

LE DÉSENCCHANTEMENT DU MANAGEMENT DE PROXIMITÉ : LE CAS DES RESPON- SABLES D'AGENCES D'UNE SOCIÉTÉ DE SERVICE

Par-delà le contrat de travail se tisse entre le salarié et son organisation un lien tacite de nature psychologique. Certains salariés en situation de managers de proximité doivent assumer une position encore plus délicate. Parce qu'ils nouent des liens non seulement avec le « haut », mais aussi avec le « bas », ils doivent maintenir une certaine congruence entre ce qu'ils « vivent » et ce qu'ils « font vivre » à d'autres. Ils doivent conserver une posture de leader et entretenir des liens satisfaisants avec leur équipe. Se pose alors une question centrale : en cas de sentiment de rupture de leur propre contrat psychologique avec l'organisation, comment vont-ils pouvoir maintenir le contrat qu'ils sont sensés tisser avec leur équipe ? Pour répondre à cette interrogation, nous avons choisi de mobiliser la théorie du contrat psychologique afin d'apporter un éclairage spécifique aux difficultés du management de proximité. Nous prendrons appui sur une étude de terrain menée de manière approfondie auprès de responsables d'agences de travail temporaire.

Par **Mickaël NAULLEAU*** et **Bruno HENRIET****

Si l'on s'accorde pour affirmer que tout bon manager doit impulser une dynamique et permettre à chaque salarié de se transformer en véritable collaborateur, encore faut-il que cette représentation ait un sens pour chacun et que ce sens soit partagé par tous.

L'actualité (parfois dramatique) de ces derniers mois nous invite à penser que la situation s'est plutôt dégra-

* Audencia Nantes - École de Management.

** Institut d'Économie et de Management de Nantes – IAE.

dée, au royaume du management. La confiance semble avoir disparu. Comme cela a pu être récemment souligné, nous rentrons dans une société de défiance, avec une difficulté plus marquée à construire des relations de confiance et de réciprocité entre les salariés et leur entreprise (ALGAN et CAHUC, 2007).

Au-delà du monde des salariés, c'est l'opinion publique qui a été fortement sensibilisée par des réactions brutales au fort contenu émotionnel qui « débordent » l'entendement. Absurdes, voire désespérées, ces réactions sont bien souvent expliquées par une GRH de plus en plus déshumanisante. Le rapport d'expertise remis à la direction de France Télécom ne dit pas autre chose lorsqu'il insiste sur la nécessité de réformer profondément la fonction Ressources humaines et de revoir un système de management dans lequel on passe son temps à rendre des comptes et où l'on oublie, de ce fait, et les hommes et leurs métiers.

On le sait, un contrat de travail, même très sophistiqué, ne garantit pas l'engagement des collaborateurs ; leur implication organisationnelle ne dépend pas non plus des seuls dispositifs de gestion des ressources humaines (THÉVENET, 2000). S'il y a, bien sûr, une « relation d'échange », que l'on tente de formaliser, il y a cependant toute une dimension implicite qui y échappe. C'est sur cette dernière que le devenir du lien constitutif de la relation d'emploi repose.

Dans sa dynamique, la contractualisation génère une sorte de pacte moral entre l'employeur et l'employé, qui repose sur l'accomplissement d'attentes respectives à l'égard de la relation. Pour éclairer toutes ces dimensions, nous avons choisi de mobiliser le concept de Contrat Psychologique (CP) (1).

Le CP est :

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

Le lien qui se crée, qui se tisse peut, au cours du temps, au mieux, se renforcer et, au pire, se casser ! Le résultat dépend dans chaque cas d'un processus d'évaluation du degré d'accomplissement des attentes perçues (qui sont variables dans le temps). L'une et l'autre des parties établissent en permanence des comparaisons entre l'attendu/promis et l'obtenu. L'absence de réciprocité et/ou de mutualité dans l'échange peut ainsi être à l'origine de la perception d'une brèche (ROBINSON et ROUSSEAU, 1994), c'est-à-dire de la perception d'une entaille dans le pacte initialement conclu (ou, en tous les cas, perçu comme tel).

Les réactions de déception (voire de frustration) consécutives peuvent parfois laisser la place à un sen-

timent, plus profond, de violation psychologique. L'individu interprète dans ce cas la brèche perçue, qui se voit attribuer une signification plus forte : c'est une rupture du pacte qui, pour lui, fait « sens » ! L'issue de cette interprétation est une remise en cause des investissements engagés lors du pacte : la confiance est directement touchée et la motivation ou l'implication organisationnelle est, quant à elle, irrémédiablement altérée.

Le management intermédiaire occupe ici une position angulaire. Censé représenter « l'employeur » aux yeux de son équipe, il se retrouve lui-même dans une position de réelle subordination dans l'organisation, c'est-à-dire « d'employé ». Parce qu'il a une « double face », il est à la fois enchâssé dans un CP avec le dirigeant, et dans un autre CP 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 se doit de nouer, au quotidien, avec ses équipes.

Dans cet article, nous entendons mettre en lumière les spécificités du CP des managers de proximité. Il s'appuie sur une étude de terrain menée de manière approfondie auprès de responsables d'agences de travail temporaire. Ce secteur, 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 avait souvent été méconnue. Nous avons essayé de comprendre comment ils ont réussi à vivre cette double contrainte et comment ils ont pu faire face à un sentiment de brèche, voire de violation. Après avoir précisé la notion de CP, nous discuterons les risques d'une sorte de schizophrénie des managers de proximité. Ensuite, nous rendrons compte des observations suscitées par quatre cas de managers en situation de rupture du CP, pour conclure, enfin, avec des réflexions pratiques.

LE MANAGER DE PROXIMITÉ : UNE POSTURE À « DOUBLE FACE »

Le CP est un concept ancien qui s'inscrit dans le sillage de la théorie de « l'échange social » (BLAU, 1964). Il met l'accent à la fois sur l'échange dans la relation d'emploi et sur l'existence d'un accord entre les parties sur la nature de ce qui est échangé (AGYRIS, 1960). C'est en cela que le CP est dit « psychologique », car, tout en étant non écrit, il éclaire la dimension subjective du lien que formalise le contrat de travail.

L'éclairage du pacte social par le CP

Le CP se définit par « les perceptions que les deux parties de la relation d'emploi, l'individu et l'organisation, ont des

(1) Nous assimilons le terme « pacte » à celui de « contrat », dans la suite de l'article.

obligations liées à cette relation » (HERRIOT et PEMBERTON, 1997, p. 45). Chaque partie peut n'avoir qu'une conscience assez faible de ces obligations ou de ces attentes perçues qui régissent leur rapport à l'autre. Pour autant, comme le souligne Kotter (cité par Guest, 1998, p. 651), « *chacun s'attend à donner et à recevoir de l'autre, dans la relation* » (c'est-à-dire à ce que l'autre fasse preuve de « mutualité » et de « réciprocité ») :

– La mutualité renvoie à une croyance individuelle. Chacun croit qu'il y a un accord mutuel sur ce qui lie chacune des parties dans la relation ; il y a croyance dans l'existence d'une compréhension commune.

ser, celle de proposer de nouvelles méthodes de travail ou encore de représenter les valeurs et les objectifs de l'entreprise sont toujours pertinentes.

Depuis deux décennies, les exigences de performance et l'éthique sont de plus en plus souvent avancées par les employeurs comme des obligations, pour les salariés. Pour ces derniers, ce sont davantage l'équité, la justice des procédures et leur application, l'autonomie dans le travail, le salaire lié au mérite ou encore la communication sur les changements affectant les salariés qui représentent des obligations, pour l'employeur (HERRIOT et PEMBERTON, 1997). Nous pro-



« *Chacun s'attend à donner et à recevoir de l'autre, dans la relation* » (c'est-à-dire à ce que l'autre fasse preuve de « mutualité » et de « réciprocité »), Bas-relief en calcaire datant de l'Âge du Bronze Moyen I (Vers 2000-1800 avant JC) retrouvé sur le site archéologique de la ville antique d'Ebla, à Tell Mardikh, près d'Alep, en Syrie.

– La réciprocité joue un rôle important dans le développement de la relation en perpétuant le respect des obligations en vigueur et en renforçant le sentiment de « redevabilité ».

Ces attentes, ces promesses ou encore ces obligations perçues sont de différentes natures. Les premiers travaux évoquaient, comme attente de l'employé, le fait de se voir attribuer un travail stimulant, des responsabilités et d'obtenir une reconnaissance de ses efforts personnels. D'autres thèmes, qui ont aujourd'hui quasiment disparu sous l'effet des évolutions socio-psychologiques (génération Y, par exemple), étaient mentionnés : le statut, le prestige ou encore la sécurité de l'emploi. Pour les employeurs, les attentes concernant la volonté du salarié d'apprendre et de progres-

posons de résumer les principaux termes du CP dans le tableau de la page suivante, construit à partir d'une liste de facteurs établie par Guerrero (2003).

La variabilité de ces termes selon les populations, le contexte ou encore le temps de la relation d'emploi rend difficile (voire impossible) leur généralisation à toutes les situations (COYLE-SHAPIRO et KESSLER, 2000). Aussi, pour dépasser ces limites, une autre approche consiste à évaluer les termes du CP à travers ses dimensions. Sels, Janssens et Van Den Brande (2004), s'appuyant sur les typologies de Rousseau (1998), proposent que l'étendue des CP soit captée à travers six dimensions : la tangibilité, le soutien, la stabilité, le cadre temporel, la symétrie et le niveau de la contractualisation.



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

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

Le CP représente ainsi une forme de « schéma mental » de la relation d'emploi par la mise en perspective de ses aspects et dimensions implicites. Il nous renseigne sur la nature du pacte social au travers duquel la relation d'emploi est perçue, interprétée et vécue par l'employé. Notons que si ce schéma tend à être relativement simple au départ, il gagne en complexité et en abstraction au fur et à mesure qu'il se développe, de telle sorte que la signification attribuée à un élément donné s'enrichit dans un niveau de signification plus élevé (ROUSSEAU, 2004).

La rupture du pacte : brèche et violation du CP

Kotter (1973) soulignait déjà l'inévitable écart entre ce qu'un employé et une organisation s'attendent à donner et à recevoir l'un de l'autre. L'employé peut donc être amené à faire, avec le temps, l'expérience de frustrations et de déceptions. Morrison et Robinson (1997) identifiaient trois raisons inter-reliées qui permettent d'expliquer pourquoi les employés et employeurs peuvent avoir des perceptions différentes des obligations constitutives de la relation d'emploi :

- la divergence entre les schémas mentaux ;
- la complexité et l'ambiguïté des obligations perçues ;
- l'insuffisance de communication.

Ainsi, à travers le temps, s'engage invariablement pour l'une et l'autre des parties de la relation une évaluation de l'accomplissement de la promesse faite (ou perçue comme telle). L'individu est amené à répondre à la question suivante : « *La promesse que l'on m'a faite a-t-elle été tenue ?* ». Cela induit de manière systématique une évaluation cognitive entre ce que l'individu a reçu et ce qui lui avait été promis (ou ce qu'il avait perçu comme lui ayant été promis) : « *ai-je reçu plus, ou moins, que ce que l'on m'a promis ?* » (MORRISSON et ROBINSON, 1997). Il s'agit d'un processus de comparaison qui consiste à interroger la manière dont chaque partie de la relation d'emploi s'est acquittée de ses obligations.

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 été vic-

time d'une « brèche du CP ». Cette perception repose sur l'échec de « l'autre ». S'il y a échec, c'est parce que « l'autre » n'a pas réussi à accomplir les obligations promises (ROUSSEAU, 1989). Cette expérience subjective n'est pas seulement (ou nécessairement) fondée sur les actions ou sur les inactions de l'employeur, elle l'est aussi sur la perception individuelle de ces actions ou de ces inactions à l'intérieur d'un contexte social particulier.

Parfois, il se peut même que la promesse ainsi « cassée » dépasse le simple calcul cognitif et qu'elle « déborde » l'entendement de l'individu. On parle alors de « violation du CP », qui reste une expérience subjective dont l'aspect émotionnel est dominant. Elle est porteuse d'une forte expérience émotionnelle au travers « *de sentiments de trahison et de profonde détresse psychologique (par lesquels) (...) la victime expérimente la colère, le ressentiment, un sens d'injustice* » (ROUSSEAU, 1989). L'individu sera dans l'incapacité d'en sortir (MORRISSON et ROBINSON, 1997) tant qu'il ne parviendra pas à donner un sens à l'événement, au travers d'un « processus d'interprétation ».

La dualité du manager intermédiaire : un « schizo-phrène » en sursis ?

Ces phénomènes sont d'autant plus dommageables lorsqu'ils frappent les managers intermédiaires. Ces derniers sont enserrés dans ce que la littérature qualifie d'*Echange Leader Membre* (ELM), 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. 176). L'ELM se focalise sur une relation individualisée entre un leader et chacun de ses subordonnés. L'interindividuel (ELM) et l'intra-organisationnel, que nous souhaitons aborder par la théorie du CP, cohabitent ; ils sont donc en interaction !

Puisque le CP prend en considération les obligations (ou les attentes) perçues, on peut avancer l'idée que les perceptions de son accomplissement sont corrélées au développement de l'ELM. Plus précisément, la perception d'une rupture du CP serait néfaste à la qualité de l'ELM, tandis que la perception de sa satisfaction



le renforcerait. De même, la perception de ce qui se passe au niveau de l'équipe influence l'interindividuel, et donc, 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.

Le manager peut ainsi se retrouver dans une posture intenable, s'il est conduit à percevoir une rupture de son CP. Des questions difficiles se posent alors. Comment peut-il assumer la double contrainte ? 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 être à l'origine de celles-ci pour



1838 - Doubles faces - 'L'insulte - Les excuses'

© Jean-Paul Dumontier/LA COLLECTION

« La dualité du manager intermédiaire : un «schizophrène» en sursis ? », *Doubles faces : « L'insulte/Les excuses »*, gravure parue dans le *Journal satirique Le Charivari*, le 30 octobre 1838.

Il peut donc y avoir un « effet de halo » qui occulte ou met à distance l'évaluation du CP. Dans cet ensemble de nœuds, le manager intermédiaire aura peut-être du mal à maintenir la qualité de sa relation :

- si ses collaborateurs le perçoivent comme identifiant l'organisation (et, si celle-ci a déçu leurs attentes, il peut être directement responsable de la perception de rupture) ;
- s'il est lui-même « entamé » par l'éventuelle dégradation du contrat psychologique, qui le concerne directement.

La position du manager devient d'autant plus délicate que sa dimension relationnelle devient prépondérante dans un contexte où, aujourd'hui, les risques de rupture du CP deviennent eux aussi de plus en plus importants.

d'autres ? Comment peut-il être à la fois victime et persécuteur sans qu'il lui soit nécessaire de se couper en deux ?

La littérature sur le *leadership* précise ce que l'on attend du management intermédiaire : ce n'est pas d'affirmer sa toute-puissance, mais de faire réussir « l'autre ». Cela suppose 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 CP ? L'attente de réussite inhérente au salarié sera-t-elle encore satisfaite dès lors que son manager vivra un sentiment de brèche (et *a fortiori* de violation) ?



QUATRE CAS DE MANAGERS EN SITUATION DE RUPTURE

À partir des résultats d'une enquête quantitative issue d'un travail plus large (2), nous avons croisé deux critères, la perception de rupture du CP et le statut du salarié, afin d'isoler les cas de managers de proximité les plus significatifs. Nous rendrons tout d'abord compte des principaux éléments de contexte et d'ordre méthodologique, avant de présenter les quatre cas que nous avons retenus.

MÉTHODOLOGIE

La problématique particulière de la double contrainte vécue par le management de proximité a émergé lors d'un travail, plus global, développé dans le cadre d'une recherche doctorale sur la thématique du CP (NAULLEAU, 2006-2010).

Cette recherche comprend une étude quantitative, suivie d'une approche qualitative menée auprès d'une population cible. Le terrain choisi est celui d'une importante société de travail temporaire.

Après l'enquête par questionnaires réalisée auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble des salariés (484 réponses analysées, sur 826 envois) et la prolongation de ce travail par des entretiens individuels auprès d'un petit échantillon ciblé de 13 salariés, dont 10 en responsabilité de management intermédiaire, nous avons pu mettre en évidence les difficultés particulières liées à leur posture managériale.

Le suivi effectué avec chacun des 13 salariés sur une période de huit mois, à raison d'un entretien approfondi par mois, nous a permis de retenir le témoignage de quatre responsables d'agence. Le suivi individuel a été réalisé de manière uniforme en trois temps :

– Le premier temps correspond à un entretien (d'une heure trente à deux heures) avec chaque interviewé au tout début du suivi (3) (août/septembre 2007), *in situ*, à la fois pour placer la relation interpersonnelle sur la base d'une confiance et pour revenir sur les résultats quantitatifs individuels.

– Le second temps correspond au suivi, sur une période de six à sept mois (de septembre 2007 à avril 2008), au travers d'un entretien mensuel non directif de trente minutes à une heure : au total, 56 entretiens

Les transformations objectives/subjectives du cadre professionnel

Nos observations montrent que trois types d'évolution sont à l'origine des perceptions de rupture du contrat psychologique : les évolutions de l'entreprise, du management et du métier.

Les managers interviewés rendent compte de plusieurs mutations dans l'évolution de l'entreprise. D'une part, le changement de modèle économique engagé en 1980 lors de l'introduction en bourse de la société a marqué le passage du modèle familial à la fois

mensuels (enregistrés) ont été réalisés (soit en moyenne plus de 4 entretiens/interviewés).

– Le troisième temps, enfin, est celui de l'entretien final, d'une durée d'une heure trente à deux heures, avec une première partie semi-directive prenant appui sur un guide d'entretien (voir l'annexe) construit pour orienter l'échange sur la (ou sur les) signification(s) donnée(s) aux phénomènes étudiés (la seconde partie, non directive, ayant pour objet de recueillir les interprétations personnelles, l'évolution des perceptions de brèche et/ou de violation au cours du suivi individuel).

À l'issue de cette période de terrain, les entretiens individuels enregistrés ont été intégralement retranscrits pour fournir un 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. Nous avons rédigé, pour chaque cas, une chronique individuelle retraçant de manière diachronique l'évolution de l'état du CP.

Les 13 interviewés, salariés d'une importante société de travail temporaire, sont rattachés à la même direction régionale. Celle-ci est elle-même composée de plusieurs directions de secteurs regroupant un réseau d'agences (généralistes et spécialisées) permettant d'assurer la proximité géographique et sectorielle vis-à-vis des entreprises. D'une certaine façon, l'agence représente l'unité de production de la société. Sur les 13 salariés, une dizaine occupe la fonction de directeur d'agence et encadre une équipe de 4 à 10 collaborateurs. Nous avons retenu quatre d'entre eux (4), des directeurs d'agence justifiant d'une ancienneté allant de dix à quinze ans.

(2) Étude quantitative réalisée dans le cadre d'une thèse en Sciences de Gestion (Naulleau, 2010) auprès de 826 salariés, avec un taux de retour de 58,6 %. Thèse soutenue en juillet 2010 à l'Université de Nantes.

(3) Cet entretien, qui a eu lieu quatre mois après la passation du questionnaire, a eu pour objectif d'actualiser l'état du CP de l'interviewé.

(4) Les noms indiqués sont des noms d'emprunt afin de garantir l'anonymat des personnes interviewées



à un modèle actionnarial et à un mode de gouvernance managérial. D'autre part, l'environnement de l'entreprise a été modifié tant au niveau législatif (35 heures, loi Borloo, etc.) qu'au niveau de son marché (ouverture à l'international) ou encore au regard de ses normes de qualité. Enfin, on peut souligner l'effet lié à la taille : les acquisitions et rapprochements successifs ont donné à la société étudiée les dimensions d'une multinationale.

Ces évolutions de l'entreprise (et notamment le changement de son modèle économique) ont modifié ses modes de management. La logique de rentabilité a conduit au développement et à la multiplication d'indicateurs de gestion. Les procédures et pratiques normalisées (qualifiées par Guillaume de « millefeuille ») visent à rationaliser un travail dont la nature même (le placement d'intérimaires) est subjective. De plus, à la proximité, sur laquelle se fondait la relation (managériale et clientèle), se substitue, en raison de l'évolution de l'organisation, une distanciation dans la relation liée à la directivité de l'équipe de Direction. À cela se surajoutent des contre-sens liés à des procédures et/ou à des objectifs qui s'annulent mutuellement et rallongent les délais de prise de décision, en raison d'une désynchronisation des temps économiques et financiers et d'un mode de communication à plat qui nie la position du manager dans sa fonction de relais.

En conséquence, le métier du placement intérimaire a profondément changé et la position même de manager en a été sérieusement affectée ! Dans le premier cas, l'élargissement de la logique de placement (loi Borloo) a induit une évolution du métier vers le recrutement. Les exigences économiques et financières croissantes du groupe en termes de résultats ont renversé la perspective sociale faite d'écoute, d'aide et d'accompagnement de l'exercice professionnel de certains. Le renforcement et la multiplication de la concurrence à la fois au niveau international et au niveau national (grands groupes), à l'échelon local (petite structure indépendante créée par un ancien dirigeant) ou encore interne (création d'un réseau de placement expert pour les profils de plus de 25 K€, auparavant géré par les agences) nécessitent chez les collaborateurs un état d'esprit commercial plus agressif et proactif pour maintenir un niveau de résultat comparable.

Si le manager partage ces contraintes dans son activité quotidienne, il subit l'impact de ces influences environnementales, organisationnelles et professionnelles dans sa fonction. Les modes de communication descendants vers tous en même temps touchent directement leur légitimité. La superposition des procédures et autres formalisations les enchâssent dans un cadre directif réduisant les marges d'autonomie et de prise de décision (ainsi, par exemple, depuis deux ans, le recrutement n'est plus géré par l'agence ou par la direction régionale, mais par la direction générale). Au-delà de la perception d'une directivité managériale

venant remplacer un esprit de participation, les quatre managers regrettent le passage d'une fonction qui servait leur désir d'être des « intrapreneurs » (gérant leur *business* et leur personnel) à une position de simple exécutant dans la chaîne managériale.

Les réactions de quatre managers à la perception de rupture

Ces éléments ont créé pour les quatre managers retenus dans notre analyse les conditions de l'émergence de sentiments de brèche et de violation du CP nés de la perception d'une « fracture » entre le siège et le réseau. Chacun s'est retrouvé ainsi dans une situation jugée intenable par rapport à leurs subordonnés. Tous les quatre ont eu ce sentiment de double contrainte, vis-à-vis duquel ils ont tenté de se libérer.

• Guillaume :

« 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 quinze visites commerciales, [d'en saisir les comptes rendus] sur des applications informatiques, etc. » (Guillaume, 40 ans, directeur d'agence).

Guillaume vit, semble-t-il, un CP de dimension « fonctionnelle », avec des attentes liées à une représentation opérationnelle de l'organisation. Il a aujourd'hui le sentiment d'être « nié » dans cet « enserrage » entre le siège et le réseau. Il exprime un sentiment de « schizophrénie » dans son partage entre les contraintes de ses activités quotidiennes et le respect de normes et de procédures le plus souvent en contradiction. Ces dernières renforcent son sentiment de perte d'autonomie et de responsabilités et, en l'absence perçue d'un soutien de l'employeur, une solitude plus importante est exprimée, au terme de notre suivi (effectué sur huit mois). Son incompréhension devant la surdité de l'organisation face aux remontées des salariés génère un sentiment d'usure. Le déni de sa singularité dans l'application en cascade de décisions dans laquelle chaque strate managériale « met la pression » sur la strate inférieure induit à la fois une surprotection individuelle de ses actions par écrit (on se « borde »), une dévaluation perçue de sa fonction (et donc de lui-même) ou encore une culpabilisation due au fait de ne pas être dans la norme et/ou de ne pas atteindre les résultats.

• Magalie :

« On nous mâche tout, comme si on était des enfants... On a besoin de nous dire, de réécrire, de nous refaire suivre, de nous réexpliquer..., pour être sûr que l'on a bien compris... » (Magalie, 39 ans, directrice d'agence).

Magalie, au CP plus « ambigu », a souffert justement de « culpabilité ». La multiplication des règles, des procédures et des sanctions donne à Magalie la per-

ception d'une « circonscription » de la parole individuelle. Cela contribue à sa perception d'une déresponsabilisation et d'une infantilisation, c'est-à-dire d'une absence manifeste de confiance de l'employeur à son égard. Magalie se trouve partagée entre ce qu'elle est singulièrement dans ses valeurs et convictions personnelles et ce qu'elle *doit être* fonctionnellement dans la diffusion et l'application des décisions organisationnelles. De cette « schizophrénie » découle un « marchandage » de son CP pour faire tenir coûte que coûte son rapport à l'employeur, au regard de tout ce que l'entreprise lui a apporté, valorisant des ajustements psychiques (qu'elle nomme « éléments de confort »). Ainsi, par exemple, elle décide de s'accorder du temps en dehors de l'entreprise pour aller chercher ses enfants à l'école, d'aménager son planning ou encore d'adapter ses investissements professionnels en fonction des seuls indicateurs qui sont valorisés par l'entreprise (c'est-à-dire d'« agir là où ça va se voir »).

• Aurélie :

« C'est tout bête, mais, quand je suis arrivée chez (ETT), j'étais toute jeune... On m'a laissé ma chance, parce que je n'avais aucune expérience (...) Et puis on m'a accompagnée, pour me faire évoluer... (...) J'ai effectivement le sentiment d'avoir donné, mais j'ai (aussi) reçu, de l'entreprise. À tous les niveaux. Ils m'ont fait aussi grandir au niveau personnel par le biais des formations, de *coaching*... Donc, ouais, je pense qu'il y a quelque chose de très fort. » (Aurélie, 42 ans, directrice d'agence).

Aurélie, avec un CP « fortement intériorisé », a été quasi « détruite ». Elle a vécu une expérience managériale de profonde division intrinsèque lorsqu'elle a dû, au nom de l'organisation, revenir sur un engagement moral pris vis-à-vis de l'une de ses collaboratrices. La souffrance qu'elle manifeste au terme du suivi, alors que jusqu'à cet instant aucune zone d'ombre significative n'entachait son lien à l'entreprise, tient à la « schizophrénie » dans laquelle la place sa fonction. Celle-ci l'avait amenée à énoncer une promesse positive à l'égard d'une collaboratrice en indiquant à celle-ci la concrétisation probable de son CDD en CDI dans les six prochains mois... et, par la suite, à lui annoncer la non-reconduction de son contrat, c'est-à-dire à renier sa propre parole. La perception de violation de son propre CP émane du fait d'avoir eu à porter, pour l'organisation et au nom de sa fonction, l'annonce à sa collaboratrice de la rupture de son contrat. Devant le déni de ses propres valeurs dont elle s'est fait l'actrice, Aurélie exprime non seulement une grande fatigue physique et psychologique, mais aussi une volonté de repli sur soi, c'est-à-dire une volonté de prendre ses distances vis-à-vis d'une entreprise qui lui a fait jouer le mauvais rôle.

• Géraldine :

« Je ressens un surmenage intellectuel et physique indubitable, avec un trop de pression, de tous les côtés

(clients et intérimaires) et la nécessité d'être bons partout ! C'est très oppressant (...) Ça me fait réfléchir, ça me stresse et je me dis (même) parfois que je suis une m... » (Géraldine, 45 ans, directrice d'agence). Géraldine, avec un CP « embryonnaire », s'est sentie, quant à elle, « menacée » suite à un reproche fait par une collègue, plus jeune qu'elle, des fonctions support sur le non-respect d'une procédure organisationnelle. Associé à son sentiment d'injustice, au sens de la justice distributive (comparaison avec certains de ses collègues occupant une fonction similaire sur d'autres bassins d'emploi ou dans d'autres activités, ou encore au regard de ses propres responsabilités), cet événement de mise en responsabilité implicite de son employeur a conduit à une véritable rupture avec l'organisation. Pour Géraldine, cette « normalisation » des comportements induit un sentiment de dépréciation personnelle et de culpabilisation qui renforce la perception d'absence de reconnaissance de sa singularité individuelle. La violation, au travers des réactions émotionnelles (colère, vexation, frustration), se pose comme témoin des efforts psychiques déployés par Géraldine dans la « castration » de son désir d'être « décideur ». Ce sont les signes de la « mécanique » de défense de l'individu, qui a pour conséquence un retrait de la sphère professionnelle.

LE CP COMME GRILLE DE LECTURE : UN GUIDE PRÉCIEUX POUR LA GRH

Les éléments du compromis initial qui étaient jusqu'ici valorisés (l'esprit de famille, la passion du métier, etc.) ne font plus « sens » ni pour l'organisation ni pour les salariés, du fait qu'ils ne correspondent plus, pour la première, aux objets valorisés et qu'ils ne trouvent plus de place dans le « désir de l'organisation », chez les seconds.

Des pistes de compréhension pour une individualisation de la GRH...

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 la présentation des entretiens réalisés, nous avons en quelque sorte « glissé », passant du contrat psychologique (présenté dans la première partie de cet article) à l'émergence de ce qui n'était pas toujours conscient. Ce qui a été dit a été libérateur, dès lors qu'une relation de confiance a pu être établie avec le chercheur. Ces quatre directeurs d'agence parlent tous de leur position entre le « marteau et l'enclume », mais ils n'analysent pas forcément leur 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 découlant du fait qu'ils sont des parties prenantes dans deux CP aux contenus différents.

Le premier CP, celui qui se noue entre le directeur et ses collaborateurs, au sein de l'agence, se vit dans le quotidien et dans 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 en tant que collaborateur, le directeur a plus ou moins bien intégré ce que l'on attend de lui et ce que tout responsable peut attendre des autres. En tant que directeur d'agence, il se vit comme un « 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 confronté à 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. 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 et le traitement approfondi qui en a été fait 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.

... pour éviter des risques de schizophrénie managériale

Même si elle se manifeste toujours par des troubles physiques, il semble bien que la souffrance au travail ait changé de nature. Le corps exprime de manière douloureuse ce qu'il se trame dans l'univers psychologique. C'est bien la perte de sens qui est au centre des explications, c'est le sens qui était mis dans le travail et la relation d'emploi qui est détérioré. Ce que vivent les managers de proximité n'est pas sans conséquence sur la situation de leurs propres collaborateurs. Pris dans ces changements organisationnels, ils sont perçus comme des « déserteurs » par leur équipe. Bien évidemment, ce n'est pas ce qu'ils avaient souhaité, mais c'est ce qu'ils vivent. Si l'on se réfère à certains travaux récents sur les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail (DETCHESSAHAR et GREVIN, 2009), ce sont bien les pratiques de management qui sont à l'œuvre

pour expliquer la souffrance au travail. Tandis que les salariés affrontent des contraintes accrues, qui découlent notamment d'une multiplication des objectifs en matière de performance, le manager « déserte » la scène du travail, il n'est plus disponible pour expliquer les objectifs, pour les hiérarchiser, pour écouter les difficultés, les résoudre, voire les faire remonter.

Accaparé par un intense labeur lié à de nouvelles activités, comme l'alimentation des systèmes d'information ou la participation à des projets transversaux, il est absent et, d'une certaine manière, il fait perdre à sa fonction une partie de son sens. Comme cela a été souligné, « la fragilisation des personnels procède moins de la pression exercée par les managers que de l'absence de management, qui engendre tensions, lassitudes, épuisement ».

On voit bien en cela la situation terrifiante qui est la leur. Instrumentalisés par « le haut », déçus de leur relation, ils sont en même temps niés par « le bas ». On leur a dit de se mobiliser pour être dans la proximité (c'est bien souvent un indicateur dans l'évaluation annuelle)..., et ils se retrouvent dans l'isolement. Quoi de plus déprimant ?

CONCLUSION

Nous avons choisi de mobiliser le concept de CP pour éclairer ce qui a longtemps été appelé le « malaise des cadres », mais qui prend aujourd'hui une tournure bien plus douloureuse. Ce « plaisir de travailler », qui, selon Thévenet (2000), reste au plus profond de nous, est de plus en plus mis à mal non seulement par des changements organisationnels, mais aussi par des malentendus. Si le changement fait partie de la dynamique des organisations, ce sont surtout les dits et les non-dits autour de ces phénomènes qui sont déterminants. Souvent, pour les salariés comme pour l'encadrement, la douleur vient d'une déception par rapport à des attentes pas forcément formulées, et l'on entend bien souvent dire, lorsqu'une décision douloureuse est annoncée : « le pire, c'est que l'on y croyait ! ».

Le concept de CP permet justement d'interroger ces croyances, de les hiérarchiser et de mettre en lumière ce qui a vraiment « fait mal ». Il permet aussi de rappeler que cet « autre » qu'est l'organisation incarnée par une direction, a aussi des attentes. Si leur prise en compte est déterminante pour le salarié, encore faut-il qu'elles soient explicites. Or, c'est là tout le problème du CP : les attentes, de part et d'autre, sont rarement mises noir sur blanc.

Face au sentiment de violation exprimé par certains, nous avons voulu aller plus loin. Cela nous a conduit à cet approfondissement au plus près des personnes concernées. Car, entre la brèche et la violation s'intercale un processus d'interprétation complexe, qui tente de donner du sens à ce qui s'est passé. Seul un face à

face peut permettre de dénouer cette interprétation. Cela va dépendre d'aspects organisationnels classiques (territoires, procédures, politiques,...), mais aussi d'éléments plus personnels, liés à l'histoire de chacun. De par son caractère fortement personnalisé, cette approche a des limites : il est difficile de répondre à tous par une écoute aussi approfondie. En revanche, certains éléments du diagnostic peuvent être modélisés de manière à apporter des outils pour mieux comprendre et, ensuite, pour mieux... « piloter » l'organisation. ■

BIBLIOGRAPHIE

- AGYRIS (C.), *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, Dorsey Press, 1960.
- ALGAN (Y.) & CAHUC (P.), *La Société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit ?*, CEPREMAP, Éditions Rue d'Ulm, 2007.
- BLAU (P. M.), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, 1964.
- COYLE-SHAPIRO (J.A.-M.) & KESSLER (I.), "Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey", *Journal of Management Studies*, vol. 37, pp. 903-930, 2000.
- DETCHESSAHAR (M.) & GREVIN (A.), « Une organisation de santé... malade de gestionnisme », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, décembre, 2009.
- GRAEN (G.B.) & SCANDURA (T.A.), "Toward a psychology of dyadic organizing", *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, pp. 175-208, 1987.
- GUEST (D.E.), "Is the psychological contract worth taking seriously?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 649-664, 1998.
- GUERRERO (S.), « La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi », Communication au 14^e Congrès de l'AGRH, « GRH, Innovons ! », Grenoble, novembre 2003.
- HERRIOT (P.) & PEMBERTON (C.), "Facilitating new deals", *Human Resource Management Journal*, vol. 7, pp. 45-56, 1997.
- KOTTER (J.P.), "The psychological contract: Managing the joining-up process", *California management review*, University of California Press, 1973.
- MORRISON (E.W.) & ROBINSON (S.L.), "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops", *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 226-256, 1997.
- NAULLEAU (M.), *La Normalisation du deuil dans l'entreprise face à l'ab-sens de la relation d'emploi. Une étude mixte et longitudinale sur les perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique des salariés d'une société de travail temporaire*, Thèse de doctorat, Université de Nantes, 2010.
- ROBINSON (S.L.) & ROUSSEAU (D.M.), "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 245-259, 1994.
- ROUSSEAU (D.M.), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, pp. 121-139, 1989.
- ROUSSEAU (D.M.), "The problem of the psychological contract considered", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 665-671, 1998.
- ROUSSEAU (D.M.), "Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate", *Academy of Management Executive*, vol. 18, n°1, pp. 120-127, 2004.
- SELS (L.), JANSSENS (M.) & VAN DEN BRANDE (I.), "Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 461-488, 2004.
- THÉVENET (M.), *Le Plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.

ANNEXE

- 1) État d'esprit général ?
- 2) Votre perception de vos obligations envers l'entreprise :
- a) Aujourd'hui ?
- b) Ont-elles évoluées depuis notre première rencontre ? Pourquoi et en quoi ?
- 3) Quelle en est la signification pour l'entreprise ? Quel sens cachent-elles ?
- a) Aujourd'hui ?
- b) Ont-elles évoluées depuis notre première rencontre ? Pourquoi et en quoi ?
- 4) Êtes-vous en accord avec ces significations ? Votre position ?
- | | |
|---|--|
| <p>Oui</p> <ul style="list-style-type: none"> • En quoi vous en sentez-vous proche ? • Avez-vous évolué sur cette position depuis 8 mois ? • Votre interprétation ? Signification ? | <p>Non</p> <ul style="list-style-type: none"> • En quoi vous sentez-vous en désaccord ? • Cette position a-t-elle évoluée depuis 8 mois ? • Votre interprétation ? Signification ? |
|---|--|
- 5) Considérez-vous avoir respecté vos obligations ?
- a) Aujourd'hui ?
- b) Depuis notre première rencontre ?
- | | |
|--|---|
| <p>Oui</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oui/Oui => Votre explication ? Cela a quel sens ? • Non/Oui => vous êtes en désaccord mais les avez-vous respectées ? (Pourquoi ? Comment ? Quel compromis ? Quel en est le sens ?) | <p>Non</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oui/Non => Vous en êtes proche mais vous ne les avez pas respectées. (Pour quelles raisons ? Quel en est le sens ? • Non/Non => Pourquoi ? Quel en est le sens ? |
|--|---|
- 6) Cela a-t-il un effet sur : Satisfaction, Performance, Implication, Confiance ?
- 7) Comment cela se traduit-il ? Quel est le lien entre ces attitudes et comportements ? Comment l'expliquez-vous ?
- 8) Votre perception des obligations de l'entreprise envers vous ?
- a) Aujourd'hui ?
- b) Ont-elles évolué depuis notre première rencontre ? Pourquoi et en quoi ?
- 9) Quelle en est la signification ?
- a) Ont-elles évolué depuis notre première rencontre ?
- b) Pourquoi et en quoi ?
- 10) Est-ce que l'entreprise respecte ses obligations ?
- a) Aujourd'hui ?
- b) Par rapport à notre première rencontre ?
- | | |
|---|---|
| <p>Oui</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment cela se matérialise-t-il ? Se manifeste-t-il ? • Comment l'interprétez-vous ? Qu'est-ce que cela touche en vous ? • Quelles en sont les incidences pour vous (comblement, épanouissement, harmonie, etc.) ? • Quel est selon vous l'intérêt pour l'entreprise de répondre à vos attentes ? | <p>Non</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment cela se matérialise-t-il ? Se manifeste-t-il ? • Comment l'interprétez-vous ? Qu'est-ce que cela touche en vous ? • Avez-vous été conduit à renoncer à quelque chose ? Si oui, à quoi ? • En ressentez-vous un manque ? Un vide ? • À quoi ce vide touche-t-il pour vous ? • Qu'est-ce qu'il représentait ? • Le fait que l'entreprise ne tienne pas sa promesse représente quoi pour vous ? <p>Quand vous avez perçu que ces obligations ne seraient pas tenues :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment l'avez-vous vécu ? • Avez-vous ressenti un choc, de la colère, ... ? Pourquoi ? • Comment interprétez-vous ces réactions et/ou la perte ? • Arrivez-vous à faire sans l'accomplissement de cette attente ? (Oui/non, et pourquoi ?) |
|---|---|
- 11) Cela a-t-il un effet sur : Satisfaction, Performance, Implication, Confiance ?
- 12) Comment cela se traduit-il ? Quel est le lien entre ces attitudes et comportements ? Comment l'expliquez-vous ?
- 13) Cela a-t-il un effet sur votre perception de Justice, SOP, ELM ?
- 14) Quel sens ont pour vous ces éléments ?