploi. La *divergence des schémas mentaux* sur la relation d'emploi conduit les individus à des perceptions, interprétations et mémorisation des promesses très différentes. S'y ajoutent la *complexité et l'ambiguïté* des obligations perçues et enfin l'*insuffisance de communication*.

Ces deux causes peuvent alors entraîner la perception d'une promesse non tenue, c'est-à-dire la perception individuelle d'un écart entre ce qui a été promis et ce qui a été reçu. Néanmoins, tant que l'employé ne s'engage pas dans ce processus de comparaison, il risque de ne pas percevoir cet écart. La brèche perçue représente donc une évaluation cognitive d'accomplissement du contrat qui est basée sur une perception de l'employé de ce que chaque partie a promis et fourni à l'autre. Cette évaluation s'appuie sur un « processus de comparaison ». Si l'employé considère qu'il a respecté sa part du contrat et que ses contributions à l'égard de l'organisation n'ont pas fait l'objet d'une réciprocité, l'employé risque alors de considérer que son CP a fait l'objet d'une brèche. Ainsi, l'employé serait amené à comparer les ratios suivants (Morrison & Robinson, 1997) :

- Ce qu'il a reçu par rapport à ce qui lui a été promis (a)
- Ce qu'il a fourni par rapport à ce qu'il a promis (b)
- Comparaison de « a » et « b » : si $a < b$ alors l'employé serait plus enclin à considérer que son CP a fait l'objet d'une brèche

2.2. La perception de violation du contrat psychologique : la dimension émotionnelle

La « violation » a été définie comme la perception qu'une organisation a échoué à accomplir une ou plusieurs obligations composant le CP (Robinson & Morrison, 1995 ; Robinson & Rousseau, 1994 ; Rousseau & McLean Parks, 1993). Mais au delà de la simple déception, le terme de « violation » est porteur d'une forte expérience émotionnelle. La violation est décrite comme induisant « des sentiments de trahison et de profonde détresse psychologique (par lesquels)... la victime expérimente la colère, le ressentiment, un sens d'injustice » (Rousseau, 1989, p 129). Cette description implique donc que la violation va au-delà de la simple cognition qu'une promesse a été cassée, c'est-à-dire **qu'elle « déborde » l'entendement.**

Ainsi, les employés peuvent percevoir l'échec de leur organisation à accomplir une obligation sans pour autant expérimenter la forte réponse affective associée au terme de « violation ». C'est ainsi que Morrison et Robinson (1997) avancent que les sentiments de violation sont distincts de l'évaluation cognitive qui les sous-tend et qu'un **processus d'interprétation complexe est intercalé entre « brèche » et « violation »**. Le processus d'interprétation représente **alors une tentative de l'employé de faire sens de l'évènement** qui s'est passé. La violation du CP apparaît à l'issue de ce processus comme un « résiduel » qui « symptomatise » l'expérience affective et émotionnelle résultant de la croyance que l'organisation a échoué dans le maintien du CP : la violation renvoie à « l'état émotionnel et affectif qui peut, sous certaines conditions, suivre la croyance qu'une organisation a échoué à maintenir adéquatement le CP »

2.3. La position du manager dans la perception dissonante de l'accomplissement du contrat psychologique

La position du manager devient d'autant plus délicate que sa dimension relationnelle s'accroît dans un contexte où le risque de rupture du contrat psychologique devient, lui même, important. Le manager se retrouve dans une posture intenable lorsqu'il perçoit une rupture du contrat psychologique noué avec l'organisation. Comment peut-il alors assumer une double posture ? Comment peut-il ressentir un sentiment de brèche voire de violation sans penser en même temps, qu'il peut et qu'il va, lui même en être à l'origine pour d'autres ? Comment peut-il être à la fois « victime » et « persécuteur », sans avoir à se couper en deux, sans créer une sorte de frontière pour se protéger car ce qu'il vit lui-même, il va devoir l'imposer aux autres.

La littérature sur le leadership précise ce que l'on attend du management intermédiaire. Le véritable leader ne cherche pas à imposer sa façon de faire, le problème du leader n'est pas d'affirmer sa toute puissance, mais de faire réussir « l'autre ». Cela suppose une sécurité ontologique voire une grande sérénité. Or c'est bien celle-ci qui va être mise à mal par un éventuel sentiment de rupture du CP. Cette capacité d'adapter son style à chacun ne risque-t-elle pas d'être « perturbée » par le sentiment de brèche ou de violation vécue au cœur de son contrat psychologique ? L'attente de « réussite » inhérente au salarié, sera-t-elle encore satisfaite, lorsque son manager vivra un sentiment de brèche ? Le manager va-t-il continuer à jouer le jeu dans l'organisation ?

On retrouve le profil du « management appauvri » mis en évidence par Blake et Mouton, où l'intérêt porté aux personnes et à l'efficacité de l'organisation est au plus bas, mais où, quand même, le manager fait le minimum pour se maintenir dans l'organisation.

La question peut alors se formuler ainsi : quel est ainsi l'impact d'une perception de brèche, voire de violation du contrat psychologique sur le lien que le manager va entretenir avec ses collaborateurs ?

La littérature rend compte de ce rapport dans lequel est enserré le manager au travers du concept d'Echange Leader Membre (ELM) . L'ELM est basée sur un échange social dans lequel « chaque partie doit offrir quelque chose, que l'autre partie considère comme étant de valeur et chaque partie doit considérer l'échange comme équitable ou juste » Graen et Scandura (1987, p 186). L'ELM se focalise sur **une relation individualisée** entre un leader et chacun de ses subordonnés. Elle fait de cette **relation dyadique** son niveau d'analyse. Cette théorie se base sur un double postulat : le comportement du leader dépend de ses relations avec les différents membres de son organisation, il serait donc constant et homogène à l'égard d'un membre particulier mais hétérogène envers l'ensemble de ses membres. Les perceptions, interprétations et réactions des membres envers le comportement du leader sont, elles aussi, différentes les unes par rapport aux autres.

Nous considérons, dans cette communication, que la qualité de l'ELM peut contribuer à la formation et au développement du CP et que, inversement, les perceptions d'accomplissement du contrat peuvent influencer la qualité de l'ELM. L'interindividuel et l'intra organisationnel sont en interaction ! Puisque le CP prend en considération les obligations (ou les attentes) perçues, on peut avancer que les perceptions d'accomplissement de ce contrat influencent le développement de l'ELM. Plus précisément, la perception de brèche dans le contrat serait néfaste à la qualité de l'ELM, tandis que la satisfaction du contrat conduirait les employés à une évaluation plus positive de l'ELM. La perception de ce qui se passe au niveau collectif influence l'interindividuel et en particulier la relation entre le collaborateur et son responsable; en même temps la qualité de cette relation, proprement interindividuelle modifie la perception par le salarié de ce qui se trame « en haut », au niveau de l'organisation. Il peut y avoir un effet de halo qui occulte ou met à distance l'évaluation du contrat psychologique. Mais, dans cet ensemble de nœuds, le manager intermédiaire aura peut être du mal à maintenir la qualité de sa relation si :

- il est perçu par ses collaborateurs comme identifiant l'organisation et donc directement responsable de la perception de brèche voire de violation.
- il est lui même « entamé » par la dégradation du contrat psychologique, le concernant directement.

3. La difficile posture des directeurs d'agence : analyse de quatre suivis individuels

En croisant deux critères celui de la perception de rupture du contrat psychologique et celui du statut du salarié, nous avons choisi de faire la synthèse des entretiens approfondis menés auprès de quatre responsables d'agence.¹ Les histoires de Guillaume, Aurélie, Géraldine et Magali illustrent les difficultés dans lesquelles ils vont se retrouver après des changements organisationnels importants. Les CP, schémas mentaux de leur relation d'emploi, en ont souffert. Tous les quatre déclarent avoir vécu un sentiment de brèche et de violation du CP qui les lie à l'entreprise. Tous les quatre se sont retrouvés dans une situation jugée intenable par rapport à leurs collaborateurs. Tous les quatre ont eu ce sentiment de double contrainte et ont tenté de s'en libérer. Si l'on tente de simplifier ce qui a été vécu, on peut dire que :

- Guillaume, avec un CP de dimension « fonctionnelle », a le sentiment d'être « nié »,
- Aurélie, avec un CP « fortement intériorisé », a été quasi « détruite »
- Géraldine avec un CP « embryonnaire », s'est sentie « menacée »
- Magalie, au CP plus « ambiguë », a souffert de « culpabilité ».

¹ Le suivi individuel a été entrepris de manière uniforme sur 3 moments. Le premier moment correspond à l'entretien réalisé avec chaque interviewé au tout début du suivi (août/septembre 2007), *in situ*, en vue de placer la relation interpersonnelle sur la base d'une confiance.

Le second moment correspond au suivi sur la période, 56 entretiens mensuels (enregistrés) qui se sont déroulés (septembre 2007 à avril 2008) avec chacun des 13 salariés (soit en moyenne plus de 4 entretiens/interviewés). Nous avons adopté comme règle technique la « non-directivité » qui constitue un mode d'investissement approfondi d'une question

Le troisième moment est celui de l'entretien final, avec une première partie « semi-directive » suivant un guide d'entretien construit pour orienter l'échange sur la ou les signification(s) des phénomènes étudiés. La seconde partie, plus « clinique » avait pour objet d'entrer davantage dans les aspects psychologiques et analytiques du sujet (sur le désir notamment) et portait sur des questions liées à la signification, au sens et à l'interprétations de leur histoire organisationnelle au regard de leur histoire personnelle.

A l'issue de cette période de terrain, les entretiens individuels enregistrés ont été retranscrits. Matériel discursif *fiable* (correspondant à ce que pense réellement la personne interviewée et reflétant son univers mental conscient ou inconscient au travers de ses discours) et *valide* c'est-à-dire conforme aux objectifs de la recherche

3.1. Guillaume : un cas de CP, de dimension « fonctionnelle », qui se retrouve nié

« En tant que Directeur d'Agence on nous demande d'être responsable, de dégager du temps pour avoir la capacité de réflexion, de raisonnement, d'analyse... de faire 15 visites commerciales, de les saisir sur ..., etc. »

Guillaume a évolué sur la plupart des postes du réseau depuis 10 ans. Il ressent un discours plus anxiogène, une pression descendante plus importante de la part de l'organisation au travers d'outils (indicateurs, reporting, téléconférences, etc.) qui n'ont selon lui aucun sens. Ceux-ci ne lui paraissent pas adaptés à la spécificité de l'agence. Il nous évoque l'image d'un millefeuille pour rendre compte d'une perception de superposition de procédures et d'objectifs contradictoires et/ou qui s'annulent. Tout ces éléments lui laissent entrevoir une « fracture » entre le siège et le réseau qui s'alimente dans l'incompréhension de la vision et des outils de l'entreprise. Il vit une dissonance entre des directives demandant l'application de modèles économiques standardisés et le business local fondé sur des caractéristiques singulières, où se jouent entre le chef d'agence et son client des rapports affectifs, d'antériorité, de confiance et d'adaptabilité.

Guillaume a ainsi le sentiment d'être enserré entre le marteau (siège) et l'enclume (client), de ne pas être soutenu par son employeur et même d'être dévalué et culpabilisé lorsque les résultats ne sont pas atteints. Dès les tous premiers échanges, la perception de brèche et de violation est forte et s'exprime par de la colère et un sentiment de solitude. Elle confine même à un sentiment de « schizophrénie » **parce qu'ainsi** partagé entre le respect de normes et de procédures le plus souvent **en contradiction avec** sa réalité quotidienne. Au-delà de la perte d'autonomie et de responsabilités, Guillaume regrette le mode de communication de l'employeur, car il s'adresse à tous en même temps, comme s'ils étaient au « même niveau ». Ce fonctionnement réduit sa fonction de relais d'information auprès des équipes et touche en cela directement à ce qui fonde aussi sa légitimité de manager. De plus, l'accroissement de la « formalisation » rallonge les délais de décision et place chacun des salariés dans une posture défensive **liée au souci** d'avoir à respecter les normes en vigueur. Guillaume réaffirmera au cours de nos échanges son impression de schizophrénie dans la dichotomie entre le discours de l'entreprise et ses actes.

La divergence entre attentes individuelles (le business) et organisationnelles (le financier) renforce la fracture perçue **liée à** l'absence d'explicitation par l'entreprise de ses nouveaux enjeux, lié au manque d'objectivation de ses outils. La direction donne à ses collaborateurs l'impression de ne pas les comprendre. Guillaume ressent ainsi une solitude plus importante qu'au début de notre suivi, une incompréhension et une usure face à la surdité de l'organisation au regard des

remontées faites par les salariés auprès de la direction régionale. Il ressent même un déni de la singularité au travers de l'absence de discernement des décisions qui s'appliquent en cascade. Chacune des strates met « la pression » sur la strate managériale inférieure... jusqu'au Directeur d'Agence. L'anxiété innerve toute l'organisation et place chacun dans une stratégie de défense individuelle (on se « borde » par écrit sous toutes ses formes) dans le déni de l'autre.

Si pour prolonger la réflexion sur les problèmes management on mobilise les apports de la psychologie clinique voire de la psychanalyse, on peut signaler que, de par sa fonction, Guillaume n'a d'autre choix que d'exécuter la volonté « d'en haut », quelle qu'en soit les circonstances, au risque de se faire « tuer » symboliquement en se faisant « virer ». Dès lors, s'engage pour Guillaume un repli sur soi sur un périmètre maîtrisable (l'agence) où les salariés nouent des liens d'entraide et de solidarité pour rendre tenable leur rapport à l'organisation. Seule la « facilité financière », que l'entreprise lui apporte aujourd'hui, lui permet de tenir dans l'organisation. Si cet élément se trouvait à manquer ou s'il se détériorait, alors il songerait à partir. Dans cette attente, l'aménagement des directives, la priorisation des objectifs fixés servent le repli sur l'agence qui représente le lieu de protection et de reconnaissance partagée sur le « facteur humain » sans qu'il ne renonce à son souhait d'évoluer dans l'organisation.

3.2. Aurélie : un cas de CP fortement intériorisé « quasi-détruit »

« C'est tout bête, mais quand je suis arrivée chez (l'ETT) j'étais toute jeune... on m'a laissé ma chance parce que je n'avais aucune expérience (...) Et puis on m'a accompagné pour me faire évoluer... (...) j'ai effectivement le sentiment d'avoir donné, mais j'ai reçu de l'entreprise. A tous les niveaux. Ils m'ont fait aussi grandir au niveau personnel par le biais des formations coaching... Donc, ouais, je pense qu'il y a quelque chose de très fort. »

Aurélie a une perception de cassure entre le siège et le réseau. Cette évolution lui est apparue « brutale » et a eu un impact sur les termes sur lesquels se fondait alors son CP de Directeur d'Agence. La formalisation et le cadrage des procédures ont réduit sa perception d'autonomie et de prise de décision pour situer à présent sa fonction dans une position d'exécutant et non plus d'entrepreneur. De plus, elle perçoit une évolution propre à son métier davantage axé selon elle sur la dimension managériale. Parallèlement, son rapport au travail a changé, elle a moins envie

de faire carrière dans l'entreprise, ce qui entraîne un sentiment d'appartenance moins exacerbé qu'auparavant.

On peut, comme précédemment tenter un approfondissement psychologique pour comprendre la rupture vécue. La « cassure » qu'elle éprouve s'était également dans une inscription de plus en plus marquée de l'organisation dans une logique financière plaçant le chiffre en « signifiant absolu ». Dans la quête de son propre « désir financier », l'ordre symbolique dans lequel vivaient jusqu'à présent les salariés (et dans lequel ils se trouvaient d'autant plus inscrits que leur ancienneté dans l'entreprise était importante) s'est renversé. Les éléments du compromis initial qui étaient alors valorisés (l'esprit de famille, la passion du métier, etc.) ne font plus « sens » à la fois pour l'organisation en tant qu'ils ne correspondent plus aux objets valorisés et pour les salariés en tant qu'ils ne trouvent plus place dans le « désir de l'organisation ». L'absence d'inscription de ces objets dans le champ de l'organisation « castré » donc les salariés dans la jouissance de leur désir. La brèche se situe ainsi dans le repérage d'un impossible accrochage du désir du salarié dans le champ de l'organisation et la violation est liée à un refus du salarié de renoncer aux objets de son désir pour opérer son alignement sur ceux qui sont à présent valorisés (réinscription symbolique).

En tant que manager, Aurélie est ainsi divisée car elle n'est qu'une énonciatrice du discours de l'organisation sans que le « je » se retrouve dans ce qui est énoncé. **Elle l'illustre par un événement où elle s'est retrouvée dans une posture difficile.** Elle a du, au nom de l'organisation, revenir sur un engagement moral pris vis-à-vis d'une salariée en CDD quant à l'éventuelle concrétisation en CDI. Dès lors, elle s'est trouvée « divisée » entre le fait de s'être faite énonciatrice d'une possibilité d'évolution c'est-à-dire d'avoir généré une promesse participant au CP de sa collaboratrice, et d'être l'énonciatrice de la promesse non tenue par l'organisation. Cela s'est traduit par une frustration de devoir renoncer à une partie d'elle-même et par un déni de ses propres valeurs. C'est dans sa projection sur cette « autre » collaboratrice qu'Aurélie perçoit sa propre division car c'est par elle, en tant que sujet de l'énonciation, que sont passés ces engagements puis leur déni. Son sentiment de fatigue physique et psychologique est lié à cette entaille et conduit Aurélie, pour se protéger, à se replier sur elle-même, à prendre de la distance avec l'entreprise et à réévaluer ses investissements en termes d'implication. C'est dans son périmètre, l'agence, qu'Aurélie envisage sa « reconstruction » c'est-à-dire qu'après le temps nécessaire de la colère, se dessine l'avenir de sa réorganisation personnelle au travers de la reconstruction de son équipe.

3.3. Magalie : un cas de CP teinté de culpabilité

La très forte brèche perçue par Magalie concernant son contrat psychologique est le résultat d'une dissonance croissante qui s'est affirmée progressivement dans son rapport à son employeur. Dans ce lien d'une quinzaine d'années, l'entreprise représentait un espace de réalisation de soi, **elle se sentait** appuyée par les managers de proximité qui la soutenaient dans sa progression organisationnelle. L'entreprise portait selon elle des valeurs humanistes dans lesquelles elle se retrouvait. Figure idéalisée, accentuée par la présence des fondateurs, cette entreprise « nourricière » lui a donné un métier, une rémunération, une progression sociale, un partage de valeurs communes. Le CP se trouvait pleinement accompli. Puis, l'évolution de l'organisation au travers du départ de ses dirigeants emblématiques et de l'entrée de l'ère des actionnaires viendra percuter le compromis sur lequel Magalie fondait son rapport à l'employeur. L'affirmation de nouvelles attentes organisationnelles sur le résultat ou encore la rentabilité entrent en dissonance avec les attentes sur lesquelles s'est construit l'attachement (affectif) à l'entreprise. La perception de brèche s'est ainsi élaborée au gré des distorsions perçues dans le devenir de l'entreprise.

La perte d'autonomie dans la délégation d'intérimaire, pour le recrutement de collaborateurs, implique une réduction du « terrain de jeu » qui donne corps à cette personnification. De plus, l'absence perçue de reconnaissance concernant l'ancienneté professionnelle, la valorisation des contributions personnelles, révèle une indifférenciation de la singularité individuelle. Les nouveaux arrangements organisationnels, règles, procédures et sanctions dans lesquels la parole individuelle se trouve conscrite génèrent une perception de déresponsabilisation et une « infantilisation » qui témoigne de l'absence de confiance de l'employeur à leur égard. Tous ces éléments provoquent une lutte d'existence de Magalie dans son rapport à l'organisation pouvant conduire, en tant que manager, à une « schizophrénie ». Elle a le sentiment d'être partagée entre ce qu'elle *est* singulièrement (en tant que collaboratrice au regard de ses valeurs et convictions personnelles) et ce qu'elle *doit être* fonctionnellement (en tant que manager dans la diffusion et l'application des décisions organisationnelles).

Dès lors, en se référant à des approches plus analytiques, la perception de brèche révèle l'atteinte en profondeur de son désir. La renégociation des termes sur lesquels portaient le CP aura ainsi pour objet de rendre tenable le rapport à l'organisation même si elle n'évite pas l'épreuve de la

violation au regard de l'usure ou de la déception ressentie dans la perte de cette figure idéalisée de l'entreprise qui lui avait tant donné. Aussi, voit-on progressivement Magalie s'inscrire dans un « marchandage » pour tenir dans son rapport à l'employeur qui est selon elle sans mémoire (notamment sur les résultats), nombriliste ou encore menaçant. L'échange avec son « supérieur » aura participé à la verbalisation de la culpabilité qui la tenait « de penser ce qu'elle pensait » au regard de tout ce que l'entreprise lui a apporté. Elle a pu s'extirper de sa filiation et dépasser sa dette symbolique par une prise de conscience que son abandon (de sujet) à l'entreprise ne s'accompagnait pas forcément d'un retour sur « investissement ». Les ajustements psychiques (ce qu'elle nomme « éléments de confort ») représentent ainsi des mécanismes de défense d'un sujet qui fait pour soi : s'accorder du temps en dehors de l'entreprise pour aller chercher les enfants à l'école, aménager son planning ou encore adapter ses investissements professionnels au regard des indicateurs qui sont valorisés par l'entreprise (là où ça va se voir).

3.4. Géraldine : un cas de CP « embryonnaire » menacé

Géraldine perçoit également un fossé qui se creuse entre le réseau (des agences de TT) et le siège qui prend ainsi figure de « castrateur » ne faisant plus place au sujet (à son expression, ses désirs, ses difficultés, etc.) par la « normalisation » de ses comportements. Il en résulte un sentiment de dépréciation personnelle de ne jamais être à la hauteur des résultats attendus (suggérant l'insatiabilité de l'organisation). Il en résulte, parfois même, de la culpabilisation comme en témoignent certains événements : augmentation des prix ou encore du mode de rémunération en parts variables. Cette culpabilité trouve sa source dans la mise en responsabilité implicite par l'employeur. Le sentiment d'injustice (particulièrement au niveau procédural) provient de cette perception d'être pénalisé qui, complété de sa perception de traitement distributif inéquitable (en comparaison avec certains de ses collègues occupant une fonction similaire sur d'autres bassins d'emploi ou dans d'autres activités et encore au regard de ses propres responsabilités) affirme son « impression de rupture » avec l'entreprise.

La brèche du CP se révèle ainsi comme le versant perceptif de la conflictualité à laquelle est confronté le sujet dans son rapport à l'employeur. La violation, au travers des réactions émotionnelles de colère, de vexation ou de dépréciation, se pose comme le témoin de ses efforts psychiques pour s'en extraire : ce n'est pas l'assujettissement de l'employé à l'employeur dont la violation est le symptôme mais de son refus. Cette « mécanique » rend ainsi compte du

mécanisme de défense du sujet qui s'opère dans la mise à distance et du retrait sur soi. Géraldine se trouve privée d'un attribut fondamental de sa fonction dont la seule évocation ravive les sentiments de « vexation, de trahison, de manque de respect » : être un décideur (et non plus exécuteur). Par l'espoir du retour de ce « signifiant » (qu'on leur parle et qu'on agisse avec eux comme des « directeurs décideurs »), c'est toute la chaîne du désir qui reprend. De même, la présence de son manager (ELM) dans ses démarches commerciales en vue de défendre l'agence (scène où se joue la reconnaissance de son désir), face aux difficultés économiques qu'elle rencontre consolide, son rapport à l'employeur.

Si ces cas sont typés, ils ne sont pas, à eux quatre, parfaitement représentatifs d'une réalité. En revanche, grâce à l'approfondissement opéré, des éléments marquants peuvent être notés. Dans cette présentation des entretiens réalisés, nous avons, en quelque sorte, « glissé » du contrat psychologique présenté en première partie vers d'autres concepts issus de la psychanalyse.

CONCLUSION

Ces quatre directeurs d'agence parlent tous de leur position entre le « marteau et l'enclume » mais n'analysent pas forcément la situation de la même façon. Ils n'envisagent d'ailleurs pas non plus les mêmes solutions au terme du suivi individuel. La fonction de Directeur d'agence place donc chacun d'entre eux dans une double posture en étant partie prenante dans deux CP au contenu différent.

Le premier, celui qui se noue entre le Directeur et ses collaborateurs, au sein de l'agence, se vit dans le quotidien et la proximité. Les attentes réciproques de ce contrat psychologique sont délimitées, elles sont liées aux caractéristiques de l'agence, à sa dimension, à ses missions et à son territoire. Souvent « entré » comme collaborateur, le Directeur a plus ou moins bien intégré ce qu'on attend de lui et ce que tout responsable peut attendre des autres. En tant que Directeur d'agence il se vit comme « petit » entrepreneur, avec des initiatives et des responsabilités à l'égard des entreprises clientes, des travailleurs temporaires et des collaborateurs. Le second contrat psychologique, plus global et plus abstrait, se noue avec le sommet stratégique de l'organisation, incarné par la direction générale de la société. Le responsable d'agence se retrouve

alors avec des attentes plus spécifiques. Bien que salarié comme un autre, il souhaite être reconnu pour sa contribution particulière et il sait qu'en contrepartie la direction générale aura à son égard des exigences plus fortes.

Ce « double » contrat psychologique va ainsi s'élaborer autour des représentations de son rôle et de l'organisation. Elles vont à la fois dépendre d'aspects organisationnels (territoires, procédures, politiques...) mais aussi d'éléments plus personnels, liés à l'histoire de chacun.

C'est ce que nous avons tenté de mettre en avant en nous focalisant sur ce qui a été vécu et le deuil qui peut en résulter. L'analyse des entretiens, avec leur déroulement dans le temps, a permis un réel suivi des sentiments de rupture. Le corpus constitué par les discours retranscrits de chacun, le traitement approfondi qui a pu en résulter, ont permis d'aller plus en profondeur dans des dimensions qui n'étaient pas toujours conscientes. Le caractère fortement émotionnel du sentiment de violation n'est pas sans conséquence sur « la santé au travail ». Au delà des problématiques actuelles de surcharge mentale, d'usure physique et psychique et de stress, la violation du contrat psychologique constitue sans nul doute un champ de réflexion (et un domaine de prévention) sur le malaise dans les organisations.

C'est le sentiment de violation qui nous a conduit à cette tentative d'approfondissement. En effet, s'intercale entre la brèche et la violation un processus d'interprétation complexe, qui tente de donner du sens. Ce sens est inscrit dans une histoire personnelle et il nous est apparu important de tenter de l'approfondir. Ainsi, pour éclairer ces différentes situations, différents thèmes ont été évoqués : le problème de la singularité du sujet, l'importance de l'accomplissement du désir, le « je » et « l'autre », l'importance de l'ordre symbolique, l'argent comme signifiant absolu et le sentiment de castration

Reste en toile de fond, le problème central du « sens » et la terrible difficulté que les managers de proximité ressentent afin de le maintenir, tant celui-ci est fragile.

BIBLIOGRAPHIE :

- Arnaud G. (2005), « De l'utilisation de la psychanalyse en sciences de gestion ». Communication au 16eme Congrès de l'AGRH, « Réconcilier l'économique et le social », Paris Dauphine, septembre 2005
- Graen G.B. et Uhl-Bien M. (1995), "Relationship-based approach to leadership. Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, Vol. 6, Pp 219-247
- Guest D.E. (2004), "The Psychology of the Employment Relationship : An Analysis Based on the Psychological Contract", *International Association for Applied Psychology*, Vol. 53, Issue 4, Pp 541-555
- Guerrero S. (2003), « La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi » Communication au 14eme Congrès de l'AGRH, « GRH Innovons ! », Grenoble novembre 2003
- Henriet B. (1993), *Leadership et Management*, Editions Liaisons
- Levet P. (2005), « Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié » », *Management & Avenir*, N° 4, Avril 2005
- Robinson S.L. et Morrison E.W. (1995) , "Psychological contracts and OCB : the effects of unfulfilled obligations on civis virtue behaviour", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, Pp 289-298
- Robinson S.L. et Rousseau D.M. (1994), "Violating the psychological contract : Not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, Pp 245-259
- Rousseau D.M. (2004), "Psychological contracts in the workplace : Understanding the ties that motivate", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, N° 1, Pp 120-127
- Thévenet M. et Vachette J.L. (1992) , *Culture et comportement*, Vuibert
- Thévenet M. (2004), *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation
- Wayne S.J. et Shore L.M. et Liden R.C. (1997), "Perceived Organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Pp 82-111

