



**HAL**  
open science

**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**

Mickaël Naulleau

► **To cite this version:**

Mickaël Naulleau. 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. Gestion et management. Université de Nantes, 2010. Français. NNT: . tel-00845413

**HAL Id: tel-00845413**

**<https://theses.hal.science/tel-00845413>**

Submitted on 17 Jul 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE DE NANTES**

**LEMNA**

Institut d'Economie et de Management de Nantes - IAE

THESE

Pour l'obtention du grade de  
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement par

Mickaël NAULLEAU

Le 09 juillet 2010

**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

**JURY**

---

Directeurs de thèse : **Bruno HENRIET**, Professeur à l'Université de Nantes  
**Frantz ROWE**, Professeur à l'Université de Nantes

Co-encadrant : **Jean-Luc CASTRO**, Professeur à Audencia Nantes

Rapporteurs : **Jean-François CHANLAT**, Professeur à l'Université  
Paris Dauphine  
**Maurice THEVENET**, Professeur au CNAM et à  
l'ESSEC

Suffragant : **Gilles ARNAUD**, Professeur à l'ESC Toulouse



# Table des matières

---

<b>Remerciements</b> .....	<b>6</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>8</b>
<b>Chapitre 1. Les perceptions de brèche et/ou de violation du <i>contrat psychologique</i></b> .....	<b>17</b>
1.1. L'évaluation d'accomplissement du <i>contrat psychologique</i> .....	18
1.1.1. La définition du contrat psychologique .....	18
1.1.2. Le contenu du contrat psychologique : termes et dimensions .....	25
1.1.3. Un « schéma mental » de la relation d'emploi .....	30
1.1.4. L'évolution du contrat psychologique : perception de brèche et/ou de violation .....	34
1.2. Les facteurs de modération ou d'amplification des perceptions de brèche et/ou de violation .....	44
1.2.1. Le Support Organisationnel Perçu (SOP) .....	44
1.2.2. L'Echange Leader-Membre (ELM ou LMX) .....	48
1.2.3. La Justice Organisationnelle .....	52
1.3. Les conséquences attitudinales et comportementales des perceptions de brèche et/ou de violation .....	57
1.3.1. La confiance .....	57
1.3.2. La Satisfaction au travail .....	62
1.3.3. L'implication ou l'engagement au travail .....	66
1.3.4. Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle (OCB) .....	71
Conclusion.....	75
<b>Chapitre 2. L'extension des processus de brèche et de violation par la théorie du <i>deuil</i></b> .....	<b>78</b>
2.1. La métapsychologie freudienne .....	79
2.1.1. La découverte freudienne .....	79
2.1.2. L'ambition scientifique de la psychanalyse .....	84
2.1.3. La « métapsychologie » comme noyau théorique .....	88
2.1.4. Quelques concepts fondamentaux .....	92
2.2. Légitimité de la psychanalyse dans les sciences de gestion ?.....	97
2.2.1. Une désirabilité d'intégration .....	97
2.2.2. Scientificité ou a-scientificité? .....	102
2.2.3. Des difficultés « d'assimilation » .....	108
2.2.4. Une combinaison des perspectives analytique et managériale .....	112
2.3. Une lecture analytique du modèle théorique .....	117
2.3.1. L'individu comme « sujet-salarié » .....	117
2.3.2. L'organisation comme « Autre organisationnel » .....	124
2.3.3. Le contrat psychologique comme « avant-scène » du <i>désir</i> .....	131
2.3.4. Les phénomènes de brèche et violation comme constituants du « travail de deuil » .....	138
Conclusion.....	148
<b>Chapitre 3. Une méthodologie de recherche mixte et longitudinale</b> .....	<b>150</b>
3.1. Le design de la recherche .....	151
3.1.1. Les stratégies d'accès au terrain de recherche .....	151
3.1.2. L'architecture et le protocole de recherche.....	156
3.1.3. La présentation du terrain de recherche .....	161
3.2. L'approche quantitative transversale.....	172
3.2.1. L'élaboration des « items » du questionnaire .....	172
3.2.2. Le recueil des données : modalités d'administration du questionnaire et échantillon .....	182
3.2.3. L'analyse des données : les méthodes et outils employés .....	190
3.3. L'approche qualitative longitudinale.....	194
3.3.1. L'intérêt d'une approche mixte .....	194
3.3.2. Les instruments qualitatifs de la recherche.....	198
3.3.3. Les positions occupées par le chercheur .....	206
Conclusion.....	212

<b>Chapitre 4. Les résultats de la recherche</b> .....	<b>213</b>
4.1. L'état des lieux des perceptions de brèche et de violation .....	214
4.1.1. Les termes et dimensions du contrat psychologique.....	214
4.1.2. Les perceptions de brèche et de violation .....	218
4.1.3. Les pratiques organisationnelles .....	223
4.1.4. Les attitudes et comportements .....	227
4.2. La typologie des perceptions de brèche et de violation .....	232
4.2.1. La description du plan factoriel (ACM) .....	232
4.2.2. La typologie des répondants .....	237
4.2.2. La typologie des répondants .....	238
4.2.3. La description des 4 classes de répondants.....	242
4.3. L'évolution des perceptions de brèche et de violation .....	248
4.3.1. L'affaiblissement de la brèche et/ou violation.....	250
4.3.1.1. Géraldine : le retour de l'ELM et du SOP .....	250
4.3.1.2. Magalie : la renégociation des termes du contrat psychologique.....	254
4.3.1.3. Pascal : l'accomplissement de son propre désir.....	257
4.3.2. La stabilisation de la brèche et/ou violation .....	261
4.3.2.1. Louise : la définition d'un nouveau contrat moral .....	261
4.3.2.2. Corine : une extension de mécanismes psychologiques plus profonds .....	265
4.3.2.3. Lionel : la conclusion d'un départ de l'entreprise.....	268
4.3.2.4. Mathilde : un « sur-accomplissement » du contrat psychologique .....	271
4.3.3. L'accroissement de la brèche et/ou violation.....	275
4.3.3.1. Delphine : une renégociation unilatérale du CP.....	275
4.3.3.2. Rébecca : la confirmation d'un projet personnel .....	278
4.3.3.3. Mathieu : la construction d'une « autre scène ».....	281
4.3.4. La détérioration de la brèche et/ou violation .....	284
4.3.4.1. Guillaume : un cas de résistance profonde à la très forte brèche et violation .....	284
4.3.4.2. Aurélie : une dégradation profonde et brutale du contrat psychologique .....	289
4.3.4.3. Béatrice : une redéfinition du périmètre d'investissements .....	293
Conclusion.....	297
<b>Chapitre 5. Une discussion des résultats, perspectives et limites de la recherche</b> .....	<b>302</b>
5.1. L'inscription des perceptions de brèche et de violation dans un « travail de deuil » .....	303
5.1.1. La dimension intégrative du CP .....	303
5.1.2. Une échelle d'accomplissement de la relation d'emploi .....	308
5.1.3. Une articulation de la brèche et de la violation au « travail de deuil » .....	315
5.1.3.1. L'accomplissement du CP : satisfaction d'objet(s) partiel(s) du désir.....	315
5.1.3.2. La perception de brèche : menace ou perte d'objet(s) partiel(s) du désir .....	316
5.1.3.3. La dénégaration : le basculement de la brèche à la violation du CP .....	318
5.1.3.4. La déliaison : l'amorce d'une renégociation du contenu du CP.....	320
5.1.3.5. Le marchandage : la renégociation du contenu du CP.....	322
5.1.3.6. La désorganisation/déstructuration : une actualisation du CP.....	323
5.1.3.7. La réorganisation/reconstruction : l'accomplissement d'un nouveau CP .....	325
5.2. La dimension « psychique » de la relation d'emploi.....	326
5.2.1. Les dimensions « symbolique et imaginaire » de l'organisation .....	326
5.2.2. La relation d'emploi comme « lien de sens et d'existence » .....	332
5.2.3. La position « schizophrénique » du « sujet-manager ».....	337
5.3. Les limites et perspectives de la recherche.....	342
5.3.1. L'objet de recherche comme fondement épistémologique .....	342
5.3.2. L'éclairage théorique de l'interdisciplinarité.....	346
5.3.3. Le pluralisme méthodologique comme illustration d'accès à la complexité .....	352
5.3.4. Le contrat psychologique comme outil de gestion managériale et RH.....	358
Conclusion.....	366
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>368</b>
<b>Table des illustrations</b> .....	<b>372</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>374</b>



# Remerciements

---

J'adresse mes plus vifs remerciements à Bruno HENRIET et Frantz ROWE, mes directeurs de recherche, pour avoir accepté de m'accompagner dans ce cheminement personnel, pour leur précieux sens critique, pour leurs fréquents encouragements et la confiance qu'ils m'ont témoigné.

Je témoigne toute mon estime à Jean-Luc CASTRO pour ce qu'il m'aura fait partager, donné à penser,... depuis le suivi de DEA et dans le co-encadrement de cette thèse.

Je remercie Gilles ARNAUD qui, dès que l'idée a germé de mêler la « chose psychanalytique » aux sciences de gestion, nous a aidé beaucoup plus qu'il ne l'admettra. J'adresse également mes sincères remerciements à Mohammed MERDJI pour sa disponibilité et ses réflexions qui m'ont fréquemment permis de « débloquer » des temps de fixation dans ma volonté de rapprochement des disciplines.

Merci à Pascale LEVET pour son appui et le soutien donné à mon souhait de rapprochement de la théorie et de la pratique, pour m'avoir permis de collaborer avec la structure qu'elle dirigeait, pour avoir œuvré et sécurisé l'entrée dans l'entreprise AD. Je remercie également les dirigeants de l'entreprise AD, les salariés mais aussi les membres du CHSCT qui tous ont contribué à l'existence de ce travail.

Je remercie mon employeur, AL, notamment François CHATARD sans le soutien duquel je n'aurais pu réaliser et finaliser ma thèse au cœur de mon activité professionnelle. Je n'oublie pas Bruno ATHIAS et Christian DEGEILH qui chacun, à leur passage sur la région Ouest, auront contribué au maintien des conditions de ce « contrat psychologique ».

Je remercie mes proches, mes amis Paul et Jérôme qui tous deux savent de quoi ce travail retourne.

J'ai enfin une pensée personnelle pour Mélanie. Un très grand et gros merci à toi ma chérie pour ton « endurance » au regard de ces années d'études et d'exercice professionnel concomitants. Sans toi je n'aurais eu ni la force, ni l'envie de m'astreindre à un tel exercice. Merci pour tout... simplement.

« Si nous voulons réfléchir sérieusement aux moyens de conserver de bons collaborateurs, nous devons respecter un principe fondamental : les hommes sont des êtres libres. (...) Une situation de manque d'estime, de respect et d'attention envers ses proches collaborateurs est une raison suffisante de partir. (...) Traitons nos collaborateurs comme nous aimerions être traités nous-mêmes. Allons à leur rencontre et faisons preuve de respect et d'amabilité. Soyons de bons hôtes. (...) Dans ces conditions nous pourrions augmenter notre potentiel de productivité, mais, mis à part le calcul financier, l'estime ne représente-t-elle pas une valeur en soi ? Oui. Je pense même qu'elle a une valeur inestimable ! »

*Lettre du Chief Executive Officer AD Monde aux collaborateurs AD  
Janvier 2008*



# Introduction

---

« Je me suicide à cause de mon travail. C'est la seule cause ! » (Communiqué AFP du 27 juillet 2009) écrit un salarié de France Télécom, ayant mis fin à ses jours, dans la lettre adressée à ses proches et collègues.

Dans les semaines et mois qui suivent, les passages à l'acte se multiplient et, ce qui est symbolique, se « mettent en scène » sur le lieu de l'entreprise. En septembre de la même année, un technicien se plante un couteau dans l'abdomen lors d'une réunion après avoir appris la suppression de son poste. Une semaine plus tard, une jeune femme se défenestre de son bureau en apprenant qu'elle change de chef d'équipe. D'autres suivront... La vague de suicides qui endeuille cette entreprise cristallise l'entrée fracassante des « risques psychosociaux » au sein des entreprises françaises. D'après le Ministère du Travail, les **risques psychosociaux recouvrent des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés** : stress, harcèlement, épuisement professionnel, violence au travail... Ils peuvent entraîner des pathologies professionnelles telles que des dépressions, des maladies psychosomatiques, des problèmes de sommeil, mais aussi générer des troubles musculo-squelettiques, des maladies cardio-vasculaires, voire entraîner des accidents du travail.

D'après l'INSERM, les facteurs psychosociaux au travail désignent un **vaste ensemble de variables, à l'intersection des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle**. Or, malgré leur complexité ontologique et leur caractère souvent composite, ce sont les entreprises et leur direction des ressources humaines qui se trouvent mises en responsabilité, voire culpabilisées, par l'environnement social et économique. La publication par le Ministère du Travail en février 2010 d'une liste qui classe 1500 entreprises de plus de 1000 salariés suivant le degré d'avancement de leur politique anti-stress en est une illustration. L'arrêt du 10 novembre 2009 selon lequel la Cour de Cassation déclare qu'un système de management peut engendrer du harcèlement moral en est un autre : « peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique, dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel...».

Les entreprises risquent donc désormais d'être condamnées si elles n'ont pas évalué les risques psychosociaux de leur organisation. Ces phénomènes peuvent naître de :

- La situation macro-économique au travers de l'intensification du travail, de l'exigence de productivité, de l'instabilité de l'emploi, de l'importance de la concurrence nationale et internationale ou encore des risques de délocalisation
- Les évolutions sociologiques par l'utilisation croissante des techniques de communication à distance, l'individualisation de l'activité professionnelle avec une sur-responsabilisation ou encore l'exigence ou l'agressivité de la clientèle
- L'organisation du travail au travers de l'incompatibilité des horaires de travail avec la vie sociale et familiale, les exigences contradictoires qui sont perçues (qualité/quantité), les horaires de travail atypiques, la gestion à flux tendu ou encore à juste-à-temps
- Le management au travers de l'ambiguïté ou le conflit de rôles, l'imprécision des missions, la surcharge ou sous-charge de travail, l'inexistence des plans de carrière, le management peu participatif, le manque ou l'absence de reconnaissance du travail
- La qualité des relations de travail au travers de l'insuffisance de communication, du manque de soutien de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques, de l'isolement social ou physique
- L'environnement matériel par le bruit ou encore la sur-occupation des locaux

Les Accords Nationaux Interprofessionnels du 2 juillet 2008 puis du 26 mars 2010 entre les cinq confédérations syndicales<sup>1</sup> et les trois organisations patronales<sup>2</sup>, qui transposent l'accord-cadre européen du 8 octobre 2004, mettent l'accent sur certaines dispositions, en particulier les moyens de prévention du stress, du harcèlement et de la violence au travail. Celui-ci est défini comme « un état qui survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui imposent son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ». Les objectifs de l'accord sont, d'une part d'augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail, par les employeurs, les salariés ainsi que leurs représentants et, d'autre part, d'attirer l'attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail le plus précocement possible. L'accord précise ainsi la **nécessité de mettre en place une prévention efficace contre les problèmes de santé générés par les facteurs de stress liés au travail**, d'informer et former l'ensemble des acteurs de

---

1 Confédération française démocratique du travail (CFDT), Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres (CFE-CGC), Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC), Confédération générale du travail – force ouvrière (CGT-FO), Confédération générale du travail (CGT)

2 Mouvement des entreprises de France (Medef), Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME), Union professionnelle artisanale (UPA)

l'entreprise ou encore de lutter contre les problèmes de stress au travail et la promotion des bonnes pratiques, notamment de dialogue dans l'entreprise.

Ces phénomènes des risques psychosociaux ou encore de stress au travail et plus largement de santé au travail représentent donc plus que jamais des **enjeux majeurs de management et de GRH** pour les entreprises. Ces notions tendent à affirmer l'expression d'une dissonance perçue par les salariés dans leur relation d'emploi au regard d'une entreprise qui demande plus (en termes de compétences et de savoir-être, de flexibilité, de disponibilité ou encore de loyauté) en donnant moins (en termes de sécurité d'emploi, de plans de carrière, d'augmentations de salaire, de qualité de vie au travail et de perspectives de développement personnel). Elles amènent chacun (salarié, dirigeant ou encore chercheur) à questionner la place occupée aujourd'hui par le « travail ». Elles placent la part subjective de la relation d'emploi sur le devant de la scène et, de manière concomitante, comme composante essentielle de la GRH. Elles montrent combien les entreprises, en raison de leurs mutations, créent inévitablement les conditions d'une altération plus ou moins profonde du « lien de sens » dans le rapport d'emploi. Elles représentent les symptômes du « coût psychologique » de l'hyper et quasi-permanente adaptabilité des salariés aux exigences des organisations. Elles laissent entrevoir l'étendue des conséquences organisationnelles sur l'ensemble de acteurs qui composent l'entreprise (salariés, managers, dirigeants, etc.) mais aussi sur l'entreprise elle-même (performance, efficience, image sociale, responsabilité sociale, etc.).

Les sciences de gestion ont précisément pour objet « l'étude des actions collectives qui conditionnent la formation de ce que l'on percevra ensuite comme des *phénomènes économiques ou sociaux* » (Hatchuel, 2001, p 11). Notre thèse<sup>3</sup> questionne ce phénomène de mise sous tension de la relation d'emploi qui lie le salarié à l'organisation. Ce lien, formalisé par le « contrat de travail », est régi par une subordination<sup>4</sup> entre les parties de la relation d'emploi c'est-à-dire une relation hiérarchique et d'encadrement entre le salarié et l'employeur. Mais il recouvre surtout une « dimension informelle » au travers d'éléments implicites, voire subjectifs, sur lesquels va s'opérer cette mise en tension. Notre **problématique de recherche questionne cette « dimension implicite de la relation d'emploi » à la fois en tant qu'antécédent des réactions attitudinales, comportementales et émotionnelles des salariés** (auxquelles risques psychosociaux, stress et autres concepts de la santé au travail appartiennent) **mais aussi conséquence des pratiques**

---

3 La thèse a été réalisée en contrat CIFRE (Convention Industrielle de Formation pour la REcherche) et signée entre le laboratoire d'accueil (CRGNA), l'entreprise qui embauche le doctorant et le doctorant lui-même

4 La subordination se définit comme « l'état d'une personne qui travaille conformément aux directives d'un employeur, son indépendance étant limitée à sa compétence » (Dalloz, 1999, p 498)

**managériales et de GRH.** Parmi les théories non-économiques des organisations<sup>5</sup>, notre étude de l'impact des individus, des groupes et des structures sur les comportements des acteurs au sein de l'organisation, inscrit notre thèse dans le courant du Comportement Organisationnel (CO), courant largement issu des travaux de la psychologie et de la sociologie sur le comportement.

Afin d'objectiver les aspects informels et implicites de la relation d'emploi, **nous avons retenu dans l'ensemble des concepts du comportement organisationnel celui de « contrat psychologique »**. De plus en plus mobilisé en Gestion des Ressources Humaines, ce concept se pose comme un « schéma mental » de la relation entre un employé et un employeur. Il est défini par Denise Rousseau (1990, p 390) comme un « ensemble de croyances et d'obligations réciproques basées sur des promesses implicites ou explicites régissant la relation d'échange entre l'employé et son organisation ». Les travaux soulignent l'occurrence de sa « perception de brèche » inévitable au cours du temps<sup>6</sup> c'est-à-dire de la perception selon laquelle les promesses perçues par le collaborateur ne sont pas accomplies par l'organisation. Ils indiquent en outre que la chaîne d'évènements qui conduit à cette perception peut aboutir de manière ultime à une « perception de violation » qui se manifeste par des réactions émotionnelles et affectives (colère, frustration, etc.) importantes. Ces deux phénomènes s'accompagnent aussi, comme le montrent les travaux du comportement organisationnel, d'une altération graduée des attitudes et comportements tels que la loyauté, la confiance, l'implication au travail, la satisfaction au travail ou encore l'attachement à l'organisation.

La littérature montre ainsi comment le contrat psychologique se pose d'une part comme *conséquence* de l'accomplissement par l'entreprise de la promesse perçue et, d'autre part, comme *antécédent* des réactions (attitudinales, comportementales et psychosociales) qui en résultent. Elle ouvre une **voie de recherche, peu adoptée à notre connaissance, d'intégration de ces versants autour de l'évaluation du contrat psychologique** alors qu'ils sont le plus souvent étudiés distinctement. Notre thèse propose ainsi une modélisation théorique intégrative des concepts du comportement organisationnel autour du contrat psychologique. D'une part, elle montre comment l'évaluation de son accomplissement, qui peut conduire à la perception de sa brèche et/ou de sa violation, est médiatisée par des pratiques de l'organisation telles que l'échange avec le manager

---

5 Elles regroupent entre autres la théorie du management scientifique et la théorie administrative (Fayol, Taylor, Gulick et Urwick, Follett, Weber, Babbage, Gantt et Gilbreth), l'école des relations humaines (Mayo, Lewin, Likert, McGregor, Argyris), l'école fonctionnaliste (Selznick, Parsons, Etzioni, Merton, Blau, Scott, Litterer) ou encore la théorie contingente (Blauner, Woodward, Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch).

6 Robins et Rousseau (1994) ont ainsi montré dans l'une des toutes premières études sur le sujet qu'environ 55% des étudiants de leur échantillon considéraient que leur contrat psychologique avait fait l'objet d'une brèche au cours de leurs deux premières années d'emploi. Turnley et Feldman (2000) ont quant à eux souligné qu'environ 52% des personnes interrogées rapportaient un degré de brèche totale et que 81% des employés considéraient qu'au moins un aspect de leur relation d'emploi avait fait l'objet d'une brèche.

de proximité (Echange Leader-Membre), l'implication de l'organisation envers le salarié (Support Organisationnel Perçu) et la justice organisationnelle. Ces trois concepts partagent avec le contrat psychologique leur inscription dans la théorie de « l'échange social » selon laquelle les individus sont motivés par les bénéfices économiques, symboliques et sociaux qu'ils retirent de l'échange (Blau, 1964). D'autre part, notre étude montre comment la perception de brèche et/ou de violation du contrat psychologique affecte les attitudes et comportements des salariés que nous avons objectivés au travers des concepts du Comportement Organisationnel de Confiance, d'Implication au travail, de Satisfaction au travail et de Performance.

A partir de cette objectivation du « contrat implicite » de la relation d'emploi, **notre volonté d'intelligibilité supplémentaire sur ce « lien de sens », en particulier lorsqu'il se trouve altéré en situation de brèche et/ou de violation perçue, nous a conduit à des emprunts théoriques à la psychanalyse.** Cette démarche d'ouverture à d'autres disciplines, initiée par de nombreux chercheurs en GRH<sup>7</sup> avec la psychanalyse, correspond à l'esprit qui caractérise les sciences de gestion. Comme le souligne Rojot (2005, p 15), ces dernières « ont construit leur propres modèles et empruntent largement à d'autres disciplines » de manière à diversifier les analyses et à enrichir la recherche. De telles pratiques, encouragées par le CNRS au sein des Sciences de Gestion et, plus globalement, entre les Sciences humaines et sociales et les Sciences de l'Ingénieur (Guillot- Soulez et Soulez, 2004), présentent « un atout fondamental par la capacité d'utiliser plusieurs cadres conceptuels autant pour le théoricien que pour le praticien de l'organisation » (Rojot, 2005, p 14).

La reformulation des interrogations sur les perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique est ainsi susceptible d'élargir le champ de connaissances théoriques du phénomène. En effet, « un savant a plus de chances d'innover en s'éloignant des noyaux traditionnels de sa discipline pour avancer vers ses zones frontalières. Le progrès s'accomplit de manière croissante aux interstices des disciplines » (Dogan et Pahre, 1991). Comme le souligne Hatchuel (2001), notre objectif n'est pas « d'affirmer des dogmes stérilisants mais d'instaurer un travail de conceptualisation et de réflexivité qui ouvre de nouvelles floraisons de la recherche, de nouveaux champs d'investigations ou de nouvelles méthodes de travail » (Hatchuel, 2001, p 7). **L'éclairage psychanalytique porté sur la modélisation théorique intégrative du contrat psychologique permet de dépasser l'achoppement des sciences de gestion sur la question**

---

<sup>7</sup> Citons par exemple, à la suite d'explorateurs comme Amado, Enriquez, Louart ou Muller, des auteurs comme Fay, Girod, Grima, Kittel, Renaud, Roche, Saïlli, Vidaillet, Vignon, Zannad, Dubouloy et Arnaud. De plus, cette voie de recherche se matérialise au travers d'un certain nombre de groupe de recherche qui se sont constitués au niveau international (ISPSO) et national (Institut de Psychanalyse et de Management)

**fondamentale du « désir » sur laquelle le « rapport de sens » dans l'échange social se construit.** Notre approche montre comment les processus d'évaluation d'accomplissement du contrat psychologique, en rendant compte de la graduation du sentiment de perte éprouvé d'une promesse perçue non accomplie, ouvrent et s'inscrivent dans un processus plus large : le « travail de deuil ».

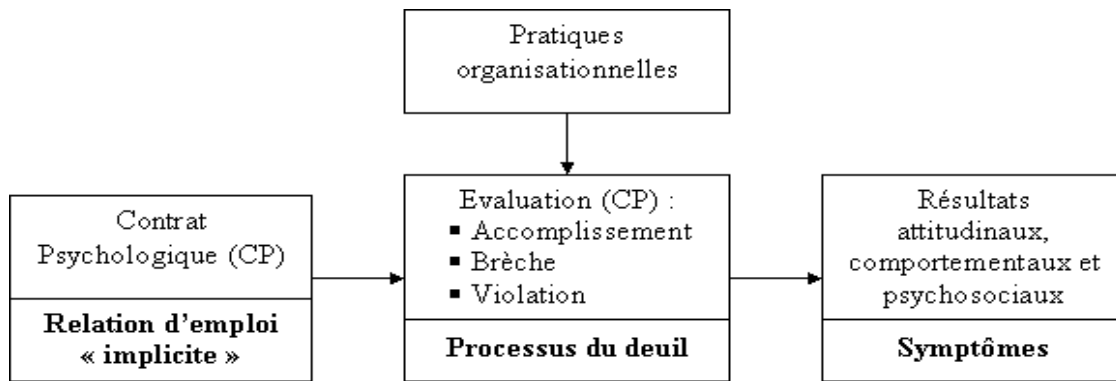
Le deuil est un processus normal de l'activité humaine qui se réfère « à tous les processus psychologiques conscients et inconscients qui sont déclenchés par la perte » (Bowlby, 1984, p 33). Au cours de la relation d'emploi, **la perte (réelle, imaginaire ou symbolique) des éléments informels sur lesquels se fondaient le contrat implicite, au travers de leur inaccomplissement partiel ou total, conduit le salarié à des opérations psychiques de détachement(s) ou de renoncement(s) à ces objets.** Ce processus possède une « fonction d'homéostasie psychique » c'est-à-dire de rééquilibrage ou de régulation des investissements face aux pertes d'objet(s) imposées par l'environnement. Il permet, dans le réinvestissement d'objet(s), la restauration d'un « sens » à l'endroit où la perte l'évidait. L'intensification des mutations organisationnelles tend alors à la « normalisation » du deuil pour le salarié avec pour revers de son hyper-adaptabilité une capacité individuelle de désinvestissements et de contre-investissements psychiques permanents c'est-à-dire de réinvention continue du sens de sa relation d'emploi. Or, la manifestation des risques psychosociaux ou de santé au travail se portent aujourd'hui comme symptômes d'un rythme effréné faisant encourir le risque d'inachèvement du travail de deuil pour le salarié, tant par la multiplication des deuils à conduire que par l'amenuisement du temps accordé pour y parvenir. Ce n'est que dans l'impossibilité de son achèvement dans laquelle les entreprises tendent à placer leurs salariés que le deuil devient pathologique... et que la relation d'emploi plonge dans « l'ab-sens »<sup>8</sup>.

Notre travail de thèse, dont la figure 1 suivante schématise l'approche théorique que nous développons, a ainsi pour objet d'interroger la dynamique du processus du deuil dans la relation entre le salarié et l'entreprise en répondant à la question de recherche suivante : **comment les processus de brèche et de violation portant sur le contenu du contrat psychologique s'inscrivent dans un travail de deuil ?**

---

8 « Ab-sens » signifie « un sens qui s'éloigne »

Figure 1. Une approche intégrative du contrat psychologique étendue par la théorie du deuil



Au cours de notre exposé, nous répondrons aux questions suivantes :

- Quels sont les éléments informels qui constituent le contrat psychologique ?
- Comment est évalué l’accomplissement du contrat psychologique ?
- Les pratiques organisationnelles médiatisent-elles l’évaluation de l’accomplissement du contrat psychologique ?
- Quelles sont les conséquences attitudinales et comportementales des perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique ?
- Comment évoluent les perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique au cours de la relation d’emploi ?
- Comment les perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique s’articulent au processus du deuil ?

La recherche a été conduite pendant un an auprès d’un échantillon de 484 salariés permanents d’une société française de travail temporaire. L’originalité de la thèse repose sur l’emploi complémentaire des approches quantitatives et qualitatives (Kaplan et Duchon, 1988 ; Gable, 1994). En nous appuyant sur une base quantitative par des analyses bi-variées, nous avons de manière exploratoire à la fois dressé l’étendue du phénomène de brèche et de violation du contrat psychologique et mis en évidence ses principales variables explicatives (pratiques organisationnelles et réactions attitudinales et comportementales) et ses différentes typologies. Nous avons ensuite réalisé une analyse approfondie de 13 cas de l’échantillon sur une période de huit mois pour avancer dans la compréhension explicative du phénomène. Ces observations sont complétées par une observation participante de groupes sur quatre mois. La thèse repose ainsi sur la mise en œuvre d’une **stratégie de recherche mixte et longitudinale** (au niveau du suivi des salariés et au niveau du phénomène) **qui entend donner une autre vision théorique du contrat psychologique par une approche interprétative.**

Le premier chapitre de la thèse présente la modélisation théorique intégrative construite autour de la notion de contrat psychologique (figure 4, p 77). Notre objectif est de montrer la manière dont il est évalué dans le temps et quels sont les mécanismes qui peuvent conduire à sa perception de « brèche » et/ou de « violation ». Nous montrons d'autre part comment ces perceptions peuvent être « médiatisées » (modérées ou amplifiées) par les pratiques de l'entreprise au travers de construits tels que le Support Organisationnel Perçu (SOP), l'Echange Leader-Membre (ELM ou LMX) ou encore la justice organisationnelle. Enfin, nous indiquons quelle est la large gamme des risques attitudeux et comportementaux résultants de ces perceptions.

Le second chapitre met en lumière de manière inductive et exploratoire l'extension psychanalytique de la modélisation théorique proposée (figure 6, p 149). Après une présentation des principaux développements théoriques de la psychanalyse, nous légitimons son emploi dans un travail en sciences de gestion. Nous soulignons en quoi les processus intrapsychiques et intersubjectifs inconscients sont à l'œuvre au sein de l'organisation et comment s'inscrivent les processus de brèche et de violation du CP dans un « travail du deuil » (dont attitudes et comportements sont les symptômes). Nous faisons l'hypothèse d'une articulation des premiers dans le cycle du second en tant qu'ils en représentent les étapes préliminaires (figure 5, p 144).

Le troisième chapitre présente la méthodologie mobilisée. Après une mise en évidence du design et du protocole de recherche, nous présentons les méthodes et outils employés dans l'approche quantitative pour le recueil (questionnaire) et l'analyse des données. Nous présentons ensuite les outils de l'approche qualitative : les entretiens semi-directifs et la documentation (contextualisation), les entretiens « cliniques » (suivi longitudinal de 8 mois), et, de manière complémentaire, les « focus-group » dans le cadre d'une observation participante.

Le quatrième chapitre rend compte, dans un premier temps, des résultats statistiques de la recherche sur les perceptions de brèche et/ou de violation du contrat psychologique. Cette partie descriptive est exploratoire dans le sens où nous ne testons pas de proposition. Nous explorons les relations du phénomène étudié avec les éléments médiateurs, attitudeux ou encore comportementaux pour, dans un second temps, dresser une typologie des 484 répondants en 4 classes distinctes. Dès lors, y repérant chacun des 13 salariés suivis longitudinalement, nous mettons en évidence, dans un dernier temps, l'évolution des perceptions de brèche et/ou de violation (figure 24, p 249). Nous rendons compte de l'analyse en profondeur du phénomène au travers d'une restitution des chroniques individuelles selon l'affaiblissement, la stabilisation, l'accroissement ou la détérioration de la perception de brèche et de violation du contrat



psychologique. Nous concluons ce chapitre par un résumé de nos résultats descriptifs sur la modélisation théorique intégrative (figure 30, p 298) et la mise en perspective de l'articulation du « continuum de l'accomplissement du CP » avec celui du « travail de deuil » (figure 32, p 301).

Le dernier chapitre discute l'articulation des perceptions de brèche et de violation avec le « travail de deuil » (figure 32, p 301). Nous mettons en exergue une « échelle d'accomplissement de la relation d'emploi » issue de nos résultats au travers de 4 « figures-types » (accomplie, fragilisée, endommagée et détériorée) qui oscillent (aggravation, amélioration, stabilisation) dans le temps (figure 33, p 310). Nous discutons alors la « dimension psychique » (dans ses aspects symboliques et imaginaires) de l'organisation et la manière dont elle influe le « lien de sens et d'existence » qui la lie au sujet-salarié. Nous questionnons la position singulière du manager dans ce rapport (en tant qu'employé et représentant de l'employeur) pour conclure, après une discussion sur les perspectives et limites de notre thèse, par la proposition d'un dispositif d'accompagnement du management et de prévention des risques attitudeux, comportementaux et psychosociaux (figure 38, p 365).

# Chapitre 1.

## Les perceptions de brèche et/ou de violation du *contrat psychologique*

---

Ce chapitre pose le contrat psychologique comme une notion centrale des sciences de gestion pour comprendre la constitution et l'évolution de la relation d'emploi.

La première section présente la manière dont est évalué son accomplissement du point de vue de l'employé et de l'employeur. Elle montre que si le contrat psychologique acquiert une certaine forme de stabilité dans le temps, l'évaluation qui en est faite, sous l'effet de facteurs individuels et organisationnels, peut conduire à la perception de sa « brèche » et/ou de sa « violation ».

La seconde section met en évidence l'action du Support Organisationnel Perçu (SOP), de l'Echange Leader-Membre (ELM) et de la justice organisationnelle dans l'évaluation de son accomplissement. Elle souligne leur rôle de « médiation » en tant qu'ils représentent des facteurs de modération ou d'amplification des perceptions de brèche et/ou de violation.

La dernière section présente les conséquences attitudinales et comportementales qui résultent de ces perceptions de brèche et/ou de violation à la fois sur la confiance, l'implication et la satisfaction au travail ou encore sur le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle (OCB).

En conclusion de ce chapitre, à partir de cette revue de la littérature, nous proposons une « modélisation théorique intégrative » du contrat psychologique.

## 1.1. L'évaluation d'accomplissement du *contrat psychologique*

Cette section a pour objet de définir, dans un premier temps, le concept de contrat psychologique (CP) au travers de ses différentes conceptualisations, des principes de « mutualité » et de « réciprocité » qui sont à l'œuvre et des « deux faces » qu'il recouvre (employé et employeur). Dans un second temps nous précisons les termes et dimensions qui le constituent puis, dans un troisième temps, les processus organisationnels et individuels qui participent à sa formation en tant que « schéma mental » de la relation d'emploi. Enfin, nous soulignons les mécanismes à partir desquels est évalué l'accomplissement du contrat psychologique qui peuvent conduire aux perceptions de sa « brèche » et/ou de sa « violation ».

### 1.1.1. La définition du contrat psychologique

Le concept de « contrat psychologique » est un concept ancien dans l'étude organisationnelle des comportements humains. En 1960, Argyris (1960) évoquait déjà un CP pour rendre compte de l'entente tacite qui sous-tend la relation d'emploi. Cette notion, ces quinze dernières années, s'est affirmée sous un angle plus individuel et plus subjectif en se référant aux croyances individuelles concernant l'existence d'un accord d'échange entre les parties de la relation d'emploi. Nous présentons ses différentes conceptualisations, ses principes de réciprocité et de mutualité qui inscrivent le CP dans la théorie de l'échange social et soulignons sa double face « employé et employeur ».

#### **Les premières définitions du contrat psychologique**

Bien que le terme de « contrat psychologique » n'ait jamais été employé avant 1960, ses racines historiques remontent aux écrits de Barnard (1938), March et Simon (1958), Argyris (1960) et plus récemment Levinson, Munden, Mandl et Solley (1962) ou de Schein (1965, 1970, 1980). Le point de convergence de ces différents travaux tient à une perspective d'échange : Barnard (1938), en s'intéressant aux conditions dans lesquelles une organisation peut susciter la participation de ses membres ; March et Simon (1958), en rendant compte de la relation d'échange entre un employé et l'organisation à travers un modèle de récompenses/contributions. La conceptualisation du contrat psychologique a pris de la consistance à travers les travaux conduits par Argyris (1960)

qui a utilisé le terme de « contrat de travail psychologique » pour décrire une entente tacite<sup>9</sup> (qui n'est pas formellement exprimée, qui est sous-entendue, convenue entre plusieurs personnes) entre un groupe d'employés et leur contremaître.

En mettant l'accent sur l'échange au niveau du groupe, en considérant l'échange comme intégrant des aspects tangibles et en avançant l'existence d'un accord entre les parties concernant la nature de ce qui est échangé, Argyris (1960) a posé les caractéristiques d'une première conceptualisation. Peu après, Levinson (1962, p 21) a défini le contrat psychologique comme « une série d'attentes mutuelles dont les parties présentes dans la relation peuvent n'avoir que faiblement conscience mais qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre ». Aussi, comme le notent Coyle-Shapiro et Kessler (2000), ces définitions posent d'emblée le caractère de « mutualité » entre les deux parties de l'échange en soulignant le rôle de la « réciprocité » et de l'effet d'une satisfaction anticipée des attentes. Selon Taylor et Tekleab (2004), les principales contributions des travaux de Levinson et al (1962) tiennent au fait que :

- Les deux parties engagées dans le contrat sont, d'une part, l'employé en tant qu'individu et, d'autre part, l'organisation représentée par ses managers ;
- Le contrat psychologique recouvre des questions complexes puisque certaines attentes sont largement partagées alors que d'autres sont plus individualisées ;
- Le contrat psychologique est sujet au changement étant donné que les parties en présence peuvent négocier des changements dans les attentes.

Pour Schein (1965, p 11), « la notion de contrat psychologique suppose que l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui. Ces attentes ne sont pas seulement relatives à la quantité de travail qui doit être fournie par rapport au salaire octroyé, mais incluent également un ensemble de droits, de privilèges et d'obligations entre le travailleur et l'organisation. De telles attentes ne sont écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement ». Schein (1965) met donc l'accent sur l'importance d'une adéquation entre les attentes et contributions de chaque partie (l'expérience d'une faible adéquation peut avoir un effet néfaste sur la satisfaction des salariés, leur implication et leur performance au travail<sup>10</sup>) ou encore sur l'interaction entre les deux parties d'où l'importance de prendre en considération la perspective de chacune des parties. Comme celui-ci le soutenait plus tard, « nous ne pouvons pas

---

9 Un contrat entre deux parties est établi d'après des conditions expresses ou tacites : « expresses » dans le sens où une part de ce contrat ne porte pas à discussion ; « tacites » car elles sont néanmoins sujettes à interprétation (Chateaubriand, Discussion et opinions, 1826)

10 Nous reviendrons plus loin sur les liens entre CP et variables attitudinales et comportementales

comprendre la dynamique psychologique si nous nous intéressons uniquement aux motivations de l'individu ou aux conditions et pratiques organisationnelles. Les deux interagissent de façon complexe, ce qui requiert une approche systémique capable de traiter des phénomènes interdépendants » (Schein, 1980, p 99). Dans cette même optique d'adéquation entre attentes et contributions de chaque partie, Kotter (1973) indique que le CP est un « contrat implicite entre un individu et son organisation qui spécifie ce que chacun s'attend à donner et recevoir de l'autre dans la relation » (cité par Guest, 1998, p 651).

Aussi, bien qu'ils aient en commun de se focaliser sur la relation d'échange entre les employés et l'organisation, de réelles divergences apparaissent parmi les auteurs ayant contribué aux premiers développements conceptuels du CP. Pour Argyris (1960), celui-ci est avant tout un phénomène de niveau groupal d'entente implicite c'est-à-dire d'accord sur le contenu de l'échange entre les deux parties. Pour Levinson et al (1962) et Schein (1965), la nature de l'échange du CP inclut des avantages tangibles et intangibles et repose sur des attentes respectives des deux parties impliquées dans l'échange. Par conséquent, les développements conceptuels sur le CP sont :

- Le passage d'une vision de l'échange prenant en considération des avantages tangibles vers une perspective plus large incluant des ressources tangibles et intangibles ;
- L'évolution d'une définition d'un construit de niveau groupal vers une définition se centrant sur la relation individu/organisation
- Un accent plus important mis sur l'interaction entre les deux parties de l'échange et le contexte dans lequel elle s'opère.

### **Les principes de « réciprocité » et « mutualité » du contrat psychologique**

Ces conceptualisations soulignent l'inscription du contrat psychologique dans la théorie de « l'échange social » que l'on doit aux travaux de Blau (1964). Il distingue deux types de relation :

- L'échange économique qui est défini comme un échange dont la nature est spécifiée et dans lequel c'est le contrat formel qui est utilisé pour s'assurer que chaque partie remplit ses obligations spécifiques.
- L'échange social qui inclut des obligations non spécifiées que Blau (1964, p 93) définit comme « des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais laissée à la discrétion de son auteur ».

La confiance joue donc un rôle important car, dès les étapes initiales de l'échange, chacune des parties a besoin d'avoir confiance en la réalisation des futures obligations de l'autre partie et que celle-ci fera preuve de « réciprocité ». Gouldner (1960) en distinguait deux types. La première, la réciprocité hétéromorphique, survient lorsque le contenu de l'échange entre les deux parties est différent mais perçu comme étant de valeur équivalente. La seconde, la réciprocité homéomorphique, survient, quant à elle, lorsque le contenu de l'échange ou les circonstances dans lesquelles des choses sont échangées sont identiques. Par la suite, Sahlins (1965, 1972) a étendu cette conception en fondant la réciprocité sur trois dimensions : l'immédiateté des retours d'investissement, l'équivalence des retours, l'intérêt personnel dans le processus d'échange.

A partir de ces trois dimensions, Sahlins (1972) met en évidence trois formes de réciprocité. La première, la réciprocité généralisée est envisagée comme un « courant unidirectionnel prolongé » c'est-à-dire dans un sens. La seconde, la réciprocité équilibrée, se caractérise par un échange donnant-donnant qualifié de parfait lorsque celui-ci s'effectue simultanément. Enfin, la troisième forme de réciprocité est dite négative et se caractérise par une orientation plus égoïste c'est-à-dire où chacune des parties défend ses intérêts propres. 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 de « redevabilité ». C'est la dette créée par le fait d'avoir reçu des avantages qui maintient la relation d'échange social. Selon Greenberg (1980), cette intensité du devoir de réciprocité, ou dit autrement de « dette », est susceptible d'être influencée à la fois 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, par la nature de ce qui a causé l'action du donneur, et enfin, par les signaux émis à travers la comparaison à autrui. Les chercheurs ont ainsi généralement fait l'hypothèse que la réciprocité est un mécanisme sous-jacent permettant d'expliquer les conséquences de la manière dont un individu évalue son CP, sans toutefois tester empiriquement la valeur de cette explication.

Pourtant, les rares données empiriques suggèrent que l'acceptation de la norme de réciprocité et les dispositions personnelles de l'employé relatives à l'échange constituent des facteurs importants pour expliquer les réponses apportées par l'employé à son partenaire (c'est-à-dire l'employeur). Parzefall (2005), dans une étude tentant d'intégrer les formes de réciprocité, a souligné que la perception qu'un employeur remplit ses obligations peut être vue comme la confirmation de son inclination à respecter la norme et les standards de réciprocité. Elle serait un signe d'engagement et de confiance vis-à-vis du partenaire de l'échange, réduisant pour l'employé la nécessité de surveiller le degré d'équilibre de la relation, et aurait un effet majeur sur les

attitudes et comportements. De plus, au cours de l'échange, c'est la satisfaction régulière de ces obligations qui entretiendra la confiance dans la relation. Par conséquent si le processus d'échange social débute par des investissements mineurs (des mises en jeu) pour lesquelles peu de confiance est requise, la réalisation de celles-ci démontrera de la part du destinataire son caractère « digne de confiance » et facilitera l'accroissement des avantages et acquittement d'obligations du processus. L'échange social se distingue donc de l'échange économique à la fois par l'orientation temporelle qui le caractérise (si l'échange économique se fonde sur une orientation limitée dans le temps, le caractère à long terme de l'échange social est indispensable au renforcement de la confiance) et à l'importance accordée à la confiance dans le fait que le partenaire fera preuve de réciprocité (sachant que l'investissement dans la relation comporte un risque d'absence de retour sur investissement consenti).

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 (par définition subjective) de mutualité dans l'échange : « la mutualité ne peut être présumée (ou décrétée), et l'accomplissement des deux faces du CP est un travail de progression dans la relation d'emploi au cours du temps » (Rousseau, 2004, p 60). Une caractéristique majeure du CP est qu'il est une croyance individuelle sur un accord mutuel, sur une compréhension commune qui lie les parties impliquées pour une ligne de conduite particulière. Le CP est donc avant tout un choix individuel d'engagement volontaire qui, comme le souligne Rousseau (2004), a des effets plus puissants sur le comportement si les engagements sont explicites (ex : « je suis d'accord pour rester un minimum d'une année ») plutôt qu'implicites (ex : « rester un temps »). Il reflète ainsi la compréhension subjective des engagements que l'individu a réalisés avec l'autre partie comme si celle-ci était mutuelle. Aussi, la création d'une mutualité, comme le souligne Rousseau (2004), est le « standard d'or » dans les relations d'emploi, c'est-à-dire le liant entre individu et organisation. Les attitudes des employés devraient ainsi être plus positives et leur performance meilleure quand les deux parties sont en accord (mutuel) sur ce que l'employeur a promis à l'employé.

### **La double face du contrat psychologique : employé vs employeur**

Dès lors, quelle définition retenir ? Pour Rousseau (1989), dont les travaux vont marquer une véritable rupture avec les conceptualisations antérieures, le CP repose sur « la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a

été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques (...) Un contrat psychologique émerge quand une partie croit qu'une promesse de retours futurs a été faite, une contribution a été donnée et ainsi, une obligation a été créée pour fournir de futurs bénéfices » (Rousseau, 1989, p 123). Le CP est ainsi défini comme « un ensemble de croyances individuelles concernant des obligations réciproques entre l'employé et son organisation » (Rousseau, 1990, p 390). Par la suite l'auteur précisera que la réciprocité se fait entre l'individu et une autre partie, qu'il s'agisse d'un autre individu ou d'une entité telle que l'entreprise (Rousseau, 1989 ; Rousseau et McLean Parks, 1993 ; Rousseau et Tijoriwala, 1998). Le CP exprime donc l'équilibre entre les termes d'échange entre l'employé et l'organisation, aussi bien au niveau économique que social (Shore et Barksdale, 1998). L'accent presque exclusif mis sur la perspective de l'employé a détourné l'attention de la perspective de l'employeur et de l'intégration des deux parties impliquées dans l'échange (Taylor et Tekleab, 2004). De plus, elle réduit l'accent mis sur la notion d'accord et de reconnaissance de la perspective de l'organisation de Schein (1965) et Levinson et al. (1962) qui insistaient, quant à eux, sur le processus de contractualisation c'est-à-dire à un niveau relationnel.

Guest (1998), en rappelant que le CP se situe avant tout dans l'interaction plutôt que dans l'individu ou l'organisation, aura été l'un des premiers artisans de cette réconciliation des deux perspectives. L'existence du CP pour l'individu tient en sa perception de promesses explicites ou implicites faites par l'organisation et qu'il fait à l'organisation. De même, Tsui (1997, p 1091), en explorant ce qu'il a nommé la « stratégie de relation organisation/employé », a soutenu que ce qui est différent du CP est que celui-ci inclut « les attentes concernant la nature de l'échange tenu par l'employé et l'employeur » c'est-à-dire, comme le souligne Guest (1998), que le CP inclut deux parties. Herriot et Pemberton (1997, p 45) rappellent aussi que depuis les premiers développements du CP, c'est-à-dire « depuis Argyris (1960), le CP peut être défini comme 'la perception des deux parties de la relation d'emploi, l'organisation et l'individu, des obligations sous-entendues dans la relation' (...). Cette définition est la définition classique de Argyris (1960) et Schein (1978) et diffère de celle épousée par Rousseau et Parks (1993) (pour qui) le contrat est seulement dans l'esprit de l'employé (...) (ces auteurs) ont ainsi peu dit sur le processus contractuel ».

Par conséquent, comme l'indique Guest (1998), se focaliser exclusivement sur les perceptions de l'employé conduit à n'appréhender qu'une seule face du CP en négligeant la notion d'échange et de contrat. Guest (1998, p 658), pour qui « le CP réside dans l'interaction plutôt que (situé) dans l'individu ou l'organisation », soutient fermement qu'une conception strictement intra-personnelle



soulève la question de la redondance de ce concept avec des attitudes telles que la satisfaction et l'implication organisationnelle. Sur un plan théorique, le CP se centre sur la perception qu'un individu a des obligations mutuelles qui existent entre lui et son employeur alors que, d'une part, la satisfaction professionnelle appréhende la mesure dans laquelle les attentes d'un individu sont rencontrées et que, d'autre part, l'implication se centre sur l'attachement (notamment affectif) d'un individu à l'organisation<sup>11</sup>. De plus, comme le soulignent Coyle-Shapiro et Kessler (2000) ou encore Guest (1998), la notion de « mutualité » disparaît dans la définition donnée par Rousseau (1989) et les travaux qui se fondent sur cette définition. Ceux-ci ont tendance à sous évaluer l'aspect de « mutualité » en se concentrant uniquement sur la perspective de l'employé (Morrison & Robinson, 1997 ; Robinson & Rousseau, 1994 ; Shore & Tetrick, 1994). Or, négliger la perspective de l'employeur peut faire risquer au chercheur de se représenter partiellement le CP (Guest, 1998).

Nous retiendrons donc la définition proposée par Herriot et Pemberton (1997) qui établissent un pont entre les travaux initiaux et les développements ultérieurs en mettant l'accent sur la perspective relationnelle des deux parties du CP : « les perceptions que les deux parties de la relation d'emploi, l'individu et l'organisation, ont des obligations liées à cette relation » (Herriot et Pemberton, 1997, p 45). Néanmoins, cette définition impose de se questionner sur le « représentant » de l'employeur (Guest, 1998) c'est-à-dire, comme le soulignent Coyle-Shapiro et Kessler (2000), sur sa « personnification » au travers d'agents (leader, manager, direction, etc.) dont les actions sont considérées représenter celles de l'employeur (Levinson, 1965 ; Rousseau, 1989 ; Schein, 1965). Deux approches ont été, jusqu'à présent, adoptées. La première consiste à examiner la relation d'échange au niveau de l'employé et de son supérieur hiérarchique immédiat (Lewis-McClea & Taylor, 1998 ; Tekleab & Taylor, 2003) c'est-à-dire à un niveau dyadique. La seconde approche consiste à examiner la relation à un niveau plus global, entre les cadres de niveau intermédiaire/élevé et les employés (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, 2002 ; Porter, Pearce, Tripoli & Lewis, 1998). Une façon d'intégrer ces deux approches consiste donc à reconnaître que les individus peuvent avoir de multiples CP avec différentes parties au sein de l'organisation (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Pourtant, comme nous y invite Delobbe (2005, p 41), « bien que la question de savoir qui représente l'employeur est importante, elle ne doit pas pour autant représenter un défi insurmontable pour les chercheurs (...) car quel que soit leur niveau hiérarchique, tous ceux qui ont une fonction managériale jouent un rôle dans la gestion de la relation d'échange avec les employés ».

---

11 D'ailleurs, comme nous le préciserons plus loin, Coyle-Shapiro et Kessler (2000) ont démontré que l'implication organisationnelle est une conséquence de la manière dont un individu évalue son CP.

## 1.1.2. Le contenu du contrat psychologique : termes et dimensions

Guest (1998) souligne que le contenu du CP peut venir de perceptions, d'attentes, de croyances, de promesses et d'obligations sur l'accord de réalisation de contributions spécifiques envers l'organisation en retour de bénéfices de la part de l'employeur (Nicholson & Johns, 1985). Nous définissons en premier lieu ce que sont les termes du contrat psychologique puis les dimensions qui le composent.

### **Les termes du contrat psychologique**

Turnley et Feldman (1999) soulignent que les termes du CP découlent de trois sources principales :

- Les promesses spécifiques, en tant que communication d'intentions futures (Rousseau, 1989), faites par les représentants organisationnels à travers, d'une part, les agents organisationnels (recruteurs, superviseurs direct, managers RH) qui font des promesses spécifiques aux employés à propos de ce qu'ils peuvent attendre de l'organisation (Feldman, 1976 ; Van Maanen, 1976) ou encore à travers les manuels organisationnels et les documents écrits (Rousseau & Greller, 1994 ; Rousseau & McLean Parks, 1993) ;
- Les perceptions de culture organisationnelle et les pratiques communes qui conduisent au partage des croyances à travers les expériences de socialisation (Guzzo & Noonan, 1994 ; Sims, 1994)
- Les attentes singulières des individus (souvent idéalisées) de la manière dont opère l'organisation.

Ces sources variées impliquent donc que le CP n'intègre pas seulement les obligations établies via un contrat formel ou explicite, mais aussi des obligations perçues qui résultent de promesses informelles ou implicites sur un échange futur ou de réciprocité (Morrison & Robinson, 1997). Chaque partie possède sa propre perception des obligations mutuelles définissant une relation qui s'inscrit dans un phénomène social. Les obligations perçues composent la « fabrique » du CP (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994) qui consiste en une série de croyances individuelles ou de perceptions au regard des obligations réciproques (Levinson, 1963 ; Rousseau, 1989 ; Rousseau & Parks, 1992). Le CP peut donc inclure de nombreux termes d'échange, même si les deux parties ne sont au courant ou n'en perçoivent qu'un nombre réduit. Quelques grands thèmes émergent

toutefois des travaux menés sur les perceptions des salariés et des employeurs concernant les obligations de chaque partie<sup>12</sup>.

Kotter (1973) présentait déjà une liste de termes où le salarié percevait de leur employeur la promesse d'un travail stimulant, de responsabilités et d'une reconnaissance des efforts. Mais d'autres thèmes, qui ont quasiment disparus depuis, étaient mentionnés : le statut, le prestige ou encore la sécurité de l'emploi. Les employeurs évoquaient quant à eux comme obligations du salarié, toujours pertinentes aujourd'hui, la volonté d'apprendre et de progresser sur son poste, de proposer de nouvelles méthodes de travail ou encore de représenter les valeurs et objectifs de l'entreprise. Le CP a donc longtemps été fondé sur la stabilité, le respect des autres et la confiance mutuelle, sur l'image de l'entreprise comme une grande famille. Avec la modification de l'environnement socio-économique, les termes du CP ont évolué. Stabilité de l'emploi, désir d'implication du salarié dans l'entreprise, furent remis en question jusqu'aux rapports entre le chef d'entreprise et son personnel qui ne sont plus de même nature (De Bry & Galindo, 2005). Le tableau ci-dessous résume l'évolution des termes (ou contenu) du CP.

Tableau 1. L'évolution du CP (d'après Hilltrop, 1995 ; et De Bry & Galindo, 2005)

Les caractéristiques du contrat	Ancien CP	Nouveau CP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base</li> <li>• Modèle</li> <li>• Durée</li> <li>• Etendue</li> <li>• Principes sous-jacents</li> <li>• Résultat escompté</li> <li>• Responsabilité principale de l'employeur</li> <li>• Responsabilité principale du salarié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sécurité</li> <li>Structuré</li> <li>A vie</li> <li>Etroite</li> <li>Traditions</li> <li>Loyauté et engagement</li> <li>Salaire équitable pour un bon travail</li> <li>Bonnes performances dans son Travail</li> <li>Temps et effort</li> <li>(Revenu stable et promotion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employabilité</li> <li>Flexible</li> <li>Variable</li> <li>Large</li> <li>Règles du marché</li> <li>Valeur ajoutée</li> <li>Salaire élevé pour de hautes performances</li> <li>Faire la différence</li> <li>Connaissance et compétence</li> <li>(Opportunités pour s'épanouir)</li> </ul>

Les nouveaux termes apparus suite aux études menées depuis 1990 portent sur l'équité, la justice des procédures et de leur application, l'autonomie dans son travail, le salaire lié au mérite ou encore la communication sur les changements affectant les salariés (Ellug, 1995 ; Herriot et, 1997 ; Hiltrop, 1995 ; Kissler, 1994). Pour l'employeur, ce sont les performances élevées et l'éthique des salariés qui sont le plus souvent avancées comme promesses attendues. Rousseau (1998) puis Morrison et Robinson (2000) ont alors proposé une liste d'obligations qui seraient stables et généralisables au sein des différentes catégories salariales, et que l'on retrouverait dans l'ensemble des travaux précédents. Une série d'études sur la validité de l'échelle ainsi construite a

12 Les obligations perçues doivent être distinguées des attentes (dans le sens d'espérer) qui sont des croyances générales tenues par les employés à propos de ce qu'ils trouveront dans leur travail et dans l'organisation (Robinson, 1996)

conduit à proposer une structure factorielle assez stable avec 7 facteurs pour les obligations de l'employeur et 6 pour celles des salariés (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 2. Les termes du Contrat Psychologique (d'après Guerrero, 2003)

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

Pourtant, des difficultés résident au regard de l'instabilité des résultats concernant les termes du CP ou encore dans leur généralisation selon les populations ou au cours du temps (Sels, Janssens & Van Den Brande, 2004). Barksdale et Shore (1997) ont ainsi indiqué que ces éléments n'étaient pas particulièrement stables d'une population à l'autre. La signification que les individus attribuent aux termes peut être différente selon le contexte dans lequel ils sont interprétés (Sels, Janssens & Van Den Brande, 2004). Etant donné que les CP varient d'un individu aux organisations, il est donc difficile, sinon impossible, d'arriver à une série de termes universels pour couvrir toutes les situations (Coyle-Shapiro, 2000). Notre objectif ne consiste pas à évaluer « l'universalisme » des objets du CP quels que soient les environnements étudiés. Nous retiendrons donc les « objets » suivants pour lesquels la validité et la stabilité ont été testés empiriquement par plusieurs études (Rousseau, 1990 ; Robinson & Morrison, 1995 ; Robinson, 1996 ; Turnley & Feldman, 2000) : salaire, augmentation de salaire, primes, formation, opportunités d'avancement, développement de carrière, avantages (de travail, retraite, santé), prise de décision, responsabilité de travail, challenge dans le travail, retour sur performance au travail, support du superviseur, support organisationnel et sécurité de l'emploi.

### Les dimensions du contrat psychologique

Concernant les dimensions du CP, et partant de la distinction de McNeil (1985) entre éléments de transactions (incluant un échange économique avec un salaire élevé et lié aux performances) et relationnels (la sécurité de l'emploi, la carrière et le soutien aux problèmes personnels), Rousseau a proposé une classification des termes du CP en 4 groupes :

- Le contrat de *transaction* qui correspond à la perception individuelle que l'échange avec l'entreprise est ponctuel et économique. Il se centre sur des termes économiques et tangibles incluant très peu de promesses de la part des deux parties (il n'y a aucune

obligation de rester dans l'entreprise et l'employeur ne développe pas de politique RH visant à impliquer et à retenir les salariés).

- Le contrat de *relation* où l'individu considère que son entreprise a fait d'importantes promesses liées à des rétributions sécurisantes telles que des revenus stables et la sécurité de l'emploi. Il inclut une forte dimension affective et est assimilé à un échange social bâti sur la confiance mutuelle entre les parties (en échange, le salarié s'engage à être loyal et à rester durablement chez le même employeur) où le contenu de l'échange porte sur des ressources tangibles et intangibles qui évoluent de façon dynamique. La portée du contrat est large dans la mesure où il peut y avoir des interférences entre le travail et sa vie personnelle.
- Le contrat de *développement* où l'entreprise s'est engagée à proposer des emplois à responsabilité avec un accès privilégié aux sources d'information, des moyens pour atteindre les objectifs fixés et des possibilités de développement personnel (en échange, le salarié accepte de se plier aux objectifs de l'entreprise et de faire preuve d'adaptabilité pour atteindre les performances que l'on attend de lui)
- Le contrat de *transition* qui se développe lorsque le salarié accepte une situation qui peut paraître désavantageuse, mais qui répond à ses besoins à un moment donné. Il s'agit d'un contrat incertain dans la mesure où aucune attente ni promesse n'arrive à émerger clairement car il est perçu dans les entreprises qui sont en phase de changement organisationnel et qui ne peuvent proposer une vision claire de leur avenir.

Bien que la distinction conceptuelle entre ces différents types de contrat soit claire, leur opérationnalisation a été soumise à de nombreuses critiques. Ainsi, Roehling (1996) et Arnold (1996) notent un recouvrement entre les items relatifs aux deux dimensions, transactionnelle et relationnelle, avec une inconsistance dans les résultats des travaux ayant cherché à les répliquer. Coyle-Shapiro et Kessler (2000) ont obtenu quant à eux des données empiriques soutenant l'existence de trois dimensions distinctes : transactionnelle, relationnelle et de formation. Aussi, pour dépasser ces limites, une autre approche consiste à évaluer les termes du CP à travers ses dimensions c'est-à-dire à s'interroger sur les dimensions pertinentes à la capture de la variété des CP. 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 CP soit entendue à travers six dimensions.

Tableau 3. Les dimensions du Contrat Psychologique (Sels, Janssens et Van Den Brande, 2004)

Dimensions	Définition
Tangibilité (intangibile/tangible)	Degré par lequel les employés perçoivent les termes du contrat de manière non ambiguë, spécifiés explicitement et clairement observables par les différentes 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 & McLean Parks, 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)

Ces deux dernières dimensions sont proposées pour révéler la nécessité d'une intégration des perspectives de l'employé et de l'employeur dans l'étude du CP et dépasser l'aspect unilatéral des recherches entreprises le plus souvent du point de vue du salarié. Ces différentes dimensions ayant été validées empiriquement, nous les associerons aux termes retenus lors de l'opérationnalisation de nos outils de mesure du CP.

### 1.1.3. Un « schéma mental » de la relation d'emploi

Le CP prend ainsi la forme d'une « trame mentale » permettant de rendre compte des aspects explicites et implicites de la relation d'emploi. Nous soulignons le « schéma mental » (Rousseau, 1995, 2001, 2004) que représente le CP en tant que structure cognitive des croyances relatives aux obligations réciproques inhérentes à la relation d'emploi ou, dit autrement, de ce que l'organisation attend d'un employé et de ce que ce dernier peut recevoir en échange (Rousseau, 1995, 2001 ; Shore & Tetrick, 1994). Nous présentons aussi les processus organisationnels et individuels qui interviennent dans sa formation.

#### **Le contrat psychologique comme « schéma mental » de la relation d'emploi**

Les employés et employeurs peuvent tenir des vues différentes sur son contenu ou encore sur le degré par lequel chaque partie a rempli les obligations mutuelles de l'échange. La création d'un CP peut donc résulter de significations implicites reliant une interprétation individuelle d'actions à des événements à l'intérieur de l'organisation (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). En tant que schéma mental, le CP, d'une part, aide les employés à définir le contenu et les caractéristiques de leur relation d'emploi et, d'autre part, influence la manière dont ils interprètent et se souviennent des obligations et des promesses qui la définissent. Le CP agit donc 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'enchâsse dans un niveau de signification plus élevé. Rousseau (2001) distingue trois niveaux de signification :

- Les *croyances* relatives aux termes et aux conditions de la relation d'emploi concernant les obligations réciproques qui lient une personne à son organisation.
- Les *significations* associées aux croyances sur la nature de la relation d'emploi
- L'*idéologie* et les normes qui lui sont associés (Rousseau, 2001) qui prennent naissance dans des schémas « pré-emplois » que possède une personne avant d'entrer dans une nouvelle organisation.

La littérature identifie plusieurs phases dans le développement du CP (Anderson & Thomas, 1996 ; Nelson, Quick & Joplin, 1991) :

- La phase de « socialisation anticipatoire » c'est-à-dire qu'avant même d'intégrer une nouvelle organisation, l'individu possède un « contrat psychologique anticipatoire » (Anderson & Thomas, 1996 ; Blancero & Kleiner, 2001) qui repose sur des croyances et des présupposés issus d'expériences antérieures. Celui-ci est le fruit de diverses expériences de socialisation familiale ou professionnelle.
- La phase de « rencontre » qui commence dès l'entrée organisationnelle et qui 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 dernières influenceront la manière dont l'individu perçoit et interprète son environnement de travail et donc sa relation d'emploi. De plus, elles 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 quant à sa relation d'emploi s'ajuste progressivement à partir des informations environnementales jusqu'à atteindre un niveau de complétude suffisant pour qu'il y ait une certaine consistance entre les expériences organisationnelles et les croyances individuelles par rapport à la relation d'emploi (Rousseau, 2001).

Dans leurs travaux, Morrison et Robinson (1997, 2004) identifient également plusieurs facteurs liés à l'expérience qui peuvent affecter la construction du CP d'une personne avant, pendant ou après l'entrée dans une nouvelle organisation. Ils énumèrent la socialisation durant l'enfance et l'adolescence, la culture nationale, les expériences antérieures de travail<sup>13</sup>, la culture organisationnelle<sup>14</sup>, la socialisation organisationnelle et professionnelle, les signaux sociaux et les interactions quotidiennes, et enfin, le rôle au sein de la relation d'emploi et les motivations, les buts et les besoins qui y sont associés. Comme Morrison et Robinson, Rousseau (2001) considère que les expériences antérieures de travail et les pratiques de socialisation affectent le modèle mental qu'une personne possède à l'égard de sa relation d'emploi. Aussi, une fois que le schéma de la relation d'emploi est complètement formé et qu'il a été jugé comme consistant par rapport à la réalité organisationnelle, il devient extrêmement « résistant » au changement (Fiske & Taylor,

---

13 Cavanaugh et Noe (1999) ont démontré très clairement l'impact de la rencontre d'un ou plusieurs phénomènes tels que la restructuration ou le changement organisationnel sur le développement de perceptions différentes

14 Dont Dulac, Delobbe et Gries (2003) ont montré l'impact sur la perception qu'a un employé des contributions et rétributions inhérentes à la relation d'emploi



1984 ; Horowitz, 1988 ; Stein, 1992). Néanmoins, comme le souligne Schalk (2004), les CP ne sont jamais formés une fois pour toutes. Ils évoluent et font fréquemment l'objet de révisions sur la base d'expériences faites après l'entrée organisationnelle au gré des événements et, plus particulièrement, lorsqu'un changement organisationnel intervient.

### **Les processus organisationnels et individuels intervenant dans la formation du contrat psychologique**

Rousseau (2001), partant de la définition du CP comme un schéma mental, va mettre en lumière une série de processus individuels et organisationnels qui interviennent dans la formation du CP. Elle distingue d'une part les « messages externes et les signaux sociaux » émis par l'organisation, et, d'autre part, les « interprétations, prédispositions et constructions individuelles ». Parmi les facteurs organisationnels, Rousseau (1995) relève une première catégorie : les messages et les événements émis par l'organisation qui véhiculent des engagements de sa part. Si, selon l'auteur, ces éléments sont surtout exprimés durant les activités et processus de gestion des ressources humaines (recrutement, promotion, formation, etc.), ils peuvent également se produire pendant les phases de changement organisationnel où les messages émis par l'entreprise provoqueront un impact sur les engagements perçus. Rousseau (1995) identifie ainsi 4 types d'évènements :

- Les énoncés ouverts de communication de promesses et de garanties,
- L'observation du traitement reçu par les autres,
- La manifestation des politiques organisationnelles (règlements intérieurs, manuels, pratiques de rémunération, etc.)<sup>15</sup>.
- Les constructions sociales (références à la réputation ou à l'histoire de l'organisation) ou positions sociales (Ho, Rousseau & Levesque, 2006)<sup>16</sup>.

La seconde catégorie de facteurs externes concerne les signaux sociaux issus de l'environnement de l'employé. Selon l'auteur, ceux-ci représentent des informations acquises par un employé dans son environnement de travail et jouent trois rôles dans le processus de formation du CP :

- Ils constituent une source importante d'informations sur le contenu et les caractéristiques de son CP.

---

<sup>15</sup> La théorie du «group value model» (Tyler & Lind, 1992), nous apprend d'ailleurs que les procédures qui permettent aux individus d'exprimer leurs opinions donneraient le sentiment que l'organisation valorise leur avis

<sup>16</sup> Les employés qui occupent des positions plus avantageuses ont généralement plus d'expériences organisationnelles positives au regard des ressources et opportunités plus avantageuses qu'elles offrent

- Ils peuvent engendrer une certaine pression sociale de telle sorte que l'employé se sent obligé de se conformer à la compréhension collective des obligations réciproques qui constituent le CP collectif.
- Ils façonnent la manière dont un employé perçoit et interprète les manifestations organisationnelles<sup>17</sup>.

Concernant les facteurs individuels, aux vues du caractère idiosyncrasique du CP, les travaux relèvent trois catégories de prédispositions individuelles susceptibles d'influencer le développement du CP :

- Les biais cognitifs qui sont impliqués, selon Rousseau (1995), dans le traitement de l'information relative aux intérêts personnels (perception irréallement positive de soi, illusion de contrôle ou encore optimisme comparatif) et qui peuvent intervenir dans la construction et l'interprétation des promesses.
- Les buts, motivations et objectifs liés à l'emploi qui déterminent la nature des obligations à laquelle les employés accordent de l'importance.
- La personnalité de l'individu (Raja, Johns & Ntalianis, 2004 ; Orvis & Dudley, 2002) selon sa perception de contrôle des événements organisationnels (liée à la possession d'une qualification spécifique par exemple), son affectivité (Cropanzano, James & Konovsky, 1993), son désir et sa sensibilité d'équité (Huseman, Hatfield & Miles, 1987 ; Miles, Hatfield & Husemen, 1989), sa conscience professionnelle (McCrae & Costa, 1987) ou encore selon son estime de soi.

---

<sup>17</sup> Ici encore, il semblerait que le changement organisationnel puisse jouer un rôle d'influence dans la formation du CP des employés

### 1.1.4. L'évolution du contrat psychologique : perception de brèche et/ou violation

Nous avons souligné plus haut une certaine forme de stabilité du CP au fil de son développement. Pourtant, celui-ci peut se voir réévaluer dans le cas où un employé serait amené à percevoir que son organisation n'a pas rempli certaines obligations à son égard. Nous indiquons ainsi que d'une simple dissonance dans l'accomplissement de l'échange réciproque, l'employé peut percevoir une brèche et/ou une violation de son CP.

#### **La perception de dissonances dans l'échange**

Comme Rousseau (2004) le notait, des biais peuvent exister dans l'échange entre l'employé et l'employeur. Kotter (1973) reconnaissait déjà que ce qu'un employé et une organisation s'attendent à donner et à recevoir l'un de l'autre peut être assez différent, si bien que l'employé peut faire, avec le temps, l'expérience de frustrations et de déceptions résultant de cette inadéquation. Cette question sur la mutualité et/ou réciprocité du CP entre l'employé et l'employeur est d'autant plus importante à considérer dans le contexte mouvant actuel où le travail se présente dans des formes diverses, des arrangements de flexibilité et/ou de diversité croissants. Coyle-Shapiro et Kessler (2002) dans le secteur public de Grande-Bretagne ont montré que les employés atypiques, c'est-à-dire qui « ne disposent pas d'un contrat explicite ou implicite pour un emploi à long terme ou dans lequel les heures minimum à prester peuvent varier de manière non systématique » (Polivka et Nardone, 1989, p 11), conçoivent leur CP dans des termes plus étroits et recevraient moins de récompenses organisationnelles que leurs collègues employés à temps plein. Pour les auteurs, « les employés atypiques répondent à ce sous-investissement de l'employeur en étant moins impliqués envers l'organisation et moins enclins à s'engager dans des comportements de citoyenneté organisationnelle » (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002, p 92). Coyle-Shapiro et Conway (2002), en examinant les effets d'un passage de temps partiel à temps plein et vice et versa sur le CP des employés, ont rapporté une augmentation des récompenses relationnelles provenant de l'employeur lors du passage de temps partiel à temps plein tandis que le passage contraire, de temps plein à temps partiel, engendrerait une augmentation des récompenses transactionnelles perçues provenant de l'employeur.

Des dissonances (Festinger, 1954) peuvent également exister selon les différences culturelles. Ici encore, les études empiriques sont limitées. Pourtant, King et Bu (2005), à partir d'une étude

auprès des nouvelles générations de professionnelles de l'informatique de Chine et des Etats-Unis, ont montré des différences de perceptions quant à la nature des relations entre employés et employeurs en termes d'obligations. La relation d'emploi « américaine » porte avant tout sur une indépendance des individus avec des obligations mutuelles à court terme (Hofstede, 1980 ; Thomas & al, 2003). La relation d'emploi « chinoise » est « philosophiquement » plus collectiviste avec des obligations mutuelles à long-terme entre l'individu et l'organisation (Meindl & al, 1989 ; Singelis & al, 1995 ; Triandis & Gelfand, 1998). Si les résultats de King et Bu (2005) montrent une homogénéisation des perceptions des obligations employeurs/employés (notamment par l'introduction de l'économie de marché en Chine depuis 1979), ils soulignent néanmoins une persistance de différences culturelles tenant à des schémas cognitifs encore empreint du passé collectif.

Selon Morrison et Robinson (2004), cette inadéquation dans ce que se doivent l'un à l'autre l'employé et l'employeur tient, d'une part au fait que chacun débute la relation avec des schémas cognitifs différents sur ce que doivent être les obligations entre les deux parties, et, d'autre part, à l'émergence de perceptions différentes entre les deux parties suite aux processus d'interprétation et de construction de sens au long de l'échange. De plus, une communication insuffisante ou faible peut donner lieu à des obligations vagues et incomplètes conduisant également à une inadéquation dans ce que se doit l'un à l'autre l'employé et l'employeur. D'autre part, à l'exception des contrats à court terme, les CP tendent à être incomplets et ont besoin d'être révisés au cours du temps. Ni l'employé, ni l'employeur ne peuvent initialement expliquer tous les détails de la relation d'emploi à long terme. En fait, il est impossible d'attendre de l'autre partie d'indiquer tous les détails pertinents qui devraient être partagés avec l'autre (Rousseau, 2004). De plus, les changements de circonstances signifient que toutes les contingences ne peuvent être prévues. Par conséquent, les CP tendent à devenir plus élaborés tout au long de la relation d'emploi. En effet, les aspects d'emploi que l'employé trouve satisfaisants mais qui ne font pas partie du CP (ex : la camaraderie) peuvent, par la suite, être vus comme des parties intégrantes du CP (Rousseau, 2004).

Aussi, tout au long de la relation d'emploi, le contrat psychologique se trouve évalué. Quand une promesse a été faite ou perçue comme ayant été faite, il s'engage invariablement une évaluation de son accomplissement dans le temps c'est-à-dire que l'individu est amené à répondre à la question suivante : « est-ce que la promesse que l'on m'a faite a été remplie ? ». Par conséquent, ceci induit de manière systématique une évaluation cognitive entre ce que l'individu a reçu et ce qui était promis (ou ce qu'il avait perçu comme lui étant promis) : « ai-je reçu plus ou

moins que ce que l'on m'a promis ? » (Morrison & Robinson, 1997 ; Rousseau, 1995). Les premières recherches se sont attachées avant tout aux situations « négatives » où les individus percevaient avoir reçu moins que ce qui leur était promis (ou perçu comme étant promis). 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). Les travaux actuels considèrent également la nécessité de prendre en considération le cas des situations « positives » où les promesses ont été satisfaites. Il s'agit des cas où les individus perçoivent avoir reçu plus que promis<sup>18</sup>.

### **La perception de brèche du contrat psychologique**

La brèche du CP est une expérience subjective, se référant à la perception que l'un a du fait que l'autre a échoué à accomplir adéquatement les obligations promises du CP (Rousseau, 1989). 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 (Morrison & Robinson, 1997). La *renonciation* (« je ne peux pas ») par incapacité reflète une situation dans laquelle les agents organisationnels se voient dans l'impossibilité de tenir les promesses qu'ils ont faites auparavant soit à la survenue de changements inattendus dans l'environnement interne (comme dans le cas des restructurations) ou externe (comme la concurrence) de l'organisation. Robinson et Morrison (2000) ont ainsi montré que lorsque la performance de l'organisation est faible, les employés sont plus enclins à considérer que leur CP a fait l'objet d'une brèche. En cas de *renonciation* par manque de volonté, soit les agents organisationnels renoncent à une promesse sans jamais avoir eu l'intention de la remplir, soit ils y renoncent alors qu'ils avaient réellement l'intention de la tenir (Morrison & Robinson, 1997).

---

18 Ho (2005) utilise le terme de « disparité de promesses reçues » pour représenter le continuum entier allant des promesses non tenues à celles réalisées

Morrison et Robinson (1997) identifient trois facteurs susceptibles d'affecter les coûts et les bénéfices associés à un comportement de rétraction :

- *L'asymétrie de pouvoir* qui, dans une relation d'emploi typique, est généralement réparti de manière inégale et dont, par conséquent, le coût de rétraction est moins coûteux pour la partie qui détient le plus de pouvoir ;
- *Le comportement de l'employé* c'est-à-dire la manière dont les agents organisationnels perçoivent le comportement de l'employé, et plus particulièrement, la manière dont celui-ci s'est acquitté de ses obligations à l'égard de l'organisation ;
- *Le type de relation d'échange*, à savoir transactionnelle ou relationnelle.

La seconde cause se produit, quant à elle, lorsque l'employé et l'agent organisationnel ont des compréhensions différentes des promesses données (Morrison & Robinson, 1997) et réside alors dans la divergence des perceptions. Cette *incongruence* (« c'est absurde ») peut porter sur le contenu des obligations incluses dans le CP ou sur leur accomplissement (Morrison & Robinson, 1997, 2004). Par rapport aux obligations, l'*incongruence* traduit la mesure dans laquelle l'employé et l'employeur (ou agents organisationnels) ont des perceptions différentes des obligations réciproques qu'ils ont l'un envers l'autre, c'est-à-dire des contributions et rétributions qui devraient être échangées entre les deux parties. 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 (le plus souvent idiosyncrasique) qui, simplifiant le processus par lequel les individus donne sens aux évènements et situations (Fiske & Taylor, 1984), conduit les individus à des perceptions, interprétations et mémorisation des promesses très différentes
- *La complexité et l'ambiguïté* des obligations perçues (Griffin & Ross, 1991)
- *L'insuffisance de communication*<sup>19</sup>

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. Morrison et Robinson (1997) proposent alors que la probabilité de détecter cet écart dépend de deux facteurs : la *saillance* et la *vigilance*. La première (« cela se voit ») affecte la probabilité qu'un employé juge qu'il existe un écart entre ce qui a été reçu par rapport à ce qui a été promis,

---

19 Comme le souligne Morrison et Robinson (1997), une communication améliorée passe, entre autre, par la qualité de l'échange avec son supérieur (ELM) c'est-à-dire que celui-ci pourra influencer sur la perception de brèche de la part du salarié

c'est-à-dire qu'elle dépend de la taille de cet écart. La seconde (« je suis attentif ») correspond à l'intensité avec laquelle l'employé contrôle activement son CP mais qui est affectée elle-même par quatre facteurs (Morrison & Robinson, 1997) :

- L'*incertitude* lors de laquelle la vigilance de l'employé, par rapport aux écarts entre le promis et le reçu, sera intense car source d'anxiété dont l'individu tentera le contrôle ;
- La *nature de la relation* d'emploi ;
- Le *degré de confiance* concernant la relation d'emploi ; et enfin
- La *perception des coûts et des bénéfices* associées à la découverte d'une promesse non tenue.

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 » qui consiste à évaluer la manière dont chaque partie de la relation d'emploi a respecté ses promesses à l'égard de l'autre c'est-à-dire qui repose sur la perception des obligations réciproques et de leur accomplissement. 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 a été promis (a)
- Ce qu'il a fourni par rapport à ce qu'il a promi (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

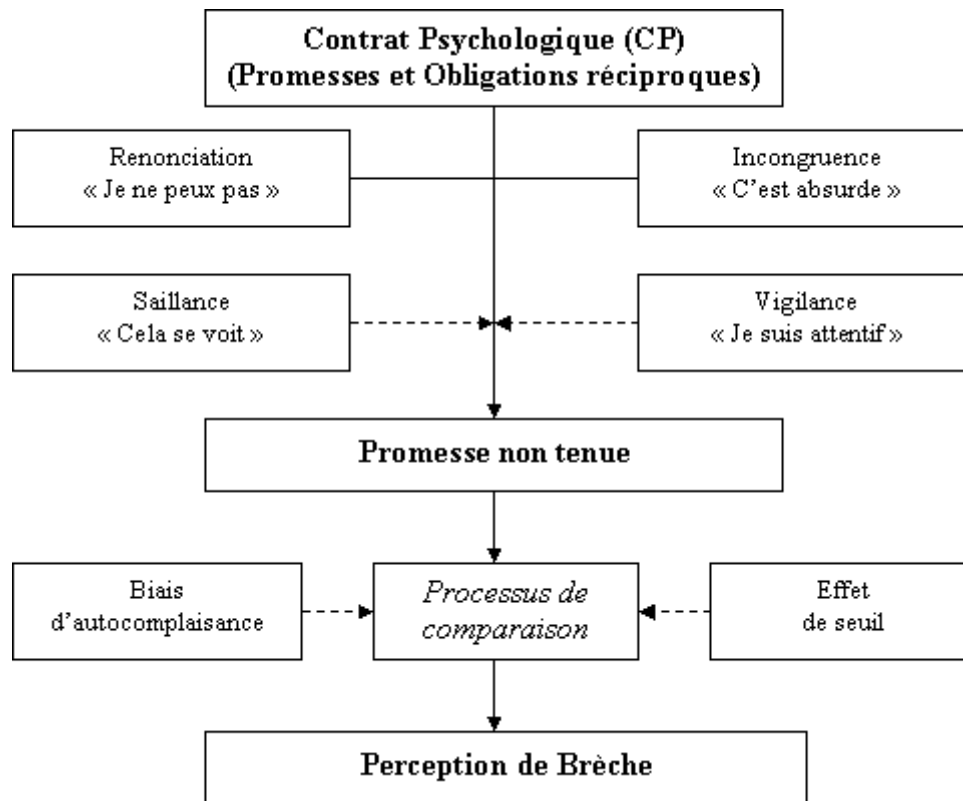
La perte de confiance est l'ingrédient critique dans la relation entre brèche du CP et les réactions conséquentes des employés. L'impact de la brèche du CP vient de quelque chose de plus qu'une simple perte de bénéfices ou de récompenses attendues<sup>20</sup>. De plus, Morrison et Robinson (1997) avancent deux facteurs qui affectent ce processus de comparaison :

- Le biais d'*autocomplaisance* qui pourrait avoir comme effet que l'employé surestime ses contributions et sous-estime les rétributions reçues de l'organisation
- Les *effets de seuil* qui sont affectés, d'une part, par la sensibilité à l'équité c'est-à-dire la préférence individuelle pour des situations équitables ou inéquitables (Huseman, Hatfield & Miles, 1987) et, d'autre part, le type de relation d'échange

---

20 Nous verrons d'ailleurs dans le chapitre suivant qu'elle peut représenter la perte d'un « petit bout de soi »

Figure 2. Le processus de brèche du CP (d'après Morrison & Robinson, 1997)



Néanmoins, lorsqu'un employé perçoit qu'une promesse n'a pas été tenue, celui-ci ne va pas nécessairement considérer que son CP a fait l'objet d'une brèche. Comme le notent Morrison et Robinson (1997), les perceptions individuelles sont modérées par les biais servant le « soi » (Taylor & Brown, 1988), la sensibilité à l'équité (Huseman, Hatfield & Miles, 1987), le type de relation d'échange ou encore la nature de l'asymétrie de pouvoir. Pour qu'il y ait perception de brèche, Morrison et Robinson (1997) identifient deux conditions :

- L'employé doit percevoir qu'une ou plusieurs promesses n'ont pas été tenues
- L'employé doit considérer qu'il a tenu ses promesses vis-à-vis de son organisation et que les contributions qui en découlent n'ont pas été adéquatement « réciproquées » (Dulac, 2005) par l'organisation.

### **La perception de violation du contrat psychologique**

Morrison et Robinson (1997) définissent la violation du CP comme fondamentalement perceptuelle, affective et émotionnelle. Ainsi, si le terme de violation est employé, il ne se réfère pas nécessairement à une « réalité objective ». La « violation » a été définie, particulièrement dans les études empiriques, 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). Rousseau (1989, p 128) définit quant à elle la violation comme « l'incapacité des organisations, ou de toute autre partie, à répondre à la contribution d'un employé, tel que ce dernier croit qu'elles devraient le faire ». Ces définitions suggèrent ainsi que la violation est cognitive et qu'elle reflète un calcul mental de ce que l'un a reçu en lien à ce qu'un a promis. Le niveau de respect des promesses faites par l'organisation est utilisé par l'employé pour évaluer le déroulement de la relation d'échange. Par conséquent ses réponses en termes de comportements et attitudes sont destinées à rééquilibrer cette relation en cas de dysfonctionnements si l'un des deux protagonistes ne faisait pas face à ses obligations (Coyle-Shapiro et Kessler, 2002 ; Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001 ; Rhoades et Eisenberger, 2002).

D'un autre côté, 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 de l'individu<sup>21</sup>. Il paraît d'ailleurs raisonnable de souligner que 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 (Frijda, 1988 ; Ortony & al, 1988). Les deux auteurs considèrent que ce processus d'interprétation est affecté par quatre facteurs :

- *L'évaluation des résultats* qui dépend de la taille de l'écart existant entre les contributions respectives ;
- *Le processus d'attribution* des causes de la brèche qui consiste à rechercher des informations et des explications afin de déterminer les causes de cet évènement (Wong & Weiner, 1981) –agissant directement sur l'intensité des émotions ressenties par l'individu (Frijda, 1988 ; Ortony, Clore & Collins, 1988)– et qui peut être affecté par les explications sociales –c'est-à-dire les justifications ou excuses fournies par les agents organisationnels– ;
- *Les jugements de justice et d'éthique*, qui ont des répercussions sur les attitudes et les comportements des employés (Kickul, 2001 ; Kickul, Lester & Finkl, 2002 ; Robinson & Morrison, 2000 ; Takeuchi, Tekleab & Taylor, 2000 ; Turnley & Feldman, 1998,

---

21 Nous montrerons par la psychanalyse comment elle dépasse la raison de l'individu en touchant à l'image de soi

1999), concernant la consistance des procédures et l'impartialité des décisions (Lind & Tyler, 1988) et le degré de respect et d'honnêteté avec lequel l'employé a été traité (Bies & Shapiro, 1987) ;

- Le *contrat social* qui reflète, dans le contexte du CP, les présupposés et croyances relatives à l'échange, à la réciprocité, à l'équité et à la justice (ce contrat pouvant varier selon les organisations de telle sorte qu'une même brèche dans deux organisations ne produira pas forcément les mêmes conséquences)

Ce dernier point, comme le soulignent Morrison et Robinson (1997), est de toute importance car toutes ces déterminations prennent leur origine dans le contexte de la relation d'échange employé/organisation. En effet, les évaluations sont faites en relation avec le contrat social qui renvoie aux suppositions, croyances et normes à propos de comportement approprié à l'intérieur d'une unité sociale particulière (Gough, 1963 ; Homans, 1961). Le contrat social entraîne des croyances à propos de l'échange, la réciprocité, la confiance et la justice<sup>22</sup>. Le contrat social est donc pertinent dans l'expérience de violation du CP parce qu'il sert de toile de fond sur laquelle un employé interprète une brèche perçue. Parce que différents contextes sont gouvernés par différents contrats sociaux, un comportement considéré comme inapproprié dans un contexte peut être parfaitement acceptable dans un autre (Clark & Waddell, 1985). De plus, un des facteurs le plus important affectant le jugement de responsabilité est l'intentionnalité perçue (Bell & Tetlock, 1989 ; Heider, 1958). Si l'employé perçoit qu'un agent organisationnel était conscient qu'un accord était en train de se rompre et que la brèche du CP était un acte déterminé, les sentiments de violation pourront être intensifiés<sup>23</sup>. De même, plusieurs études (Fiske & Taylor, 1984 ; Eagly & Chaiken, 1993) montrent que les croyances et attitudes influencent les interprétations individuelles de la réalité que les individus interprètent de manière consistante avec les croyances et attitudes antérieures. Même quand ces derniers font face à l'évidence qu'ils devraient infirmer leurs croyances antérieures, les individus sont capables de concevoir des explications causales qui permettent à la croyance antérieure de rester intact (Nisbett & Ross, 1980).

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

---

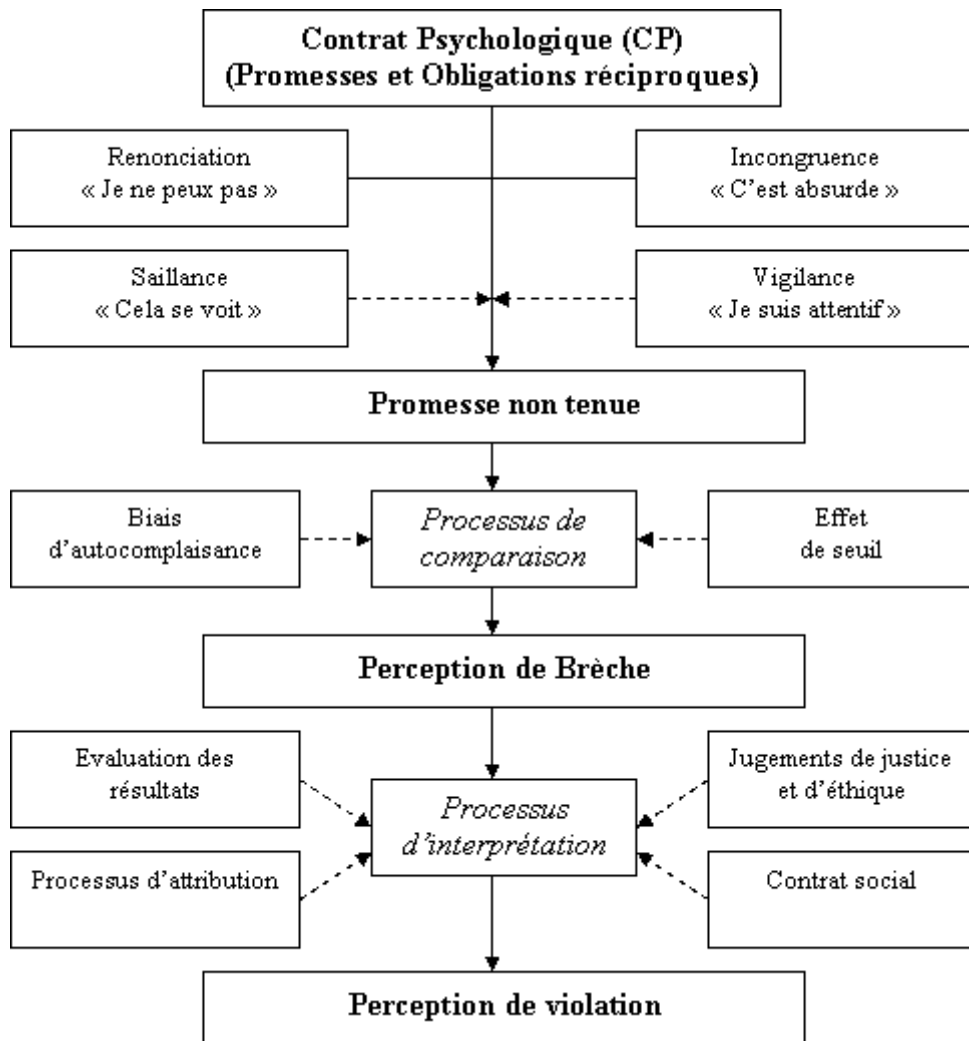
22 Les jugements de traitement justes sont d'ailleurs souvent plus associés à ce que Bies et Moag (1986) nommèrent « justice interactionnelle » qui reflète les croyances d'un employé à propos du fait qu'il a été traité avec respect et honnêteté, et a reçu une justification adéquate pour la brèche du CP (Bies & Shapiro, 1987).

23 Notre étude de DEA a montré que les réactions anxiogènes exprimées par les salariés restants (opérateurs de production) dans l'organisation tenaient en partie à leur conviction selon laquelle l'apparition de nouveaux changements organisationnels était pré-déterminée et avait pour but de leur signifier, à terme, le souhait de la direction de les « éliminer »

conditions, suivre la croyance qu'une organisation a échoué à maintenir adéquatement le CP » (Morrison et Robinson, 1997, p 230). La violation du CP est donc définie comme « une expérience affective et émotionnelle de déception, de désappointement, de frustration, de colère et de ressentiment qui peut émaner de l'interprétation d'un employé d'une brèche du contrat et de ses circonstances accompagnantes » (Morrison & Robinson, 1997, p 230) qui résulte « de la perception par l'une des parties que l'autre n'a pas satisfait une ou plusieurs de ses obligations » (Poilpot-Rocaboy, 1998, p 944). Elle provient de la fêlure perçue de ne pas recevoir quelque chose qui est à la fois attendu et désiré (Ortony & al, 1988 ; Robinson & Morrison, 1995 ; Robinson & Rousseau, 1994) d'où l'expression des sentiments de colère, de ressentiment, d'indignation, d'amertume et même d'outrage venant de la perception que l'on a été trahi ou mal traité (Ortony & al, 1988 ; Rousseau, 1989 ; Schein, 1965). La violation représente donc la construction d'une représentation subjective de l'événement vécu et l'attribution de la responsabilité du « tort éventuel subi » (Morrison et Robinson, 1997). En cela, elle constitue un état mental de lecture de l'action, avec une tonalité phénoménologique distinctive, un *sentiment* qui est vécu à un niveau intrinsèque plus profond (Frijda, 1988 ; Oatley, 1992) pouvant être accompagné d'une incapacité à arrêter de penser l'issue qui a conduit à cette émotion (Morrison et Robinson, 1997).

Reprenant les travaux d'Hirschman, Shore et Tetrick (1994), pour qui les réactions à une violation du contrat peuvent différer selon la nature du CP (plutôt transactionnel ou plutôt relationnel), analysent les effets théoriques d'une violation du CP en termes de *voice* (considérée comme une attitude ou un comportement consistant à tenter de maintenir ou instaurer à nouveau le CP initial) et d'*exit* (de retrait au sens large au travers du silence, de la malveillance, du départ de l'organisation). Le salarié réagit à une violation du CP « en diminuant les obligations perçues de son employeur, les siennes à l'égard de son employeur ou en se retirant de la relation » (Shore et Tetrick, 1994, p 105). Robinson, Kraatz et Rousseau (1994) expliquent d'autre part que si les violations affectent plus les obligations des employés que celles des employeurs c'est parce que les employés qui ont vécu des violations peuvent trouver des ajustements de leurs propres obligations pour réagir de manière plus faisable. Les employés peuvent se percevoir comme moins puissants pour effectuer le changement dans leur comportement vis-à-vis de l'employeur et ainsi, simplement ajuster leurs propres obligations perçues en vue de redresser la situation. Le schéma ci-dessous présente l'ensemble du processus de brèche et de violation du CP.

Figure 3. Le processus de brèche et de violation du CP (d'après Morrison & Robinson, 1997)



## 1.2. Les facteurs de modération ou d'amplification des perceptions de brèche et/ou de violation

L'évaluation de l'accomplissement du contrat psychologique est donc un exercice subjectif qui ne repose pas sur un simple calcul cognitif. Elle est une construction sociale et personnelle complexe de la réalité où l'environnement offre des répliques et des standards pour guider le processus d'évaluation. Au sein de l'organisation, plusieurs éléments peuvent agir comme « médiateurs » de l'évaluation de l'accomplissement du contrat psychologique et, par conséquent, « modérer ou amplifier » les perceptions de brèche et/ou de violation. Nous présentons dans cette section le Support Organisationnel Perçu (SOP), l'Echange Leader-Membre (ELM ou LMX) et la justice organisationnelle.

### 1.2.1. Le Support Organisationnel Perçu (SOP)

Ce concept, développé par Eisenberger (1986, p 501), désigne « la croyance globale (ou perception) tenue par un employé que l'organisation évalue ses contributions et tient compte de son bien-être ». Elle est interprétée comme l'assurance qu'une aide serait apportée par l'organisation dans l'éventualité où les employés seraient confrontés à des difficultés (Rhoades & Eisenberger, 2002).

#### **Le contrat psychologique et le SOP**

La perception de support révèle le niveau d'engagement de l'employeur envers ses employés<sup>24</sup> (Eisenberger & al, 1986). Selon cette théorie, l'employé qui perçoit un support de son organisation fera preuve de « réciprocité » en aidant l'organisation à atteindre ses objectifs sous la forme d'implication ou encore de citoyenneté organisationnelle (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades, 2001). L'évaluation des employés sur la volonté de l'organisation de récompenser son personnel les conduit à développer ou former des croyances générales concernant l'importance accordée par l'employeur à leurs contributions et leur bien-être (Rhoades & al, 2001). Ces croyances générales constituent les fondements principaux du sentiment de support organisationnel et encouragent les employés à attribuer à leur organisation « des

---

<sup>24</sup> Bien que l'engagement des employés et l'engagement de l'employeur soient deux concepts distincts (Shore & Tetrick, 1991 ; Setton, Bennett, & Liden, 1996 ; Rhoades & al, 2001).

motivations ou intentions humanistes» (Eisenberger & al, 1986). Le SOP s'inscrit donc dans l'échange social (Blau, 1964), au même titre que le CP, et se base sur la norme de réciprocité comme mécanisme explicatif sous-tendant ses effets sur les attitudes et comportements des employés. Les études mettent d'ailleurs en évidence une relation positive avec l'implication ou engagement organisationnel (Eisenberger & al, 1990), la performance au travail (Rhoades & Eisenberger, 2002), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998) et une relation négative avec l'absentéisme (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Néanmoins, si le CP et le SOP présentent des similarités, ces deux construits diffèrent sur un certain nombre de points. Tout d'abord, le SOP a été développé pour rendre compte de la perception d'un employé concernant l'implication de l'organisation à son égard alors que le CP fait état d'obligations mutuelles perçues et de la mesure dont celles-ci ont été remplies. D'autre part, le SOP considère l'échange exclusivement selon la perspective de l'employé alors que le CP tente l'intégration avec celle de l'employeur. Enfin, plus le SOP avance, plus celui-ci est perçu comme important, plus le besoin de témoigner de la réciprocité sera important. Le CP place quant à lui la mutualité et la réciprocité au cœur du processus d'échange c'est-à-dire qu'elles dépendent de la mesure avec laquelle chaque partie a honoré ses obligations. Pour autant, ces deux concepts entretiennent des relations entre eux. Quatre approches ont été adoptées pour en rendre compte :

- La première consiste à envisager le SOP comme faisant partie du contenu du CP des employés,
- La seconde consiste à envisager le SOP comme une variable « proxy » ou un symbole du fait que le CP a été rempli,
- La troisième consiste à envisager le SOP comme antécédent du CP (Tekleab & Taylor, 2000)
- La quatrième consiste à envisager le SOP comme conséquence de la rupture ou de l'accomplissement perçu du CP : le sentiment que l'employeur remplit ses obligations envers les employés augmente leur perception de SOP (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000 ; Aselage & Eisenberger, 2003).

Aselage et Eisenberger (2003) soulignent d'ailleurs qu'un SOP de haute qualité impliquera d'une part que les employés prêteront probablement moins attention à des brèches mineures du CP et que, d'autre part, ceux qui feraient attention à une brèche seraient plus enclins à accorder à l'organisation le bénéfice du doute. Aussi, pour Aselage et Eisenberger (2003), le SOP affecte positivement les perceptions des employés sur l'accomplissement du CP mais influence également leurs propres obligations envers leur employeur. Ce serait par la norme de réciprocité

que les employés réagiraient au SOP en augmentant ou en renforçant leurs propres obligations envers leur employeur. D'autre part, le SOP pourrait également influencer positivement les perceptions des employés relatives à la satisfaction du contrat par l'employeur en créant un biais d'évaluation positive. Enfin, selon Kottke et Sharafinski (1988), l'organisation n'est pas la seule source potentielle de support. En effet, selon eux, d'autres entités sont également susceptibles d'apporter du support aux employés comme, par exemple, le supérieur qui constitue généralement, à l'intérieur de l'organisation, l'interlocuteur le plus accessible pour les employés. Les auteurs définissent alors le « support perçu du supérieur<sup>25</sup> » (SPS) comme les croyances générales développées par l'employé quant au degré auquel le supérieur valorise ses contributions et se soucie de son bien-être.

Tableau 4. Comparaison entre Contrat Psychologique (CP) et Support organisationnel Perçu (SOP)

Contrat Psychologique	Support Organisationnel Perçu
<b>Similitudes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Théorie de l'échange social</li> <li>▪ Principe de « réciprocité »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Théorie de l'échange social</li> <li>▪ Principe de « réciprocité »</li> </ul>
<b>Différences</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perceptions d'obligations mutuelles perçues et de la mesure dont celles-ci ont été remplies (brèche et violation)</li> <li>▪ Perspective de l'employé et de l'employeur</li> <li>▪ Réciprocité et mutualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perception d'un employé concernant l'implication de l'organisation à son égard</li> <li>▪ Perspective de l'employé</li> <li>▪ Réciprocité exclusive</li> </ul>

### Les pratiques managériales et le Support Organisationnel Perçu

Selon Allen, Shore et Griffeth (2003), les pratiques RH qui valorisent les contributions des individus et qui mènent à des investissements vis-à-vis des employés peuvent être perçues comme un signal de support et une manifestation de la volonté de l'organisation d'établir une relation d'échanges à plus ou moins long terme. De bonnes opportunités de développement des compétences et des pratiques de reconnaissance peuvent, par exemple, signaler que l'employeur valorise fortement les contributions des employés. D'ailleurs, un certain nombre d'études (Allen & al, 2003 ; Whitener, 1997, 2001 ; Wayne & al, 1997, 2002 ; Meyer & Smith, 2000) ont montré que les politiques de ressources humaines peuvent conduire à un plus fort sentiment de support organisationnel telles que le développement des compétences, les opportunités de promotion et de carrière, l'évaluation formative de la performance et des récompenses justes.

<sup>25</sup> Nous intégrerons cette dimension par la variable Echange Leader-Membre (ELM) que nous présenterons dans le point suivant

De plus, les résultats de Tremblay, Cloutier, Simard et Chênevert (2005) sont conformes à ceux de Whitener (2001) qui montrent que la perception de support agit positivement sur la confiance à l'égard de l'organisation. D'autres travaux font ressortir des liens entre les pratiques RH et le support organisationnel (Allen & al, 2003 ; Whitener & al, 2001 ; Wayne & al, 1997 ; Meyer & Smith, 2000 ; Guzzo & Noonan, 1994). Lorsque l'employeur valorise les contributions des employés et démontre son engagement à leur égard, par des actions discrétionnaires telles que la mise en place de pratiques RH favorables, les employés interprètent ces actions comme des marques tangibles de support. Des investissements dans des politiques RH mobilisatrices pourraient donc être considérés comme des actions favorables et comme une indication des motivations humanistes de leur employeur. Les pratiques RH peuvent donc être considérées comme des actions susceptibles de favoriser le développement de la perception de support chez les employés (Guzzo & Noonan, 1994). Aussi, suivant les recommandations de Tekleab, Takeuchi et Taylor (2005) ou encore Coyle-Shapiro et Conway (2005) qui ont distingué deux composantes de l'accomplissement du contrat (obligations perçues de l'employeur vs satisfaction de ces obligations par l'octroi de récompenses)<sup>26</sup>, il nous paraît utile d'investiguer la relation entre ces deux construits dans la compréhension et l'explication des attitudes et comportements qui en résultent.

---

26 Pour souligner empiriquement que dans la relation du CP avec le SOP ce dernier agissait à la fois comme antécédent et conséquence



## 1.2.2. L'Echange Leader-Membre (ELM ou LMX)

La relation existante entre un manager et un employé a été conceptualisée dans la littérature organisationnelle sous le terme « d'échange leader-membre<sup>27</sup> » (Dienesch & Liden, 1986). Ce concept se voit actuellement doté d'un intérêt croissant et se fonde sur l'hypothèse selon laquelle les leaders établissent des relations qualitativement différentes avec leurs subordonnés (Sparrowe & Liden, 1997).

### L'inscription de l'Echange Leader-Membre dans l'échange social

L'origine du concept d'ELM s'inscrit dans la perspective des recherches sur le leadership. Issu des travaux de Graen (1973), l'ELM se distingue des autres théories sur le leadership par le fait qu'elle se focalise essentiellement sur la relation individuelle entre un leader et chacun de ses subordonnés. Elle fait de cette relation dyadique son niveau d'analyse (Gerstner & Day, 1997 ; Camerman & Jost, 2005). Cette théorie se base sur un double postulat :

- Le comportement du leader dépend de ses relations avec ses différents membres : ce comportement 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 différentes les unes par rapport aux autres<sup>28</sup>.

Comme la théorie du CP et du SOP, la théorie de l'ELM est basée sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et sur la norme de réciprocité. Graen et Scandura (1987, p 186) déclarent que 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 ». En d'autres termes, quand un leader ou un employé fournit des avantages qui ont de la valeur pour l'autre partie, la réciprocité s'enclenche. Par conséquent, dans une relation leader-membre de qualité élevée, l'employé se sent obligé non seulement de réaliser son travail de manière adéquate, mais également de s'engager dans des comportements qui profitent au leader, au-delà des exigences formelles<sup>29</sup>. Tekleab et Taylor (2003) ont montré d'ailleurs que plus

---

27 Le sigle anglo-saxon est LMX (Leader-Member Exchange)

28 Il ressort de la méta-analyse de Gerstner et Day (1997) que le lien positif entre variables démographiques du subordonné (âge, sexe, niveau d'études, etc.) et l'ELM soit peu ou pas validé par les différentes études menées sur le sujet

29 Plusieurs études ont ainsi montré que l'ELM était significativement et positivement lié à la performance, à la satisfaction au travail (Wayne et al, 2002 ; Dienesch & Liden, 1986 ; Scandura & Graen, 1984 ; Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982), à la satisfaction envers le supérieur (Duchon, Green & Taber, 1986), aux comportements de citoyenneté organisationnels (Wayne et al, 1997 ; Wayne, Shore & Liden, 1997 ; Settoon, Bennett, & Liden, 1996 ; Settoon et al, 1996 ; Deluga, 1994), à

l'employé a travaillé longtemps sous la supervision de son supérieur, plus il y a un accord entre eux sur les obligations de l'employé mais pas sur celles de l'employeur. De même, le leader se sent obligé de s'engager dans des comportements qui profitent à l'employé (Wayne, Shore & Liden, 1997). Il semble ainsi qu'une composante clé d'une relation leader-membre de qualité élevée soit la confiance interpersonnelle (Deluga, 1994 ; Dienesch & Liden, 1986). Par conséquent, un ELM de qualité élevée peut être défini en termes d'échange social et de CP relationnel, alors qu'un ELM de faible qualité est assimilable à un échange économique et à un CP transactionnel.

D'autre part, Masterson (2000) a montré une relation significative entre la justice interactionnelle et l'ELM. Lorsque Graen et Scandura (1987, p 182) parlent de l'ELM, ils soulignent que « ... chaque partie doit voir cet échange comme équitable ou juste ». Par ailleurs, Scandura (1999) présente un modèle théorique selon lequel la justice interactionnelle et l'échange entre le supérieur et le subordonné seraient des variables intrinsèquement liées, mais cependant distinctes. Masterson (2000) apporte un soutien empirique à cette proposition. Il montre en effet, dans le cadre d'un modèle plus large intégrant d'autres dimensions, que la justice interactionnelle affecte des comportements dirigés vers le supérieur direct (des comportements discrétionnaires bénéfiques au supérieur) via l'échange leader-membre. La justice procédurale, quant à elle, affecte des attitudes dirigées vers l'organisation (l'engagement organisationnel) à travers le support organisationnel perçu, qui renvoie à la qualité de la relation avec l'organisation. Toutes ces études mettent en évidence l'impact considérable de la qualité de l'échange leader-membre dans le contexte organisationnel. Selon Gerstner et Day (1997, p 835), « une relation de haute qualité avec son supérieur peut affecter l'entièreté de l'expérience de travail, incluant la performance et les conséquences affectives ». Ces données empiriques confirment qu'un ELM de qualité élevée mène les employés à s'engager dans des comportements qui profitent aux managers et à l'organisation. Celui-ci est donc un antécédent significatif d'un nombre important d'attitudes et de comportements des employés (Tekleab A., Takeuchi R. & Taylor M.S., 2005).

---

des comportements innovateurs (Basu & Green, 1997), à l'autonomie du subordonné (Basu & Green, 1997), à l'attachement affectif envers l'organisation (Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004 ; Nystrom, 1990) et une meilleure évaluation des performances du subordonné (Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002). Gerstner et Day (1997), ont sur ce point montré que l'ELM est significativement lié à l'appréciation du supérieur par le subordonné ainsi qu'aux attentes de ce dernier envers son supérieur (Wayne et al., 1997). Enfin, Graen et al. (1982) montrent un lien négatif entre l'ELM et le turnover (Graen, Liden & Hoel, 1982).

## **Le contrat psychologique et l'Echange Leader-Membre**

Il existe pourtant des différences entre le CP et l'ELM. Tout d'abord, alors que la recherche sur le CP s'est principalement focalisée sur la perspective de l'employé, la recherche sur l'ELM a été quant à elle en mesure de prendre en considération la perspective du leader et de spécifier la cible des efforts consentis par l'employé en vue de faire preuve de réciprocité (Setton et al, 1996 ; Liden et al, 1993). Deuxièmement, la recherche sur le CP a suggéré que les politiques et pratiques organisationnelles jouent un rôle central pour façonner les obligations perçues comme constitutives du CP (Guzzo & Noonan, 1994 ; Guzzo, Noonan & Elron, 1994 ; Guest & Conway, 2002). En revanche, c'est le contexte dans lequel les membres et les leaders travaillent qui peuvent contraindre ou faciliter les processus d'ELM (Green et al, 1996) c'est-à-dire que les antécédents de l'ELM sont liés à la relation interpersonnelle et non aux facteurs organisationnels. Enfin, au-delà d'une attention portée sur les variables bénéfiques à l'employeur par le CP, l'ELM a insisté sur les avantages d'une relation de qualité élevée pour l'employé qui engendrerait un biais positif dans les jugements du manager à propos de la performance de l'employé (Liden et al, 1997). Ainsi, alors que l'ELM met l'accent sur la qualité de la relation entre le leader et l'employé et sur l'échange subséquent d'avantages, la théorie du CP insiste quant à elle sur le fait de remplir ou non des obligations et sur les ajustements attitudeux et comportementaux qui en résultent.

La relation entre le CP et l'ELM a fait l'objet de moins de recherches que la relation entre le CP et le SOP (Coyle-Shapiro & Conway, 2005 ; Aselage & Eisenberger, 2003). Ceci peut être partiellement attribué à l'accent distinctif de l'ELM sur la qualité de la relation interpersonnelle, tandis que le CP et la théorie du SOP se concentrent sur l'échange entre l'employé et l'organisation. Cependant, la recherche actuelle suggère 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. Cette idée d'une relation réciproque entre la qualité de l'ELM, d'une part, et des variables relatives à l'échange entre l'employé et l'organisation, d'autre part, est en accord avec la recherche de Wayne et al (1997) qui met en évidence une telle relation réciproque entre l'ELM et le SOP<sup>30</sup>. Liden et al (2004) suggèrent eux aussi que la qualité de l'ELM peut jouer un rôle crucial dans la formation et la définition de la relation d'échange entre l'employé et l'organisation. Tekleab et Taylor (2003) ont en ce sens démontré que la qualité de l'ELM, telle que perçue par les managers, est associée à un degré plus élevé de mutualité dans les obligations perçues du CP, ce qui pourrait s'expliquer par une meilleure compréhension relative aux obligations de chaque partie. D'autre part, les leaders

---

30 Bien que la relation de l'ELM vers le SOP semble plus forte

développant un bon ELM avec leurs employés peuvent jouer un rôle crucial dans la communication d'une information pertinente pour la formation du CP (Lewis & Taylor, 2001).

Parallèlement, certaines données empiriques suggèrent que les attentes des employés et des managers, ainsi que leur degré de satisfaction, jouent un rôle dans les processus d'ELM (Liden et al, 1993). Maslyn et Uhl-Bien (2001) ont ainsi montré que lorsque les attentes relatives à la relation n'étaient pas satisfaites, l'ELM était de moindre qualité. Puisque le CP prend en considération les obligations (ou les attentes) perçues, on peut donc avancer que les perceptions d'accomplissement de ce contrat influence 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. Aussi, bien que le CP et l'ELM partagent des racines communes ancrées dans la théorie de l'échange social et dans la norme de réciprocité, ces deux concepts appréhendent des aspects distincts de la relation d'emploi. La théorie de l'ELM insiste sur la nécessité de préciser quelle est la partie organisationnelle du CP et clarifie le rôle des différents agents organisationnels dans la formation et l'évaluation du CP des employés.

Tableau 5. Comparaison entre Contrat Psychologique (CP) et Echange Leader-Membre (ELM)

<b>Contrat Psychologique</b>	<b>Echange Leader-Membre</b>
<b>Similitudes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Théorie de l'échange social</li> <li>▪ Principe de « réciprocité »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Théorie de l'échange social</li> <li>▪ Principe de « réciprocité »</li> </ul>
<b>Différences</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les politiques et pratiques organisationnelles façonnent les obligations perçues</li> <li>▪ Perspective de l'employé et de l'employeur</li> <li>▪ Evaluation de l'accomplissement ou non des obligations perçues comme antécédent des attitudes et comportements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le contexte dans lequel s'inscrit la relation interpersonnelle entre le salarié et le manager façonne l'ELM</li> <li>▪ Perspective du manager</li> <li>▪ Qualité de la relation manager/salarié et de l'échange comme antécédents des attitudes et comportements</li> </ul>

### 1.2.3. La Justice Organisationnelle

La justice organisationnelle fait référence aux perceptions d'un individu quant à l'équité ou à l'impartialité en vigueur au sein de l'organisation, en termes de résultats octroyés (justice distributive), de procédures de prise de décision mises en œuvre pour atteindre ces résultats (justice procédurale) et de traitement interpersonnel reçu durant la mise en œuvre de ces procédures (justice interactionnelle).

#### **L'inscription de la justice organisationnelle dans l'échange social**

La justice organisationnelle apparaît comme étant l'une des « théories de moyenne portée les plus utiles du comportement organisationnel » (Weick, 1966, p 439). Ce jugement est émis dès les années 1960 à propos de la théorie de l'équité qui en est toujours l'un des soubassements principaux (Weick, 1966). La théorie de la justice organisationnelle s'inscrit très largement dans la perspective de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) d'après laquelle les attitudes et comportements du salarié au travail sont déterminés par les bénéfices que celui-ci reçoit de la part de ceux qui l'emploient. Comme l'ont noté Cropanzano, Rupp, Mohler et Schmike (2001, p 42), « dans une perspective de justice, un traitement juste (parmi d'autres causes possibles) est de nature à promouvoir des relations d'échange social plus proches et ouvertes. Ce type de relations engendre l'obligation pour l'employé de s'acquitter de sa dette envers le supérieur ou l'organisation. Dès lors, une meilleure performance au travail, des comportements de citoyenneté organisationnelle, et ainsi de suite, sont susceptibles d'en découler ». On retrouve donc la norme de réciprocité selon laquelle les individus cherchent à retourner l'équité du traitement qu'ils ont reçu. Il n'est donc guère surprenant que les effets d'un traitement juste sur les réactions de l'employé soient similaires à ceux mis en évidence par les travaux sur la rupture du CP. La justice organisationnelle perçue est positivement associée à la confiance dans l'organisation, à l'implication organisationnelle, aux comportements de citoyenneté organisationnelle et à la performance au travail (Cropanzano & Prehar, 1999).

Aussi, si le CP et la justice organisationnelle partagent certaines racines théoriques puisées dans l'échange social et la norme de réciprocité, ils diffèrent cependant sur un certain nombre de points. Tout d'abord, le champ d'application de la justice organisationnelle est plus large que celui du CP puisqu'elle inclut potentiellement n'importe quelle décision organisationnelle. De plus, dans la justice organisationnelle, le point de référence que les employés utilisent pour évaluer leur relation avec leur employeur repose sur une comparaison de ce qui a été promis et de ce qui a été

reçu alors que dans le CP il s'agit de la manière dont les employés réagissent à la rupture du CP. Enfin, la justice organisationnelle constitue un concept plus englobant que le CP qui se concentre essentiellement sur les résultats de la relation d'échange alors que la justice organisationnelle inclut également :

- La justification donnée aux résultats obtenus renvoyant à la *justice distributive* qui montre que les salariés évaluent s'ils sont traités justement en comparant ce qu'ils apportent à l'entreprise à ce que l'entreprise leur alloue (principalement en termes de bénéfices matériels),
- Les procédures adoptées pour atteindre ces résultats renvoyant à la *justice procédurale* qui met l'accent sur la justice des procédures formelles utilisées dans l'entreprise dans la détermination des allocations. Cette justice joue un rôle souvent plus important que la justice distributive elle-même lorsque les salariés jugent s'ils ont été traités justement. La justice procédurale tend à prédire le SOP c'est-à-dire la relation d'échange social entre un employé et une organisation (Masterson & al, 2000 ; Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002).
- Le traitement interpersonnel reçu durant la mise en œuvre de ces procédures renvoyant à la *justice interactionnelle* (Bies et Moag, 1986) c'est-à-dire à la manière informelle dont le salarié a été traité à l'occasion de la mise en œuvre des procédures visant à lui allouer des bénéfices. Selon ces auteurs, les perceptions de justice interactionnelle sont favorisées lorsque les employés sont traités avec respect et sensibilité et lorsque l'organisation leur transmet les explications nécessaires pour la compréhension des décisions les concernant et ce, de manière franche et sans s'engager dans de la tromperie. Cette dernière famille de recherches a, d'une part, montré la grande importance du jugement de justice interactionnelle dans l'explication de comportements au travail déviants ou citoyens (Bies et al., 1997 ; Skarlicki et Folger, 1997 ; Konovsky et Pugh, 1994) et, d'autre part, mis en évidence que la source de la justice interactionnelle était presque exclusivement représentée par le supérieur hiérarchique<sup>31</sup> (Aryee et al., 2002). La justice interactionnelle est considérée comme représentant une composante processuelle de la justice organisationnelle, au même titre que la justice procédurale, par opposition à la justice distributive qui concerne le résultat d'une allocation. La justice interactionnelle tend à prédire l'ELM c'est-à-dire la relation d'échange social entre un employé et son manager immédiat (Cropazano & al, 2002 ; Masterson & al, 2000).

---

31 Par opposition aux deux autres types de justices (distributive et procédurale) qui trouvent leur source dans l'entreprise de façon globale

Tableau 6. Comparaison entre Contrat Psychologique (CP) et Justice Organisationnelle

Contrat Psychologique	Justice Organisationnelle
<b>Similitudes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Théorie de l'échange social</li> <li>▪ Principe de « réciprocité »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Théorie de l'échange social</li> <li>▪ Principe de « réciprocité »</li> </ul>
<b>Différences</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Application à la relation employé/employeur</li> <li>▪ Comparaison entre ce qui est perçu comme promis et reçu</li> <li>▪ Résultats de la relation d'échange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Application à toutes les décisions organisationnelles</li> <li>▪ Comparaison entre ce qui est promis et reçu</li> <li>▪ Résultats de la relation d'échange au niveau distributif, procédural et interactionnel</li> </ul>

### **Le contrat psychologique et la justice organisationnelle**

Folger et Cropanzano (1998, 2001) considèrent que, face à des situations inattendues ou négatives, l'individu désire avant tout attribuer la responsabilité du tort subi (fairness theory). Cela l'amène à diriger ses réponses envers l'organisation et ses managers lorsqu'il s'aperçoit qu'ils sont responsables du tort subi ou à modérer ses réactions dans le cas contraire. L'attribution de la responsabilité est le résultat d'issues négatives de trois processus de simulation cognitive (Folger et Cropanzano, 1998, 2001 ; Shaw & al., 2003) consistant à imaginer les alternatives à la situation vécue, processus équivalents à des « pensées contraires aux faits » (Roese, 1997) :

- « Would counterfactual » : confrontation des résultats négatifs de la décision organisationnelle à d'autres résultats possibles considérés comme positifs et meilleurs pour l'individu ;
- « Could counterfactual » : faisabilité des autres alternatives identifiées par l'individu et au degré de discrétion du décideur ;
- « Should counterfactual » : caractère moral et éthique de la décision prise.

Lorsque les managers agissent en accord avec les principes moraux et éthiques en vigueur, ils évitent d'être la cible des réactions négatives même s'ils possèdent une marge de discrétion leur permettant d'émettre des décisions plus favorables pour les employés. Les trois processus cognitifs interagissent ainsi pour aider à désigner la partie responsable de l'injustice subie (Folger et Cropanzano, 1998, 2001 ; Cropanzano et al, 2004). Ces auteurs soulignent que l'une des applications possibles de cette théorie consiste à lier le premier processus cognitif au sentiment d'injustice distributive et les deux autres aux jugements de la justice procédurale et interactionnelle. La présence d'une issue négative de ces trois processus (existence de meilleures alternatives, présence de la discrétion du manager, non application des principes éthiques) est une

condition pour l'attribution de la responsabilité des actions négatives et donc de la rupture du CP à l'organisation ou son agent. En l'absence d'excuses ou d'explications de la part du manager ou de l'organisation en général, l'employé va lui reprocher son mauvais sort et par conséquent diriger ses réponses ou réactions négatives envers l'organisation (Colquitt et Chertkoff, 2002 ; Shaw et al, 2003). La justice procédurale et interactionnelle jouent un rôle déterminant dans le déroulement de chacun de ces processus : l'existence de procédures formelles, d'excuses, de justifications, d'explications suffisantes et de traitement interpersonnel adéquat sont de nature à réduire les divergences entre les jugements de l'expérience vécue et ceux des expériences alternatives.

Cropanzano et Prehar (2001) soutiendront donc qu'il existe une relation réciproque entre la justice organisationnelle et le CP qui adoptent, selon les auteurs, des points de vue différents pour examiner le même phénomène. Le CP part des termes du contrat pour envisager si ces termes ont ensuite été remplis ou rompus, tandis que la justice organisationnelle part d'une rupture pour envisager les standards utilisés précédemment pour établir ce jugement. Selon cette perspective, le CP est un antécédent de la justice et l'expérience d'une injustice prédit ensuite à son tour le contenu du CP d'un individu. Cependant, cette relation réciproque n'a pas été testée sur le plan empirique. D'un point de vue empirique, on a pu démontrer que la justice organisationnelle était un antécédent de la rupture du CP et un médiateur de la relation entre la rupture du CP et les attitudes et comportements de l'employé. Ainsi, l'étude de Tekleab, Takeuchi et Taylor (2005) révèle que la justice procédurale est un antécédent de la rupture du CP où les perceptions de justice procédurale confèrent un sentiment plus important de support organisationnel, ce qui réduit ensuite les perceptions de brèche. D'autre part, Kickul, Lester et Finkl (2002) ont souligné l'effet médiateur de la justice procédurale et interactionnelle sur la relation entre la rupture du CP et ses variables conséquentes comme la satisfaction professionnelle, l'intention de quitter l'organisation, la performance au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Aussi, l'ensemble des résultats suggère que la justice procédurale et interactionnelle exercent une influence importante sur la manière dont les employés répondent à une rupture perçue du CP. Rousseau et McLean Parks (1993) proposent pour leur part que la justice distributive peut entrer en jeu après la perception d'une rupture du CP. Celle-ci pourrait permettre aux employeurs de prendre des mesures permettant de restaurer un sentiment de justice aux yeux des employés, et par conséquent de la confiance et d'une réduction des réactions négatives de leur part, malgré la perception première d'une rupture de contrat conduisant à des perceptions d'injustice distributive. Comme le soulignent Turnley et Feldman (1999), les recherches suggèrent que les réponses



individuelles à des actions non favorables sont moins sévères quand les individus perçoivent que le processus de prise de décision est juste dans sa procédure. Le ressentiment des employés à la rupture ou violation du CP serait donc fort si les actions de l'organisation ou de ses agents, ayant généré la perception de la rupture, sont perçues comme intentionnelles et injustifiables. Dans ce sens, plusieurs études<sup>32</sup> signalent le rôle des perceptions relatives à la justice organisationnelle dans la modération des effets négatifs de la rupture du CP. Ceci justifie l'adoption de la justice organisationnelle comme variable médiatrice dans la perception d'une brèche ou violation du CP.

---

32 Turnley et Feldman, 1999a, 1999b ; Robinson et Morrison, 2000 ; Kickul, 2001 ; Kickul et al, 2002 ; Turnley et al., 2003

## 1.3. Les conséquences attitudinales et comportementales des perceptions de brèche et/ou de violation

Dans cette dernière section du premier chapitre, nous présentons les conséquences attitudinales et comportementales des perceptions de brèche et/ou de violation du contrat psychologique. La littérature sur le CP a largement traité de ces phénomènes. Nous présentons tout d'abord les attitudes de confiance puis de satisfaction et d'implication/engagement. Enfin, nous présentons les comportements au travers des notions de performance intra-rôle et extra-rôle en insistant particulièrement sur le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle.

### 1.3.1. La confiance

La confiance a une position singulière dans son rapport au contrat psychologique. Elle en est à la fois la « conséquence » mais néanmoins l'un de ses « antécédents ». Définie par Rotter (1971) comme une prédisposition générale à croire en autrui, la confiance va jouer un rôle de facto dans le CP et notamment sur les attentes, promesses et obligations des deux parties de l'échange.

#### **Le rôle de la confiance sur le contrat psychologique**

Même s'il ne semble pas exister une définition largement acceptée de la confiance (Neveu, 2004), la plupart des auteurs s'accordent à la définir comme un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne (Mishra, 1996 ; Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998). Un bref détour étymologique<sup>33</sup>, permet d'appuyer deux idées fondamentales sur la confiance : « (1) la relation qu'il y a entre une personne et une autre ou une chose [et] (2) l'espoir qu'on fonde sur cette relation. » (Capet, 1998, p 158). Aussi, la confiance d'un sujet à l'égard d'un objet suppose la notion de « relation » (interaction entre individus) et « d'espérance » (expectative supposant l'incertitude). Les liens étroits qui unissent les notions de confiance et de relation

---

<sup>33</sup> « Confiance » vient du mot latin *confidentia*, constitué d'un élément du latin *con* qui signifie « avec » et d'un autre élément de l'ancien français *fiance* qui signifie « foi ». Trépo et al. (1998, p 183) rappellent qu'encore aujourd'hui, la confiance signifie d'après ses racines étymologiques mais aussi ses définitions contemporaines, « se fier à », « avoir foi en ». Pour Capet (1998, p 158), « la confiance est un sentiment d'espérance (résultat favorable) ferme, qu'on ressent quand on se fie à quelqu'un ou à quelque chose. », qui a, selon lui, des composantes affectives et rationnelles.

interpersonnelle peuvent être ainsi explicités : d'une part, la confiance génère la relation, d'autre part, la relation fonde la définition même de la confiance. En d'autres termes, s'il n'y avait pas de relation, il n'y aurait pas de confiance possible. Cette formulation exprime également l'idée selon laquelle la confiance permet d'établir, presque spontanément, le contact avec l'autre. Aussi, du point de vue de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), la relation entre l'employé et l'employeur est tributaire de la confiance témoignée par chacune des parties en regard du respect des obligations de l'autre partie à plus ou moins long terme.

McAllister (1995) a montré que la confiance pouvait prendre deux formes : l'une de nature « instrumentale » et l'autre de nature « affective ». La confiance peut évoluer d'une relation d'échange transactionnel, fondée sur la conviction que cette relation peut entraîner des avantages désirés (ex : promotion), à une relation de confiance basée sur la loyauté et l'attachement mutuel (Rousseau et al, 1998). La confiance calculée, suivant la théorie du CP, serait davantage génératrice de comportements explicitement orientés vers la satisfaction des intérêts des parties. Toutefois, dès lors qu'une des parties estime qu'il y a eu une violation dans la relation d'échange, les probabilités sont élevées que la confiance prenne fin, du moins qu'elle soit fortement ébranlée. En revanche, la confiance relationnelle devrait entraîner une réciprocité de même nature et un attachement émotionnel plus fort. Cette confiance dans les intentions futures de l'employeur peut amener les employés à développer un engagement émotionnel élevé à l'égard de son organisation (Coyle-Shapiro, 2002).

Le rôle essentiel joué par la confiance comme fondement d'un CP est régulièrement souligné dans la littérature (Robinson, 1996 ; Rousseau, 1989 ; Rousseau et McLean Parks, 1993). La confiance du salarié favoriserait, d'une part, la formation, à ses yeux, d'un CP le liant à son employeur (Robinson, 1996), et permettrait, d'autre part, d'articuler les obligations de chaque partie. Dans cette perspective, la confiance du salarié se nourrit des obligations que ce dernier perçoit de la part de l'organisation. En retour, la confiance ainsi formée génère, chez le salarié, un sentiment d'obligation d'agir pour le bien de l'organisation (norme de réciprocité). En d'autres termes, en tant qu'attitude générale positive à l'égard d'une autre entité sociale, la confiance agit comme une « main courante », influençant l'interprétation des comportements sociaux dans une relation (Robinson, 1996). Pour simplifier, on pourrait dire que la confiance « donne vie » au CP. Intégrant des définitions variées de la confiance trouvées dans la littérature (Frost, Stimpson & Maughan, 1978 ; Barber, 1983 ; Gambetta, 1988), Robinson (1996, p 69) la définit comme « attentes, suppositions ou croyances de l'un concernant la probabilité que les futures actions d'un autre devront être bénéfiques, favorables ou à tout le moins ne pas se faire au détriment des

intérêts du premier ». Comme construit social, la confiance se trouve être au cœur des relations et contrats, influençant chaque comportement d'une partie vis-à-vis de l'autre (Deutsch, 1958 ; Blau, 1964 ; Zand, 1972). La confiance joue ainsi un rôle significatif dans l'expérience subjective de brèche ou violation du CP par l'employeur où la question de l'interprétation des signaux adressés par l'autre partie se pose avec une acuité particulière.

### **Les relations de la confiance avec le SOP, l'ELM et la justice organisationnelle**

En effet, à la suite d'une violation du CP, le salarié ne croit plus que ses propres contributions d'aujourd'hui seront récompensées, comme promis, par l'employeur demain (Robinson, 1996)... sa confiance s'érode. C'est précisément l'érosion de la confiance qui permet d'expliquer, selon Rousseau (1989), pourquoi les effets d'une rupture du CP sont bien plus violents et vont bien au-delà de simples « attentes déçues ». Comme Rousseau (1989, p 130) l'avait, « l'intensité des réactions à la brèche (et violation) est directement attribuable, pas seulement aux attentes insatisfaites de récompenses ou bénéfices spécifiques, mais aussi à des croyances plus générales à propos du respect des personnes, des codes de conduite et d'autres modèles de comportement associés aux relations incluant la confiance ». On peut alors parler de sentiment de colère, de rancœur voire de trahison. Selon Robinson (1996), si les réactions à une violation du CP sont violentes, c'est parce que cette dernière ébranle deux conditions nécessaires à la confiance : « l'intégrité » (croyance que les actions de l'autre sont cohérentes avec ses paroles) et « la bienveillance » (croyance que l'autre recherche le bien des deux parties). C'est d'ailleurs ce que suggère en partie Robinson (1996) lorsqu'elle avance que la confiance peut influencer « l'efficacité organisationnelle » en influençant les contributions du salarié après la rupture du CP (performance, citoyenneté, intention de quitter l'entreprise).

Par conséquent, cette interprétation peut être modérée selon la perception de traitement faite par l'employeur aux employés et renvoie à la théorie heuristique de la justice (Lind, Kray & Thompson, 2001) selon laquelle quand les individus cèdent du contrôle au management, ils se demandent dans quelle mesure ils peuvent faire confiance à leurs dirigeants. Comme les individus ne disposent pas de toute l'information pour évaluer s'ils peuvent accorder leur confiance aux représentants de l'organisation, ils se réfèrent alors à la justice procédurale pour établir leur degré de confiance dans les dirigeants (Van den Bos & al, 1998). Si les dirigeants et cadres traitent les individus d'une manière considérée juste, ils sont susceptibles d'être décrits comme des personnes dignes de confiance. Konovsky (2000) soutient même que la justice procédurale est non seulement un déterminant de la confiance, mais également un cadre de référence permettant de

juger si on peut faire confiance aux représentants de l'organisation. Aussi, la justice procédurale constitue l'un des principaux facteurs de confiance (Konovsky & Pugh, 1994 ; Folger & Konovsky, 1989). Brockner et Siegel (1996) soutiennent d'ailleurs que des procédures justes constituent des indications sur le traitement probable que les individus pourraient recevoir dans le futur. Des procédures justes donnent la confiance que l'on sera traité correctement dans le futur ou dans une situation semblable. Les résultats des différentes recherches confirment cette relation entre la justice procédurale et la confiance (Gopinath & Becker, 2002 ; Tyler, 2003).

Celle-ci serait plus forte que celle observée entre la confiance et la justice distributive. À titre d'exemple, Cropanzano, Prehar et Chen (2002) ont montré que la perception de justice procédurale dans le cadre de l'évaluation de la performance conduisait à une plus grande confiance à l'égard de la haute direction. Par conséquent, un management juste au plan des processus devrait donc influencer le niveau de confiance à l'égard de l'organisation parce que cela traduit une préoccupation claire de l'employeur en ce qui concerne les droits de ses employés (Pillai & al, 1999 ; Brockner & Siegel, 1996). A contrario, des procédures jugées injustes pourraient ébranler la confiance des individus dépendant des règles organisationnelles pour satisfaire un certain nombre de besoins. La violation de ces règles pourrait ainsi être considérée comme une indication que l'organisation ne cherche pas à favoriser les intérêts des employés. Parmi les rares chercheurs à s'être intéressés à la relation entre SOP et la confiance, Whitener (1997, 2001) a trouvé un lien significatif positif entre la perception de support organisationnel et la confiance à l'égard de cette même entité. Si l'organisation prend soin de ses employés et pose des actions concrètes d'engagement à leur égard, les employés vont réagir en lui accordant en retour une forte confiance. Enfin, dans cette relation entre l'employeur et l'employé, comme nous l'évoquions dans la double perspective d'étude du CP, l'employeur est matérialisé par un agent de l'ensemble organisationnel qui est le plus souvent le hiérarchique direct et qui est conceptualisé, comme nous l'avons présenté plus haut, par l'ELM (Dienesch & Liden, 1986). Aussi, la justice de traitement du leader avec ses subordonnées impacte également sur la confiance de l'individu vis-à-vis de l'organisation et joue sur l'état du CP.

La confiance vient, en partie, des jugements sur l'intégrité qui sont basés sur la consistance perçue des actions des autres et l'étendue par laquelle les actions de l'autre sont congruentes avec sa parole (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Quand un employé perçoit une brèche ou violation de l'employeur, il perçoit une inconsistance entre les paroles de l'employeur et ses actions (Robinson, 1996). Comme résultat, l'employé perd confiance concernant le fait que ses contributions faites aujourd'hui pourront être retournées, comme promis, par l'employeur dans le

futur. Le lien entre performance et résultats est ébranlé, et la motivation de l'employé de contribuer à l'entreprise décline (Katz, 1964 ; Porter & Lawler, 1968). La littérature suggère, comme l'évoque Robinson (1996), que lorsqu'un employé perçoit que son CP n'a pas été complètement accompli par son employeur, la confiance antérieure de l'employé guidera ou influencera l'interprétation ou compréhension de l'employé concernant la transgression. En effet, un employé avec une confiance antérieure importante percevra la brèche de manière consistante avec sa confiance antérieure et ainsi l'interprétera dans des termes positifs ou relativement neutres. Par conséquent, l'employé sera capable de maintenir un niveau de confiance envers l'employeur relativement important malgré la transgression perçue. Dans le cas contraire, l'employé pourra surévaluer la perception de brèche au regard de son peu de confiance à l'égard de l'employeur. Ainsi, comme l'indique Robinson (1996), au-delà de son altération en situation de brèche et de violation du contrat psychologique, il faut noter la position singulière de la confiance qui joue aussi un rôle clé dans la médiation des effets de brèche et de violation même si, comme elle le précise, ce rôle n'a pas été expliqué.

## 1.3.2. La Satisfaction au travail

La satisfaction au travail est également fondée sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Elle est pertinente à considérer dans notre recherche sur le CP car elle est évaluée par la différence entre les attentes d'un individu et les possibilités organisationnelles de les réaliser. L'insatisfaction au travail repose donc sur un ensemble de faits objectifs et subjectifs qui portent sur les perceptions et interprétations de l'accomplissement des attentes par l'organisation.

### **Les intérêts de la satisfaction au travail**

Traditionnellement, la satisfaction au travail a été définie comme une réaction émotionnelle à la situation de travail (Cranny, Smith & Stone, 1992 ; Locke, 1969, 1976). La définition la plus connue est celle de Locke (1976, p 1300) selon laquelle « la satisfaction est un état émotionnel plaisant ou positif résultant d'une évaluation du travail ou des expériences de travail ». Pourtant, même si la satisfaction au travail a été définie comme un état émotionnel, elle semble être un construit attitudinal reflétant une évaluation de son travail (Ilies & Judge, 2004). Pour Christen, Iyer et Soberman (2006), la satisfaction au travail est donc par essence un état qui est dérivé de l'expérience d'une situation de travail. La littérature suggère que les antécédents de la satisfaction peuvent être catégorisés entre les caractéristiques personnelles, les perceptions de rôles et les variables organisationnelles (Brown & Peterson, 1993). Néanmoins, parmi les facteurs individuels, les résultats sur le genre de l'individu sont inconsistants. Ainsi, Lust (1987), Scarpello (1988), Hemmase (1992) ou encore Rabin (1994) n'ont pas trouvé de relation significative avec la satisfaction globale tandis que Balkin et Griffeth (1993) ont montré que les femmes étaient plus satisfaites que les hommes. Les résultats concernant l'âge semblent également être inconsistants. Lust (1987), Dreher (1988), Hemmase (1992) et Williams (1995) n'ont pas trouvé de relation significative entre ces deux variables alors que Scarpello (1988) ont trouvé une relation positive et que Balkin et Griffeth (1993), Rabin (1994), Poilpot-Rocaboy (1995) et Judge (1993) ont tous observés une relation négative.

Ces résultats mitigés ont conduits les auteurs à examiner les besoins ou préférences des individus (Milkovich & Newman, 1990). Leurs résultats suggèrent qu'il y a une relation positive entre l'importance attachée aux bénéfices et la satisfaction des employés. Enfin, plusieurs études ont montré que les caractéristiques organisationnelles telles que la variété ou l'enrichissement des tâches, l'autonomie, étaient positivement reliées à la satisfaction au travail. Parce qu'elle médiatise la relation entre les conditions de travail d'un côté et les résultats organisationnels et

individuels de l'autre (Dormann & Zapf, 2001), la satisfaction au travail reste pourtant un concept pertinent car elle est supposée être :

- Fortement causée par des conditions comme la responsabilité, la variété des tâches ou la communication (Hackman & Oldham, 1980),
- Une cause majeure de problèmes tels que l'absentéisme (Breugh, 1981 ; Keller, 1983 ; Tharenou, 1993), les comportements contre-productifs (Gottfredson & Holland, 1990), de sabotage (Chen & Spector, 1992).

D'autres travaux, sur la base de ceux de Hoppock (1935), ont montré une forte corrélation entre les ajustements émotionnels des employés et leur niveau de satisfaction au travail. Une littérature abondante durant les quinze dernières années a souligné que la satisfaction au travail est fondée sur le caractère de l'individu (House, Shane & Herold, 1996).

Malgré cette acceptation très largement répandue, une variété de traits de caractère a été investiguée sans conduire à une réelle intégration dans la littérature. Comme Spector (1997, p 51) l'a noté, « bien que plusieurs traits semblent être corrélés significativement avec la satisfaction au travail, la plupart des recherches sur la personnalité n'apportent pas d'explication théorique ». D'autres auteurs, comme Dormann & Zapf (2001), ont présenté une revue des études concernant les déterminants caractéristiques de la satisfaction au travail. Ces études montrent que les facteurs de personnalité jouent un rôle important vis-à-vis de la satisfaction au travail qui, assimilée avec un état émotionnel de plaisir (Locke, 1969, 1976), peut être affectée par des émotions liées aux traits de personnalité (des processus psychologiques internes)<sup>34</sup>. Néanmoins, une des difficultés majeures tient au manque de travaux décrivant la structure et la nature de la personnalité. Pour Arvey, Carter et Buerkley (1991, p 377), « il y a une confusion concernant les variables personnelles qui devraient être examinées. Une large gamme de variables personnelles ont été discutées comme déterminants possible de la satisfaction au travail dans la littérature »<sup>35</sup>.

---

34 Cette explication renvoie aux récents développements théoriques sur l'Affectivité Positive (PA) vs Affectivité Négative (NA)

35 Certains auteurs, comme Staw et ses collègues (Staw et al, 1986 ; Staw & Ross, 1985), iront même jusqu'à suggérer que la satisfaction au travail est un reflet de dispositions sous-jacentes stables pouvant être génétiquement déterminées



## Les types de personnalité et la satisfaction au travail

Depuis 20 ans, un consensus s'est établi sur un modèle de la personnalité employé pour en décrire les aspects les plus saillants. Ce modèle appelé « Big Five » (Goldberg, 1990) est composé de 5 facteurs :

- *Névrotique* où l'individu expérimente plus d'évènements de vie négatifs que les autres (Magnus, Diener, Fujita & Pavot, 1993) en partie parce qu'il se met lui-même dans des situations qui entretiennent des affects négatifs (Emmons, Diener & Larsen, 1985).
- *Extraversion* où l'individu est prédisposé à l'expérience d'émotions positives (Costa & McCrae, 1992). Il partage plus de temps dans les situations sociales et recherche les interactions interpersonnelles (Watson & Clark, 1997)
- *Ouverture à l'expérience* qui est liée à la créativité scientifique et artistique (Feist, 1998) de l'individu, à la pensée divergente, à une faible religiosité et un libéralisme politique (McCrae, 1996).
- *Agréabilité* dont McCrae et Costa (1991) ont montré la corrélation positive avec la satisfaction dans la vie<sup>36</sup>
- *Conscientieux* où l'individu a une tendance générale d'engagement au travail qui le conduit à une meilleure probabilité d'obtention de récompenses satisfaisantes à la fois formelles (promotions, rémunération) et informelles (reconnaissance, sentiment d'accomplissement personnel)<sup>37</sup>.

Cette structure a été généralisée à travers différentes mesures et cultures (McCrae & John, 1992) et employée dans le domaine de la psychologie industrielle et organisationnelle, plus particulièrement dans son rapport avec la performance au travail (Barrick & Mount, 1991). Bien qu'il y ait de bonnes raisons de croire que 4 de ces 5 traits sont reliés à la satisfaction au travail (exempté l'ouverture à l'expérience). Dans leur méta-analyse, Judge, Heller et Mount (2002) ont montré que le facteur « névrotisme » est le plus fortement corrélé à la satisfaction au travail et Judge, Heller et Mount (2002) ont validé de manière quantitative ce que notaient Tokar, Fisher et Subich (1998) qualitativement, à savoir, qu'une meilleure satisfaction au travail est reliée à un faible névrotisme et ses composants aussi bien qu'à une forte extraversion et de ses traits reliés. De plus, bien que les effets positifs de « conscientieux » en termes de performance au travail ont été clairement démontrés (Barrick & Mount, 1991), les effets potentiellement positifs sur la

---

36 Bien que cela soit à un faible niveau ( $r=0,16$ )

37 Organ et Lingl (1995) considèrent que ce facteur devrait être relié à la satisfaction au travail

satisfaction au travail ont été ignorés dans la littérature même si Judge, Heller et Mount (2002) ont démontré une forte corrélation avec la satisfaction au travail.

Une autre typologie tient aux travaux de Watson et Tellegen (2000) qui ont suggéré que la disposition affective de la satisfaction au travail est composée de 2 facettes : Affectivité Positive (PA) vs Affectivité Négative (NA). Dans une méta-analyse de la relation de l'affectivité avec la satisfaction au travail, Connolly et Viswesvaran (2000) reportèrent une corrélation de l'affectivité positive et négative avec la satisfaction au travail. Cette typologie possède pourtant plusieurs limites. D'une part, beaucoup de recherches se sont centrées sur l'affectivité négative en excluant dans plusieurs cas l'affectivité positive (Levin & Stokes, 1989 ; Necowitz & Roznowski, 1994). D'autre part, l'indépendance de PA et NA est encore largement débattue (Russell & Carroll, 1999 ; Watson & Tellegen, 1999) car ce sont deux concepts qui ne peuvent être séparés. Enfin, d'autres traits peuvent être pertinents théoriquement et empiriquement avec la satisfaction au travail. Dans notre étude, nous rejoignons Ilies et Judge (2004) pour qui la satisfaction au travail est, au-delà du simple état émotionnel, un construit attitudinal reflétant une évaluation de son travail et postulerons qu'elle est un symptôme de l'activité psychologique liée au devenir du CP<sup>38</sup>. Il sera d'autant plus intéressant de considérer cette évaluation dérivée de l'expérience d'une situation de travail (Christen, Iyer & Soberman, 2006) afin d'identifier l'existence d'une éventuelle brèche et violation du CP dont la littérature montre qu'elle représente un antécédent à la satisfaction<sup>39</sup>.

---

38 La psychanalyse présentée dans le chapitre suivant nous permettra d'aller au-delà de cette notion de personnalité

39 Arvey et al, 1989, 1993 ; Bouchard et al, 1992, 1990 ; Cropanzano & James, 1990 ; Davis-Blake & Pfeffer, 1989 ; Gerhart, 1987 ; Gutek & Winter, 1992 ; Judge & Hulin, 1993 ; Keller et al, 1992 ; Levin & Stokes, 1989 ; Newton & Keenan, 1991 ; Staw et al, 1986 ; Staw & Ross, 1985 ; Watson & Slack, 1993

### 1.3.3. L'implication ou l'engagement au travail

L'implication<sup>40</sup> « est une force qui lie un individu à une série d'action qui est pertinente à une cible particulière » (Meyer & Herscovitch, 2001). Elle est conceptualisée comme un construit psychologique qui repose essentiellement sur l'identification de l'individu à une cible spécifique (carrière, organisation, travail, etc.) c'est-à-dire comme un attachement psychologique (O'Reilly et Chatman, 1986).

#### Les objets et dimensions de l'implication

Introduite par Foote (1951), ce concept a été fortement mobilisé depuis les années 1970 (Porter et al., 1974, 1976 ; Mowday, Steers et Porter, 1979) notamment en France depuis le début des années 1980 (Thévenet, 1992, 1993 ; Charles-Pauvers, 2005, 2006). S'il a suscité de nombreux travaux de recherche, sa clarification se heurte à la coexistence de multiples approches. Par exemple, selon Bélanger et Lévesque (1986), aux yeux d'un individu, l'implication et l'engagement peuvent représenter un gagne-pain, un moyen de favoriser sa carrière individuelle, une équipe de travail à laquelle il s'identifie ou même une contribution sociale (cette dernière représentation englobant les trois autres). Morrow (1983) a ainsi recensé plus de trente définitions différentes de ce concept dans la littérature anglo-saxonne à travers le terme de « commitment ». Malgré tout, il semble unanimement associé à une relation entre deux entités, une personne (sujet) et une composante de la situation de travail (objet). Thévenet (1993, p 33) le spécifie d'ailleurs en expliquant que « la question de l'implication part du principe que l'on ne peut être membre d'un groupe sans construire progressivement avec lui une relation et sans être construit, en partie soi-même, par cette relation ».

D'autre part, quelles que soient les approches, ce rapport sujet/objet est toujours défini comme une attitude (Lincoln et Kalleberg, 1996) interne au sujet qui a un objet et qui comporte trois dimensions. Comme le soulignent Tafani et Souchet (2001, p 59), « que l'attitude soit définie comme un *mécanisme psychologique* (Thomas et Znaniecki, 1918), comme un *état mental* (Allport, 1935) ou comme une *tendance psychologique* (Eagly et Chaiken, 1993), elle reste un processus qu'il est impossible d'observer directement, puisque interne au sujet ». Ainsi, non seulement l'implication des salariés n'est jamais acquise et n'est identifiable (par les

---

40 Contrairement à la littérature européenne qui utilise généralement le terme implication, la littérature québécoise utilise le terme engagement comme traduction du mot commitment. Aussi, dans cette étude, les termes involvement et commitment seront traduits par implication.

managers notamment) qu'à travers son extériorisation par les intéressés. L'implication, dont Mc Caul, Hinz et Mc Caul (1995) confirment la nature attitudinale en la qualifiant d'attitude globale du salarié à l'égard de l'organisation, est alors définie comme un état psychologique résultant à la fois des désirs, de la volonté, des devoirs, des intérêts du salarié, des intentions d'actions dans l'organisation et de l'intention de quitter ou non l'entreprise, suivant un processus complexe d'articulation et de priorisation (Allen et Meyer, 1991).

Toutes les théories ne se contentent pas d'un objet unique de l'implication. Morrow (1983), lors de ses premières recherches sur ce concept, a construit une typologie de l'implication constituée par 5 catégories qui tendent à s'imposer comme concept global recouvrant différents objets. Ceux-ci portent sur :

- Les *valeurs ou éthique au travail* qui correspondent à la mesure dans laquelle un individu valorise le travail comme une fin en soi ou encore le degré auquel une personne croit dans l'importance du travail lui-même (valeur intrinsèque du travail)
- La *carrière ou profession* qui renvoie à l'importance que l'individu accorde à sa profession ou sa carrière
- Le *poste* qui fait référence au degré d'absorption de l'activité de travail dans la vie quotidienne c'est-à-dire l'attachement dans le travail,
- Le *syndicat* qui renvoie à la dévotion et loyauté envers l'organisation syndicale
- L'*organisation* qui est définie comme l'attachement psychologique d'un individu à l'organisation toute entière, opposé à l'implication vis-à-vis de constituants à l'intérieur d'une organisation comme la direction (Reichers, 1985) ou le groupe de travail (Zaccaro et Dobbins, 1989). Trois formes d'implication organisationnelle ont été étudiées :
  - Calculée ou de continuité qui met l'accent sur les pertes perçues associées au départ de l'organisation,
  - Affective ou attitudinale qui reflète l'identification et l'implication d'une personne dans une organisation particulière
  - Normative qui correspond à un sentiment d'obligation morale de demeurer au sein d'une organisation

Pourtant, comme nous avons pu le constater dans notre travail de DEA, la typologie de Morrow (1983) ne nous a pas permis d'intégrer les objets plus saillants qui sont apparus (« groupe de travail » ou encore « Directeur »). D'ailleurs, lors d'une étude dont l'objectif était de mettre en relief et d'analyser de façon systématique les principales caractéristiques des travaux sur les

différents construits d'engagement des employés entre 1998 et 2002<sup>41</sup>, Lapalme et Doucet (2004) ont constaté qu'en plus des cinq cibles ou objets identifiés par Morrow (1983), plusieurs autres cibles coexistaient (cf. tableau suivant). Ainsi, un même construit peut présenter différentes définitions (ex : l'implication à l'emploi, job involvement, qui renvoie à deux cibles d'engagement, soit l'emploi et le travail) ou être représenté par des objets multiples<sup>42</sup>. On constate qu'il existe également une redondance à l'intérieur des différentes cibles d'engagement qui multiplie inutilement les construits et complexifie l'étude de l'implication des employés.

Tableau 7. Répartition des concepts d'implication par cible (d'après Lapalme et Doucet, 2004)

<b>Cibles ou Objets</b>	<b>Construits de la littérature</b>
Emploi	Job Commitment
	Job Involvement
	Employee Commitment
	Task Involvement
Profession	Occupational Commitment
	Professional Commitment
	Carrer Commitment
Groupe	Team Commitment
	Group Commitment
Travail	Work Involvement
Syndicat	Union Commitment
Superviseur	Supervisor Commitment
	Commitment
Subordonné	Subordinate Commitment
Secteur	NHS Commitment
Famille	Family Commitment
Client	Customer Commitment
Communauté	Attachment to the community
Changement	Commitment to change
Assignment	Assignment Commitment
Multiple	Multiple Commitment
	Dual Commitment
	Employee Commitment
	Work Commitment

41 C'est-à-dire aux études employant les termes de « commitment, involvement, attachment » qui se rapportent à la définition de l'engagement

42 Reichers (1985) fut l'une des pionnières dans l'étude de l'engagement multiple. Cette auteure soulignait d'ailleurs que cette approche ouvrait la voie à une perspective conflictuelle entre les différentes cibles d'engagement (Reichers, 1986)

Aussi, afin d'éviter une limitation d'exploration, nous nous appuyerons dans notre étude sur les cibles présentées par Lapalme et Doucet (2004). De plus, tous ces objets peuvent être couverts par trois dimensions distinctes (Rosenberg et Hovland, 1960) qui ne sont pas mutuellement exclusives et qui adoptent une importance relative selon l'évolution de la relation d'emploi (Meyer et Allen, 1997) :

- Une dimension *cognitive* qui est associée à la pensée, au jugement ou encore aux croyances du sujet. Cette dimension ne doit pas être assimilée à « rationnel » car l'implication peut être fonction de ce que l'individu considère percevoir mais aussi de ses attentes vis-à-vis de sa situation professionnelle, voire même de ses idéaux. Elle apparaît donc non seulement comme caractérisée par un processus de jugement<sup>43</sup> mais, comme l'ont montré Gaertner et Nollen (1989), dépendant des perceptions ou encore des croyances que s'est façonnée la personne<sup>44</sup>
- Une dimension *affective*<sup>45</sup> qui renvoie à l'attachement affectif et émotionnel du salarié
- Une dimension *conative* qui renvoie aux intentions d'actions

### **Le contrat psychologique et l'implication**

Pouvoir compter sur l'implication « volontaire » de ses salariés est donc hautement stratégique pour l'entreprise. Comme l'ont montré Mowday, Porter et Dubin (1974), les salariés les plus impliqués ont de meilleures performances que ceux qui le sont moins et sont plus fidèles à l'organisation. Dans la même optique, plusieurs études ont montré que l'implication affective a un impact positif sur la performance au travail (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002 ; Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2002). Les individus manifestant un fort attachement émotionnel seraient plus enclins à être performants afin de contribuer aux succès de l'organisation (Mowday & al, 1982). Cet attachement les amènerait aussi à percevoir leur rôle au travail d'une façon plus extensive et à être plus motivés à adopter des comportements hors rôles (Lee, 2001 ; Morrison, 1994 ; Tepper & Taylor, 2003). Les synthèses de recherches réalisées par Organ et Ryan (1995) et par Meyer, Stanly, Herscovitch et Topolnytsky (2002) ont d'ailleurs permis de mettre en perspective l'existence d'une relation consistante et forte entre l'implication et la performance hors rôle c'est-à-dire l'adoption de comportements hors « tâches prescrites » afin de rétribuer l'organisation (Schnake, 1991). Morrison (1994) a ainsi montré que les individus

---

43 Faisant référence aux deux processus internes fondamentaux définis par Jung : la perception (collecte des données par le sujet dans son environnement) et le jugement (traitement de ces données)

44 Cette dimension souligne la correspondance entre implication et CP

45 La majorité des auteurs affirment qu'elle est la forme la plus significative pour l'organisation, car elle est plus fortement liée aux indicateurs de performance organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990)

ayant un fort niveau d'attachement émotionnel définissaient plus largement leur rôle au travail que leurs collègues qui le sont moins.

Aussi, plus l'engagement émotionnel est fort à l'égard d'une ou plusieurs cibles, plus les individus élargissent les termes de leur CP avec l'organisation, et plus ils sont disposés à élargir leur gamme de comportements discrétionnaires ou volontaires (Lee, 2001 ; Tepper & Taylor, 2003). Pour Meyer et Smith (2000), l'organisation qui investit dans ses employés (ex : par le biais du développement de carrière) prouve à ces derniers qu'elle les soutient dans leur développement personnel et professionnel. Sur la base du mécanisme de réciprocité, les employés s'investissent à leur tour en s'impliquant et en s'engageant envers l'organisation dans des comportements hors-rôle. Les termes du CP sont ainsi respectés et même améliorés (Rousseau, 1995). D'ailleurs, l'étude de Sturges, Conway, Guest et Liefoghe (2005) confirme les résultats selon lesquels l'accomplissement du CP a une relation avec l'implication affective et la performance au travail : les individus se sentent plus impliqués et performants si leur CP est accompli. L'étude de Sturges, Conway, Guest et Liefoghe (2005) laisse donc supposer que la relation entre l'accomplissement du CP et la performance au travail n'est pas directe mais qu'elle s'opère via l'implication organisationnelle affective. Cette étude confirme aussi le rôle de l'implication organisationnelle affective comme variable médiatrice (Turnley et Feldman, 2000) entre l'accomplissement du CP et les résultats comportementaux positifs et négatifs qui en résultent<sup>46</sup>.

---

46 Nous l'indiquions déjà dans notre travail de DEA en soulignant qu'elle était elle-même « conséquence » avant d'être « antécédent »

### 1.3.4. Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle (OCB)

Comme le note Paillé (2006), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Organizational Citizenship Behavior) ont une grande influence sur l'efficacité organisationnelle. Bien que l'étude de ce concept ait généré plus d'une trentaine de conceptualisations, deux ont retenues l'attention des chercheurs.

#### **Une présentation du Comportement de Citoyenneté Organisationnelle (OCB)**

La première est dite de « taxonomie restreinte » et a été élaborée par Smith, Organ et Near (1983) alors que la seconde est dite de « taxonomie élargie » et fût élaborée par Organ (1988). Leur distinction porte sur leur nombre de composantes : la taxonomie restreinte est à 3 composantes et la taxonomie élargie à 5 composantes. La première approche de l'OCB est de conception plutôt « politico-philosophique » alors que la seconde repose davantage sur une analyse de l'efficacité au travail. Notre objectif étant de mesurer les comportements des employés en lien avec leur efficacité au travail, nous retiendrons donc l'approche d'Organ (1988) qui, de plus, tend progressivement, comme le note Paillé (2006), à s'imposer dans la littérature (LePine, Erez & Johnson, 2002). Organ (1988, p 22) définit les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) comme des « comportements discrétionnaires qui ne sont pas directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense dans l'entreprise, mais qui, dans l'ensemble, promeuvent le fonctionnement efficace de l'organisation ». Il est défini comme « une volonté de contribuer au-delà des obligations contractuelles initiales » (Organ, 1988, p 22). Comme ce type de comportement n'est pas formellement reconnu par les systèmes de récompense des organisations, les employés peuvent exercer un discernement en termes d'engagement ou de refus d'OCB. La décision de s'engager ou de refuser de s'engager dans ce comportement dépend du traitement de l'individu par l'organisation (Organ, 1988, 1990) et est qualifiée de comportement discrétionnaire.

Aussi, le comportement discrétionnaire (Meyer & Herscovitch, 2001) a été décrit comme un comportement extra-rôle (Katz, 1964) et de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988). Dans la littérature sur la performance au travail, il a été assimilé à la performance contextuelle et distingué de la performance de tâche dite performance intra-rôle (Borman & Motowidlo, 1997). Meyer, Becker & Vandenberghe (2004) utilisent le terme de discrétionnaire pour se référer à un



comportement qui n'est pas spécifié dans la déclaration de but ou les termes de l'implication. Les comportements spécifiés a priori sont décrits comme non discrétionnaires. Les employés s'engageront dans un OCB pour « rendre » l'équité du traitement par l'organisation et refuseront de s'engager si l'organisation échoue à fournir des encouragements adéquats (Organ, 1990). Pour Robinson, Kraatz et Rousseau (1994), l'OCB peut résulter des perceptions des employés de leurs obligations vis-à-vis de l'organisation et le degré par lequel elles sont réciproques plutôt qu'une forme d'attachement comme cela était fréquemment suggéré (Organ, 1990). Cette étude confirme donc que l'OCB constitue un symptôme de l'activité de perception du salarié vis-à-vis de ses obligations et celles de son employeur et que l'implication ou engagement est sous-tendue également par les obligations et par leur accomplissement (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Les relations entre OCB et implication organisationnelle ont d'ailleurs été particulièrement bien documentées (Bishop, Scott & Burroughs, 2000 ; Chen & Francesco, 2003 ; Feather & Rauter, 2004 ; McFarlane-Shore & Wayne, 1993 ; Meyer, Allen & Smith, 1993 ; O'Reilly & Chatman, 1986). Néanmoins, comme le souligne Paillé (2006), il existe une carence des recherches sur les échantillons de salariés français.

Ce concept multidimensionnel d'OCB (Organ, 1988 ; Van Dyne & al, 1994) est composé de cinq dimensions :

- L'*altruisme* qui correspond à une conduite délibérée en vue d'aider une personne dans l'exercice de son activité professionnelle (comportements discrétionnaires qui ont comme effet d'aider une autre personne spécifique en cas de problème lié au travail),
- La *courtoisie* qui correspond au fait de devancer systématiquement l'émergence des difficultés susceptibles de poser des problèmes dans le travail des collaborateurs (comportements discrétionnaires de la part du subordonné qui veut empêcher des problèmes professionnels éventuels avec d'autres personnes sur le lieu de travail),
- La *conscience professionnelle* qui correspond à une conduite dirigée vers l'organisation (comportements discrétionnaires de la part du subordonné qui concernent la présence au travail, la conformité aux règles, la durée des pauses, etc.),
- L'*esprit d'équipe* qui fait référence au fait de tolérer les inconvénients et les abus liés au travail sans se plaindre (volonté de tolérer, sans se plaindre, des circonstances qui ne sont peut-être pas idéales),
- La *vertu civique* qui caractérise la manifestation d'un intérêt soutenu envers l'ensemble des actions réalisées par son organisation (comportements de la part d'un individu qui indiquent que ce dernier participe activement à, s'implique *dans* ou s'inquiète *de* la vie de l'entreprise).

Dans leur revue critique, Podsakoff (1990) rappelle que dans de nombreux travaux, l'altruisme, la conscience professionnelle et la courtoisie contribuent à un même facteur, généralement intitulé « comportements d'aide » (helping behavior). Pour maintenir une relation de bonne qualité avec leur supérieur, les subordonnés, en réponse aux contributions de ce dernier, auraient donc tendance à s'engager dans des comportements « extra-rôle » qui sont bénéfiques au supérieur, comme par exemple faire des heures supplémentaires pour l'aider à terminer une tâche.

### **Le contrat psychologique et l'OCB**

Une étude de Settoon et al. (1996) confirme ce postulat en montrant qu'un ELM de bonne qualité amène les subordonnés à développer des comportements qui sont directement favorables à leur supérieur (comme les comportements de performance « in-rôle » ou des OCB). Masterson (Masterson et al., 2000) confirme ce résultat en allant plus loin par une intégration de la notion de cible. En effet, alors que Settoon et al. (1996) ont montré que l'ELM (et pas le SOP) prédisait l'altruisme, Masterson et al. (2000) montrent que l'ELM prédit des comportements qui bénéficient au groupe de travail et au supérieur (altruisme, courtoisie, et conscience professionnelle) tandis que le SOP prédit des comportements de citoyenneté dirigés vers l'organisation (vertu civique). Cependant, une étude de Wayne (2002) vient apporter une certaine ambiguïté à ces résultats car, selon lui, c'est le SOP qui prédit la dimension d'altruisme et pas l'ELM qui lui, prédit la performance in-rôle. Néanmoins, à la lumière des études présentées plus haut, il semble que l'ELM est un prédicateur potentiel des OCB même si la nature exacte du lien qui unit ces deux concepts n'est pas encore clairement définie. Par ailleurs, les recherches précitées n'incluent jamais l'entièreté des concepts en question. En effet, aucune de ces études ne distinguent les 4 dimensions de l'ELM ni les 5 dimensions de l'OCB.

Enfin, il n'est pas surprenant de constater que la brèche du CP est négativement liée à l'OCB (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000 ; Robinson & Morrison, 1995) comme elle l'est avec le SOP, l'ELM, la justice organisationnelle, la confiance, la satisfaction et l'implication organisationnelle (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). L'OCB peut résulter de l'accomplissement par l'employeur de ses obligations plutôt que par l'implication ou la satisfaction, comme préalablement suggéré (Robinson & al, 1994). Morrison et Robinson (1995), justifiant le lien entre accomplissement du CP et OCB, proposent deux explications potentielles :

- La violation est vue comme une forme de traitement injuste qui conduit à diminuer sa confiance qui a un effet négatif subséquent sur l'OCB

- Si un employeur ne remplit pas ses obligations, une iniquité va se créer conduisant les employés, dans un effort d'équilibrage de l'échange, à refuser leur comportement discrétionnaire.

Enfin, suivant Turnley et Feldman (1999) pour lesquels un indicateur raisonnable de la réponse comportementale des employés à une violation du CP consiste également à mesurer les responsabilités ou devoirs basique du travail de l'employé, nous retiendrons dans notre analyse les éléments ayant trait à la performance intra-rôle qui renvoie à l'accomplissement par les employés de responsabilités et devoirs formellement prescrits (Williams & Anderson, 1991). En effet, une faible quantité ou qualité de la performance suite à la violation peut être un indicateur tangible des représailles des employés pour ces violations (Robinson, 1996). Turnley et Feldman (2000) montrent néanmoins que la relation entre la violation du CP et la performance intra-rôle est plus faible que la relation entre la violation du CP et l'intention de quitter l'organisation ou le comportement de citoyenneté organisationnelle qui constitueront donc les éléments sur lesquels une attention toute particulière sera portée.

## Conclusion

Nous avons précisé dans ce premier chapitre que la nature du contrat psychologique, en tant qu'il est situé dans l'interaction entre l'individu et l'organisation, dépendait tout à la fois de facteurs organisationnels et individuels. Nous avons souligné que son devenir (son évolution) dépendait de la perception que pouvaient avoir les deux parties de la relation d'emploi quant à l'accomplissement ou non (voire sur-accomplissement) des promesses respectives qui avaient été induites. Cette évaluation procède de processus cognitif et d'interprétation qui peuvent conduire le salarié à percevoir une brèche (calcul cognitif) voire une violation (réaction émotionnelle) de son contrat psychologique. Les perceptions de brèche et de violation de la part d'un employeur peuvent donc affecter non seulement ce qu'un employé se sent devoir à l'employeur mais aussi ce que l'employé se sent obligé d'offrir en retour.

Nous avons alors souligné que ces perceptions pouvaient être « médiatisées » (modérées ou amplifiées) selon la perception de SOP, d'ELM, de justice organisationnelle ou encore de confiance. Même si aucune étude n'a évalué de manière empirique le rôle de ces éléments sur la brèche et/ou violation du contrat psychologique, tous les travaux tendent à confirmer l'influence de leur perception (positive/négative) dans l'accomplissement ou non des promesses perçues dont attitudes et comportements des individus sont les conséquences. De nombreux auteurs ont ainsi montré l'existence de corrélations entre une perception de brèche et/ou violation du contrat psychologique et les réactions attitudinales et comportementales qui s'en suivent. Nous résumons dans le tableau suivant les principaux résultats relevés dans la littérature.

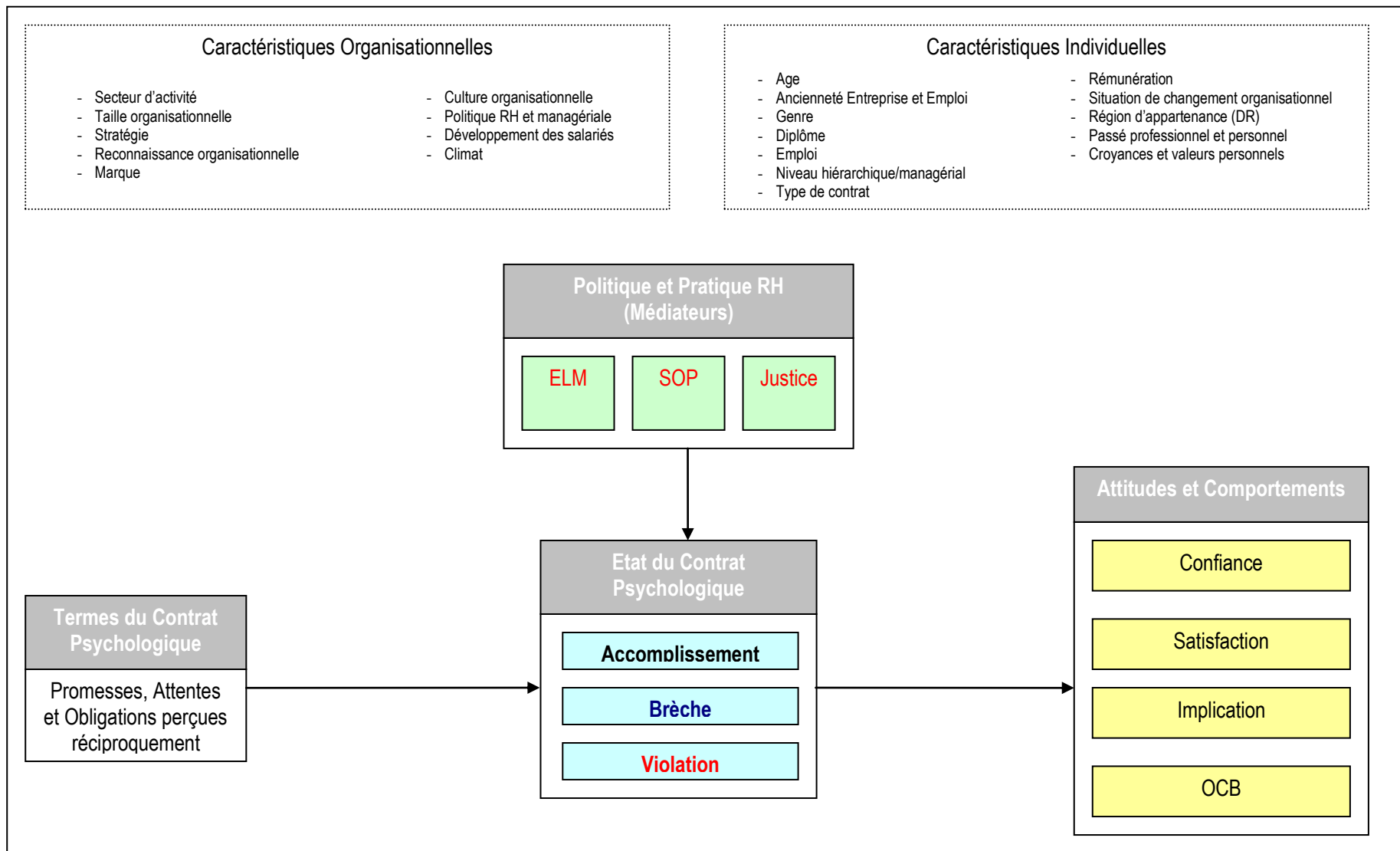
Tableau 8. Etudes sur les liens entre Brèche/Violation du CP et réactions attitudinales/comportementales

Nature	Lien	Auteurs
<b>ATTITUDES</b>		
Satisfaction	Négatif	Raja et al, 2004 ; Sutton & Griffin, 2004 ; Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005 ; Gakovic & Tetrick, 2003 ; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003 ; Kickul & Lester, 2001 ; Guest & Conway, 1997, 1998 ; Porter, Pearce, Tripoli & Lewis, 1998 ; Robinson & Rousseau, 1994
Implication ou Engagement (affectif et normatif envers l'organisation)	Négatif	Raja et al, 2004 ; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003 ; Lester et al, 2002 ; Bunderson, 2001 ; Kickul, 2001 ; Turnley & Feldman, 1998 ; Coyle-Shapiro & Kessler, 1998, 2000 ; Robinson, 1996 ; Guzzo, Noonan & Elron, 1994 ; Robinson & Rousseau, 1994

Nature	Lien	Auteurs
<b>ATTITUDES</b>		
Confiance	Négatif	Robinson, 1996 ; Robinson & Morrison, 1995 ; Robinson & Rousseau, 1994
Intention de rester	Négatif	Tekleab & Taylor, 2003 ; Kickul et al, 2002 ; Kickul, 2001 ; Turnley & Feldman, 2000, 1999; Guest & Conway, 1997, 1998 ; Guzzo et al, 1994 ; Robinson & Rousseau, 1994
Intention de partir	Positif	
Colère, Anxiété, Stress, Cynisme	Positif	Robinson & Brown, 2004 ; Johnson & O'Leary-Kelly, 2000; Andersson, 1996
<b>COMPORTEMENTS</b>		
Performance intra-rôle	Négatif	Johnson & O'Leary-Kelly, 2003 ; Turnley et al, 2003; Kickul et al, 2002 ; Turnley & Feldman, 1999 ; Lewis-McLear & Taylor, 1997, 1998 ; Robinson, 1996
Performance extra-rôle	Négatif	Coyle-Shapiro, 2002 ; Kickul, Neuman, Parker & Finkl, 2001 ; Coyle-Shapiro & Kessler, 1998, 2000 ; Lewis-McLear & Taylor, 1997, 1998; Robinson et Morrison, 1995
Turnover et Absentéisme	Positif	Johnson & O'Leary-Kelly, 2003 ; Bunderson, 2001 ; Turnley & Feldman, 1999; Guzzo et al, 1994
Cynisme	Positif	Robinson & Brown, 2004 ; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003 ; Andersson, 1996

Suivant Law et al. (1998) qui suggèrent de placer le « construit » dans un modèle impliquant d'autres construits et trouvant des gages de soutien à cette démarche dans l'ensemble des études présentées, nous proposons par la figure suivante une « modélisation théorique intégrative » du contrat psychologique. Celle-ci rend compte de l'évaluation réalisée par l'individu sur l'accomplissement ou non de son CP quant aux termes qui le définissent (qui dépendent de facteurs organisationnels et individuels). Cette évaluation peut conduire à une éventuelle perception de brèche et/ou de violation qui peut être « médiatisée » par les pratiques et politiques managériales et dont résultent les attitudes et comportements de l'employé. Le chapitre suivant vise à présent à montrer en quoi la psychanalyse peut nous permettre d'avancer dans la compréhension plus en « profondeur » des processus de brèche et de violation du CP.

Figure 4 . Une proposition de modélisation théorique intégrative



## Chapitre 2.

# L'extension des processus de brèche et de violation par la théorie du *deuil*

---

Ce chapitre présente l'apport spécifique de la psychanalyse dans nos travaux en sciences de gestion en soulignant l'intelligibilité supplémentaire apportée par la théorie du deuil aux processus de brèche et de violation du contrat psychologique.

La première section rappelle les principaux fondements de la psychanalyse. Elle souligne également l'ambition scientifique qui a toujours été la sienne et dont le développement de la « métapsychologie » fonde les principaux concepts.

La seconde section questionne la légitimité de sa convocation dans le champ a priori éloigné des sciences de gestion. Prenant appui auprès de chercheurs en GRH ayant emprunté cette voie et levant les diverses difficultés qui pourraient nous être opposées, nous soulignons la contribution scientifique spécifique qu'elle peut avoir dans la compréhension des processus de brèche et de violation.

La dernière section rend compte de l'éclairage singulier apporté par la psychanalyse sur l'ensemble des dimensions de la modélisation théorique intégrative. Elle montre en particulier comment les processus d'évaluation de l'accomplissement du contrat psychologique sont inscrits dans un processus plus large de « travail de deuil ».

En conclusion, nous reportons les dimensions analytiques de cette discussion théorique sur la modélisation intégrative du contrat psychologique proposée dans le chapitre précédent.

## 2.1. La métapsychologie freudienne

Cette première section a pour objet, dans un premier temps, de présenter la psychanalyse par un exposé « génétique<sup>47</sup> » (Assoun, 1997) visant à emprunter les grands trajets du fondateur dans son chemin de découverte. Dans un second temps, nous discutons l'ambition scientifique qui a toujours animé cette discipline. Dans un troisième temps, nous précisons la « métapsychologie » de la psychanalyse en tant qu'elle constitue son noyau théorique. Enfin, nous concluons cette section par une présentation des principaux concepts qui seront mobilisés tout au long de notre étude.

### 2.1.1. La découverte freudienne

La psychanalyse prend sa source dans la pratique d'un jeune médecin viennois consacrée aux maladies « nerveuses » (principalement étiquetées comme « hystériques ») dont il s'était fait le spécialiste au retour de son stage dans le service du Pr Charcot. Ce dernier utilisait auprès de ses patients la technique de l'hypnose que Freud reprit à son compte pour l'abandonner rapidement.

#### **Une « psychologie des profondeurs »**

Freud décida d'appliquer « la méthode cathartique » évoquée par son mentor Breuer lors du traitement d'une malade connue sous le nom d'Anna O<sup>48</sup>. Il s'agissait, partant du symptôme, de faire retrouver au patient les circonstances de sa première manifestation où la remémoration par la parole était censée faire disparaître le symptôme. C'est ainsi que Freud découvrit la notion de « résistance » que le malade opposait à la recherche des « scènes primitives » pathogènes. C'était comme si celui-ci tenait à garder secrètes les origines de ses troubles. Ce qui lui est apparu « refoulé » renvoyait à d'anciens souvenirs spécifiquement liés aux événements les plus précoces (notamment, au grand scandale de ses contemporains, de l'activité sexuelle qu'il reconnaissait aux enfants). Progressivement ses patients l'orientèrent sur leurs « rêves » auxquels Freud présupposa, au regard de son adhésion aux thèses déterministes, une fonction : celle de préserver le sommeil

---

47 Assoun (1997, p 19), reprenant Freud, évoque que « lorsqu'on veut présenter un domaine déterminé de savoir, on a (...) le choix entre deux méthodes ou techniques : celle qui répète le chemin que le chercheur lui-même a suivi auparavant et qui à ce titre mérite le nom de génétique ou celle qui présente les résultats et requiert attention et croyance pour ses présupposés sans livrer de renseignements sur le mode de fondation de ceux-ci et qui à ce titre mérite le terme de dogmatique ». Assoun résume ainsi plus loin que l'on a en effet « le choix entre un point de vue de la recherche (qui donne la primauté à la démarche sur l'inventaire) et un point de vue de contenu (qui privilégie l'inventaire par rapport à la démarche).

48 « Je dois mes résultats à l'emploi d'une nouvelle méthode de psychanalyse, au procédé explorateur de Breuer » (Freud, 1896, p 416)



en réalisant des souhaits ignorés le plus souvent de la conscience. Il attribua donc aux rêves un contenu « inconscient » dont le sens est à décrypter. Ainsi, l'analyse des résistances et l'interprétation des rêves sont devenues, avec la règle de « l'association libre<sup>49</sup> », les piliers de la méthode de psychothérapie à laquelle Freud donna le nom de « Psychoanalyse » dans un article de 1896<sup>50</sup>. Sa logique consiste à explorer l'élaboration psychique par une interprétation (des rêves) conçue comme « *procédé scientifique* mais aussi comme *art interprétatif* » (Assoun, 1997, p 38).

C'est en 1904 que l'on trouve le terme « psychanalytique » dans le titre d'un véritable « Manifeste » publié par Freud lui-même : *La méthode psychanalytique de Freud*. Celui-ci y souligne les modifications techniques qu'il a apportées au procédé cathartique tout en réaffirmant, dès qu'il présentait la psychanalyse, sa source « breuerienne ». Il y présente la psychanalyse comme « un mode de traitement inédit de la névrose » qui tient sa spécificité du renoncement à l'hypnose. Les principaux paramètres qui définissent la cure psychanalytique étaient fixés : position allongée du patient, thérapeute hors de sa vue, nécessité de dire ce qui vient à l'esprit et des séances suffisamment longues, fréquentes et coûteuses<sup>51</sup>. En 1912, Freud suggère, dans son ouvrage *Totem et tabou*, les deux « faces » de la psychanalyse : c'est certes une « nouvelle technique psychologique » mais aussi une « discipline » qui présente des affinités réelles avec les « sciences de l'esprit ». A ce moment, se produit un élargissement du champ psychanalytique à des domaines non proprement thérapeutiques. A partir de 1917, par effet « mécanique », cette pénétration de la psychanalyse hors du champ d'application médical suscitera des résistances et s'exposera, par l'avertissement qu'elle donne de ne pas sous-estimer la puissance des pulsions, aux plus vifs ressentiments. En 1923, Freud en donne une définition : « Psychoanalyse est le nom (1) d'un procédé d'investigation des processus psychiques qui autrement sont à peine accessibles, (2) d'une méthode de traitement des troubles névrotiques qui se fonde sur cette investigation, (3) d'une série d'aperçus psychologiques acquis par ce moyen qui croissent peu à peu jusqu'à devenir une nouvelle discipline scientifique » (Freud, 1923, p 211).

Cette définition récapitule d'une certaine manière les « strates » successives des définitions précédentes. Mais, comme le souligne Assoun (1997), d'une part le « procédé de recherche » proprement psychologique des processus inconscients est distingué clairement de la méthode de traitement ; d'autre part, par un mouvement qui va du particulier au général, surgit la notion d'une

---

49 De manière brève, il s'agit d'une méthode de libre association où le patient doit exprimer ce qui lui vient à l'esprit sans y exercer ni choix ni censure

50 Article « Hérité et étiologie des névroses » écrit en français et paru dans la Revue neurologique

51 Ce dernier point a pour objectif que le traitement devienne une part importante de l'existence du patient et que le lien au psychanalyste, le « transfert », se révèle le principal moteur d'une recherche visant la reconstruction du passé et à l'assouplissement des défenses établies au cours de la vie contre les poussées de pulsions contradictoires.

*théorie* de la psychanalyse qui n'apparaissait pas aussi nettement dans les définitions précédentes. Freud proclame donc dans les années 1920 qu'il y a certes un « procédé psychanalytique » dérivé de la catharsis mais aussi et surtout une « science psychanalytique », un « édifice doctrinal psychanalytique » qui correspondra à la « métapsychologie »<sup>52</sup>. Comme l'exprime Assoun (1997), Freud assume une dualité de significations de la psychanalyse : pratique vs théorie. Celui-ci l'exprime en 1926 en précisant que le terme de psychanalyse a « acquis deux significations : (1) une certaine méthode de traitement des souffrances névrotiques, (2) la science des processus psychiques inconscients qui est nommée, de façon aussi exacte, *psychologie des profondeurs* » (Freud, 1926, p 300). Il est important à ce moment de préciser l'opération épistémologique qui en découle historiquement : une distanciation très nette de la psychologie « des écoles » (qui renvoie à la psychologie telle qu'elle est enseignée au début du siècle) et « expérimentale » (qui se veut scientifique parce que fondée sur un dispositif expérimental) qui, selon lui, « s'arrêtent devant l'inconscient ». Le discours freudien porte ainsi sur une contestation de la non-scientificité de la première et d'une conception étroite voire erronée de la scientificité de la seconde. De plus, la psychanalyse se heurte en Amérique « au béhaviorisme, qui se vante, en sa naïveté, d'avoir éliminé complètement le problème psychologique » déclare Freud (1925, p 79) et qui fonde l'approche comportementaliste (des thérapies comportementales)<sup>53</sup>.

Aussi, la psychanalyse porte-t-elle la marque de son créateur : « la psychanalyse est ma création » déclare Freud lors de sa première présentation officielle. Freud était moins un thérapeute qu'un chercheur. La théorie analytique est née de sa pratique quotidienne qu'il théorisait, le soir venu, et qui faisait l'objet d'une correspondance avec W. Fliess<sup>54</sup> qui porte en elle-même la marque « constituante » c'est-à-dire d'une théorie en construction (*working in progress*). Freud traça ainsi le chemin d'une « psychologie des profondeurs » qu'il voulait voir supplanter à la psychologie académique. Notons que ce cheminement ne fût en aucune façon linéaire. Dans son projet de recherche, Freud fût conduit par des phases de construction et de déconstruction de sa théorie en considérant ses propositions comme autant de superstructures dont l'existence ne pouvait être qu'éphémère. Un premier modèle « théorique » décrivait en 1900 un appareil psychique formé de trois instances : l'Inconscient, le Préconscient et le Conscient. En 1923, ce modèle fût remplacé par un autre ensemble conceptuel comprenant le Ça, le Moi et le Surmoi. Si Freud est resté très ferme sur la place constitutive du complexe d'Œdipe, il a, tout au long de ses quarante années de production psychanalytique, complété sa « métapsychologie » par l'introduction de diverses

---

52 Présentée plus loin

53 Cette rivalité reste encore aujourd'hui prégnante (ex : la sortie du « Livre noir de la psychanalyse » qui a été suivie par celle de « L'anti-livre noir de la psychanalyse »)

54 Cette correspondance marque la Naissance de la psychanalyse, ouvrage rapportant la correspondance entre Freud et Fliess, oto-rhino-laryngologiste berlinois, entre 1887 et 1901

notions ayant affiné ou au contraire bouleversé ses hypothèses antérieures : le narcissisme en 1914, la pulsion de mort en 1920, le stade phallique en 1923 ou encore le clivage du Moi en 1938.

### **Les différentes « écoles » psychanalytiques**

Ce sont surtout les élèves et successeurs de Freud qui proposèrent des aménagements, voire d'autres méthodes apparentées en vue de rendre plus efficace le caractère thérapeutique de la psychanalyse. Adler et Jung, qui se séparèrent définitivement de Freud sur le plan théorique en 1911, constituèrent leurs écoles sans référence à la psychanalyse. Entre autres, Jung joua un rôle dans l'abord psychanalytique des malades psychotiques. La première théorie psychanalytique qui se soit développée en divergeant des thèses freudiennes tout en affirmant n'en constituer qu'un prolongement fut celle que Klein élaborait progressivement de 1930 à 1962. Elle constitua, grâce à son expérience auprès de très jeunes enfants et son intérêt pour les malades psychotiques, un modèle théorique autour de stades archaïques qu'elle qualifia de position « dépressive » ou « schizo-paranoïde ». Son opposition à Anna Freud qui défendait une stricte fidélité à l'esprit et la lettre de son père a donné lieu à d'importantes « Controverses » (1941-1945) qui déterminèrent les orientations de la British Psycho-Analytical Society après la seconde guerre mondiale. Rank et Ferenczi ont quant à eux cherché à faire évoluer la technique psychanalytique au travers des techniques dites « actives » et de leurs tentatives de raccourcissement des cures. Aussi, très rapidement, sont prises différentes initiatives qui vont constituer les fondements de nombreuses approches d'aujourd'hui.

Dans ce sillage, Winnicott ou Bion contribuèrent à faire évoluer la théorie et la pratique psychanalytique anglo-saxonne. Aux Etats-Unis, de nombreux dérivés de la théorie psychanalytique ont vu le jour, dont certains se sont complètement coupés du tronc initial. A côté des théories de « l'Ego-Psychology » présentées par Hartmann, Kris et Loewenstein, qui fût pendant longtemps une référence privilégiée des psychanalystes américains, ou des théories de Kohut sur le narcissisme ou encore le mouvement « culturaliste » de Horney et Sullivan, on trouve en France Lacan qui, sous couvert d'un « retour à Freud » lancé en 1955, propose de nouveaux modèles pour mieux rendre compte à ses yeux de la constitution du sujet et de son rapport à l'Inconscient. Ses propositions des trois catégories du Réel, de l'Imaginaire et du Symbolique (1953), du primat du phallus, de l'objet a (1957-1958), des nœuds borroméens puis des mathèmes (à partir des années 70), prenant appui sur son utilisation personnelle des données de la linguistique moderne inspirée de Saussure mais aussi du structuralisme et des modèles logiques et mathématiques, ont permis d'asseoir le caractère scientifique de la psychanalyse.

Enfin, la prise en charge de plus en plus généralisée de patients posant des problèmes de psychose ou d'addiction, le développement de l'analyse de groupe ou du psychodrame sont allés dans le sens d'un éclairage accentué du caractère thérapeutique de la psychanalyse. A contrario, il s'est trouvé plusieurs psychanalystes pour mettre l'accent sur la fonction de recherche qu'implique toute cure. La position de Lacan, parlant en 1957 de « guérison de surcroît », consiste à distinguer, lors de la fondation de l'Ecole freudienne de Paris en 1964, la psychanalyse didactique comme « psychanalyse pure » de celle dont le but est thérapeutique.

## 2.1.2. L'ambition scientifique de la psychanalyse

L'ambition scientifique de la psychanalyse est essentielle aux yeux de Freud<sup>55</sup>. Selon lui, c'est d'abord comme « science de l'inconscient » qu'elle prend son relief propre et engage sa légitimité, bien plus encore que sa vocation thérapeutique : « l'avenir jugera vraisemblablement que l'importance de la psychanalyse comme science de l'inconscient surpasse de loin son importance thérapeutique » (Freud, 1928, p 301).

### **Le modèle des sciences de la nature**

Dès son origine, il y a bien une ambition scientifique de la psychanalyse comme « psychologie », sur le modèle des « sciences de la nature ». La psychanalyse a affaire à des « processus » et cherche à expliquer leur fonctionnement et leurs « lois » sur le modèle des sciences physico-chimiques. Ceci permet de comprendre que les trois coordonnées de la « présentation métapsychologique » (topique comme lieux, dynamique comme forces, économique comme quantités) s'appuient sur des concepts-clés de la pensée physique même s'il n'y a qu'homologie<sup>56</sup>. En adhérant à la famille des « sciences de la nature », la psychanalyse cherche d'abord à *expliquer* là où les « sciences de l'esprit » cherchent à *comprendre*. La psychanalyse est donc une forme d'explication fût-elle compréhensive. De plus Freud adhère à un mode de pensée général qui se réfère à une conception du devenir (évolutionniste) selon laquelle comprendre un phénomène, c'est l'insérer dans le mécanisme de transformation c'est-à-dire « comment se déroule la séquence des événements ? ». Par là, en tant qu'explication, la métapsychologie s'oppose à la phénoménologie qui est une description des phénomènes. Néanmoins, comme le rappelle Assoun (1997, p 440), « il est essentiel de remarquer que chaque progrès de la capacité explicative de la métapsychologie est susceptible de renvoyer l'état précédent de l'explication à une simple valeur phénoménologique c'est-à-dire que l'explication est une démarche par approximations bien plus que l'assignation d'une cause ».

L'usage même du terme par Freud, « Wissenschaft » en allemand, comme le souligne Assoun (1997, p 63), implique une référence à un mode particulier du savoir constitué par « (1) l'acquisition de connaissances, (2) que celles-ci soient articulées entre elles de façon *systématique* ou *cohérente*, (3) qu'elles puissent arguer d'un principe d'ordonnement des connaissances et

---

55 Avant de découvrir la psychanalyse, Freud était un scientifique en sciences naturelles (neuro-anatomie, neurophysiologie et chimie)

56 La dimension dynamique, par exemple, a été élaborée en rapport avec l'idée d'une dynamique des représentations introduites par Herbart au début du XIXe siècle

des énoncés et (4) qu'elles soient transmissibles c'est-à-dire inscriptibles dans un certain code universel et intelligible ». Cette conception de la science, dominante au XIXe siècle, caractérise un expérimentalisme rationnel qui réduit progressivement la signification du mot « science » à une stricte « phénoméno-technique » (Bachelard, 1938). D'autre part, la juxtaposition du terme « inconscient » témoigne du projet freudien de rendre compte scientifiquement des « processus psychiques » et/ou désigner un « système psychique ». Le propre de la psychanalyse est de ramener cet « Inconscient » à un mode de fonctionnement psychique spécifique, ou dit autrement à un « système », qui, par là même, peut être soumis à une investigation dont l'outil métapsychologique en opère « l'autopsie » (Assoun, 1997). Dans l'introduction de son ouvrage l'« Esquisse » de 1895, Freud (cité par Gori, 2002, p 1620) l'exprime clairement : « nous avons cherché à faire entrer la psychologie dans le cadre des sciences naturelles c'est-à-dire à représenter les processus psychiques comme des états quantitativement déterminés de particules matérielles distinguables, ceci afin de les rendre évidents et incontestables ».

Il situe à ce moment-là sa découverte dans le champ d'un matérialisme positiviste<sup>57</sup> où les processus psychiques sont représentés à l'aide des concepts de la neurophysiologie et à partir des phénomènes donnés empiriquement par la clinique, décrits, ordonnés et reconstruits selon la méthodologie des sciences naturelles. Dire que la psychanalyse s'inscrit dans l'idéal de ces dernières, c'est, pour Freud, manière de chercher à expliquer les phénomènes en y discernant les « processus » à l'œuvre et en dégagant des « lois » à partir de ces processus « phénoménaux ». L'adhésion initiale de Freud aux exigences positivistes sur le travail scientifique a produit un bénéfice : celui de situer la spécificité de la psychanalyse dans la mise en œuvre d'une méthode à même d'élever la résistance et le transfert comme leur analyse au rang d'opérateurs de la connaissance de l'Inconscient. Pourtant, ses préjugés positivistes et réalistes l'ont parfois empêché de reconnaître que le dispositif de la psychanalyse créait ses objets tout autant qu'il les découvrait (Gori, 1997). Comme « science naturelle », la psychanalyse s'étaie sur des « concepts fondamentaux » dont la « pulsion » en sera son concept de fond. Freud (1915, p 210) écrit ainsi « qu'une science doit être construite sur des concepts fondamentaux clairs et définis de façon tranchante », mais « qu'aucune science, fût-ce la plus exacte, ne commence avec de telles définitions », elle s'amorce en réalité avec « la description des phénomènes », ensuite « groupés, mis en ordre et insérés dans des ensembles ». Aussi, ces « idées-concepts », du point de vue épistémique, comme compromis entre l'expérience et cette « autre chose » que l'expérience, « doivent porter en elles tout d'abord un certain degré d'indétermination ». Ce sont des « formes »

---

57 L'adhésion de Freud à une « conception scientifique du monde », dans sa fidélité aux idéaux positivistes, l'a conduit d'ailleurs à co-signer avec Albert Einstein, David Hilbert et Ernst Mach un Appel en faveur de la création d'une société pour la diffusion de la philosophie positiviste.

en attente ou, comme le souligne Assoun (1997), « en anticipation de contenu » : d'une part leur *signification* s'acquiert par « la référence répétée au matériel d'expérience » et, d'autre part, celui-ci, auquel elles « semblent empruntées », leur est « en réalité soumis ». Celles-ci sont déterminées par des relations significatives à la matière empirique que l'on est présumé deviner dès avant que l'on ne puisse les reconnaître et les démontrer.

### **Une science des processus psychiques**

De plus, poursuit Freud (1915, p 211), « dès la description, on ne peut éviter d'appliquer certaines idées abstraites au matériel, que l'on va chercher quelque part et certainement pas dans la seule expérience nouvelle ». Par là s'opère un processus de « remplissage » des « concepts scientifiques fondamentaux » au fur et à mesure de « l'investigation du domaine d'expérience concerné ». Ce n'est qu'une fois atteint un point de détermination acceptable que les définitions peuvent advenir : « ce n'est qu'une fois utilisables en leurs grands contours et relativement débarrassés de leurs contradictions que les concepts peuvent s'enchaîner en définitions » (Assoun, 1997, p 377). Comme l'auteur le précise, c'est à cet endroit que l'on a un portrait édifiant du concept métapsychologique en tant que compromis entre une *exigence de rigueur* de forme et de *mobilité de contenu*<sup>58</sup>. Aussi, la scientificité suppose une tolérance, selon Freud, à l'indétermination relative des concepts fondamentaux et leur « remplissage » progressif par l'expérience et ainsi reconnaître le droit dans le travail scientifique à l'imagination. Ces « idées », germes des « concepts fondamentaux » ultérieurs de la science, sont « indispensables » comme outils d'élaboration de la matière. Comme le note Assoun (1997), « amorcé sous le signe de l'*empirisme*, le discours freudien réaffirme, conformément à un balancier classique dans la théorie de la connaissance, une sorte de *rationalisme* méthodologique ». Il est cependant essentiel d'indiquer que pour Freud « l'identité épistémique de la psychanalyse demeure celle des sciences de la nature » et non celle des « sciences humaines ».

La construction d'une « métapsychologie », c'est-à-dire d'un ensemble de concepts spécifiques à la psychanalyse, conduira Freud à abandonner les représentations neurophysiologiques sans pour autant abandonner son idéal de science qui perdurera tout au long de son œuvre. En 1938, Freud (cité par Gori, 2002, p 1620) écrit : « la conception d'après laquelle le psychique est en soi inconscient a permis de faire de la psychologie une branche semblable à toutes les autres des sciences naturelles. Les phénomènes étudiés par la psychologie sont en eux-mêmes aussi

---

58 « Un concept métapsychologique est fait pour vivre et l'on sent en lui le cycle même du contenu qui en fait la chair » (Assoun, 1997, p 377)

inconnaisables que ceux des autres sciences, de la chimie ou de la physique, par exemple, mais il est possible d'établir les lois qui les régissent et de suivre en de longues séries sans lacunes leurs relations réciproques et leurs interdépendances ». Pour autant, cette adhésion aux idéaux de la science se trouve tempérée par un relativisme épistémologique lorsqu'il écrit que « ce serait une erreur de croire qu'une science ne se compose que de thèses rigoureusement démontrées, et on aurait tort de l'exiger » (cité par Gori, 2002, p 1621). Freud va donc poser le travail de la science comme renoncement à toute forme de « vision du monde » qu'il décèle dans le savoir absolu de la métaphysique et de la religion de son époque c'est-à-dire, dans l'idéologie et la pensée germanique d'alors à savoir une vision « globalisante » du monde et de l'homme dans ce monde<sup>59</sup>. La science ne s'en abstrait donc que dans le respect de ses protocoles méthodologiques et de son rationalisme critique (Assoun, 1997). Dès lors, la psychanalyse ne saurait détenir sa scientificité que de la mise en œuvre d'une méthode dans une pratique.

Cette option épistémologique apparaît constante dans le cheminement de la pensée freudienne : « en tant que science, la psychanalyse n'est pas caractérisée par la matière qu'elle traite, mais par la technique avec laquelle elle travaille » (Freud, 1917, p 492). Il s'agirait non d'appliquer la psychanalyse aux objets des sciences (c'est-à-dire une sorte de « psychanalyse appliquée » qu'Enriquez et d'autres contestent), notamment sociales, mais de ressaisir le mouvement par lequel « l'inconscient » tend à s'appliquer au social. L'exemple de la « famille » comme unité de base du lien social et lieu des conflits fondateurs du devenir du sujet est, à ce titre, éclairante. Celle-ci correspond à un ensemble de personnes liées par la parenté ou l'alliance où se reconnaissent les rôles de père, mère et enfants. Comme le souligne Assoun (1997), ce lieu familial<sup>60</sup> va supporter un modèle de constitution du sujet à la fois individuelle et sociale et confirmer par là-même sa puissance sur l'inconscient. Récusant un « sens supérieur » aux complexes psychiques, à la différence de Jung, Freud pose la famille comme le lieu où tout ce qui est déterminant pour le « petit d'homme » s'y joue. La considération selon laquelle les conflits de base de la « personnalité » sont des « conflits de famille » écarte ainsi toute interprétation « transcendante » de l'inconscient. La famille est donc le premier « marqueur » de toute la suite de la vie du sujet en une mise en jeu dynamique à la fois déterminée mais aussi ouverte. Freud adhère donc à un mode de pensée général qui se réfère, via l'évolutionnisme darwinien, à une conception du devenir c'est-à-dire à comprendre un phénomène et l'insérer dans un mécanisme de « transformation ».

---

59 Une « vision du monde » est, selon Freud (1932, p 170), « une construction intellectuelle qui résout de façon homogène tous les problèmes de notre existence qui commande le tout, où, par conséquent, aucun problème ne reste ouvert, et où tout ce à quoi nous nous intéressons trouve sa place déterminée ».

60 En tant que lieu d'élaboration de l'identité psychosexuelle du sujet, de ses idéaux et de structuration du désir



### 2.1.3. La « métapsychologie » comme noyau théorique

La métapsychologie va doter la psychanalyse de ces « vues » qui conditionnent son accès, à terme, au statut de « discipline scientifique »<sup>61</sup>. Elle cristallise l'ensemble des développements « pré-psychanalytiques » et constituera son noyau théorique. Elle est donc la *partie fondamentale* de cette *science des processus inconscients* constitués sur le fondement de l'*expérience* (clinique) à savoir l'autre nom de la psychanalyse même si elle n'en couvre pas toute l'étendue.

#### Une fondation théorique de la psychanalyse

La métapsychologie a été forgée par Freud dans un mouvement de dépassement de la psychologie classique (pré-psychanalytique) pour penser les « processus psychiques inconscients »<sup>62</sup> c'est-à-dire les processus qui agissent « à côté » ou « au-delà » des processus connus de la psychologie d'alors ou encore à « l'arrière-plan du conscient ». Le préfixe *méta* est ainsi convoqué pour désigner cet « à-côté » du conscient et se présente comme la réponse « scientifique » à la question de « l'inconscient ». En d'autres termes, comme en atteste l'apparition conjointe des deux terminologies en 1895, la métapsychologie n'est que l'autre nom de la psychanalyse où la première constitue la partie « théorique » de la seconde. La tâche de la métapsychologie est, selon l'expression de la *Psychopathologie de la vie quotidienne* (Freud, 1904), de « traduire » la « construction d'une réalité suprasensible » en « psychologie de l'inconscient » et qui, précisément, se porte en faux d'une prétendue métaphysique que Freud qualifie de « nuisance » ou de « survivance » d'un mode de penser archaïque. Cette traduction passe par un processus en trois temps :

- Une perception interne du sujet de certains phénomènes qu'il méconnaît fondamentalement (« connaissance obscure »)
- Cette « connaissance » est projetée dans le monde extérieur et se reflète dans la construction d'une « réalité suprasensible »
- La science analytique intervient, en tant que métapsychologie, pour « retransformer » cette réalité transcendante en « psychologie de l'inconscient »

Dès lors, la psychanalyse est caractérisée comme « psychologie abyssale » pour souligner la spécificité du dépassement descriptif (par exemple de la psychiatrie) et affirmer son ambition

---

61 Notons que cette discipline est un travail sans fin c'est-à-dire sans finitude de ses concepts qui se verront révisés tout au long de l'avancée de la connaissance analytique

62 « Il faut que tu me dises sérieusement, demande Freud à Fliess en 1898, si je puis donner à ma psychologie, qui aboutit à l'arrière-plan du conscient, le nom de métapsychologie » (cité par Assoun, 1997, p 359)

explicative des processus de la vie psychique qui échappent à la conscience. C'est cette dimension abyssale, de profondeur, qui assure du même coup à la psychanalyse son caractère « appliqué » et extensif. Comme le rappelle Assoun (1997, p 363), Freud souligne en ce sens le moment où la psychanalyse a cessé de se limiter à sa fonction thérapeutique et a reconnu « les relations étroites et même l'identité intime entre les processus pathologiques et les soi-disant normaux ». C'est ce qui rend possible « l'utilisation de la psychanalyse à de nombreux domaines de savoir, en particulier aux sciences humaines » et qui lui donne sa « signification (par cette) dimension fondamentale de recherche » (Assoun, 1997, p 363). Par conséquent, une psychologie non analytique reste à la surface des phénomènes par la « mutilation » qu'elle opère de l'inconscient du sujet<sup>63</sup>. La thèse freudienne est donc qu'il y a « une psychologie des profondeurs qui conduit à la connaissance » des « relations plus générales de la vie psychique inconsciente » telles que les conflits pulsionnels ou encore les refoulements. Elle permet non seulement d'éclairer la pathologie mais aussi la vie psychique normale : « la psychologie des profondeurs trouvée par la psychanalyse (est) aussi la psychologie de la vie psychique normale » (Freud, 1925, p 82). La psychologie des profondeurs est ainsi la garantie d'une science des processus inconscients, se distinguant en cela de toute apparentée à une « vision du monde ».

### **Une théorisation spéculative**

La métapsychologie, même si nous ne pouvons trouver de définition globale (même dans l'ouvrage de 1915 qui en porte le titre), est une fondation théorique de la psychanalyse : « éclaircissement et approfondissement des hypothèses théoriques que l'on pourrait poser au fondement d'un système psychanalytique » (Freud, 1915, p 412). Il s'agit à la fois d'une clarification et d'un approfondissement des hypothèses théoriques. Cette démarche consiste à expliciter et à considérer de façon précise le fond des « profondeurs » de la chose analytique dont les hypothèses, dans un cadre scientifique, seraient au fondement d'un « système psychanalytique ». La métapsychologie se présente alors comme un mode de représentation de l'appareil psychique en tant qu'unité de base de ce dernier et « fiction » fondamentale de la psychologie des profondeurs<sup>64</sup>. Ce qui est déterminant en cette représentation de lieux, c'est l'idée d'une « orientation spatiale constante » des systèmes les uns par rapport aux autres d'où leur nature fictive. Ce n'est donc pas tant « un ordonnancement véritablement spatial des systèmes psychiques » qui est utile mais bien plutôt que « lors de certains processus psychiques, les

---

63 Comme le rappelle Assoun, la référence à la « profondeur » n'implique pas un « mystérieux inconscient », une croyance à un Inconscient métaphysique (transcendant à la vie psychique), que Freud considère lui-même comme une superstition (voire une falsification)

64 « Nous nous représentons l'appareil psychique, écrit Freud (1915, p 542), comme un instrument composé dont nous voulons nommer les éléments instances ou bien, eu égard à leur visibilité, systèmes »

systèmes puissent être parcourus en une suite temporelle déterminée par l'excitation » (Freud, 1924 cité par Assoun, 1997, p 373). C'est le trajet de l'excitation qui est déterminant de l'appareil psychique dont *instances* et *systèmes* ne sont que « points indicateurs », dans cet espace psychique, de la séquence proprement temporelle empruntée. L'excitation détermine ainsi les *instances* par son passage et permet en conséquence de s'y faire représenter (Assoun, 1997).

La métapsychologie devient donc une fonction d'accomplissement de la recherche psychanalytique<sup>65</sup>. La démarche consiste en une mise en relief des phénomènes psychiques (description) sur un *espace* métapsychologique spécifié par trois dimensions épistémologiques qui permettent d'expliquer le fonctionnement de l'appareil psychique :

- La dimension *topique* (endroit) : régulièrement indiquée comme la dimension centrale, il s'agit du point de vue qui aborde les processus psychiques en référence aux « lieux » ou « instances » de l'appareil psychique<sup>66</sup> (sans aucune détermination anatomique). La topique est une cartographie<sup>67</sup> ou grille de lecture des processus psychiques.
- La dimension *économique* (quantités) : il s'agit ici du point de vue métapsychologique qui aborde les processus psychiques en référence à la quantification et à la circulation de l'énergie psychique. Cette dimension n'est en aucun cas une mesure absolue mais bien plutôt un moyen de rendre compte de ses déplacements par description des « positions » successives empruntées par la pulsion. Les références à l'économie se trouveront ainsi dans les concepts de *condensation*, de *déplacement* ou encore d'*investissement*.
- La dimension *dynamique* (forces) : il s'agit du point de vue qui requiert de déchiffrer les processus psychiques en termes de « force ». Cette dimension renvoie aux notions de *refoulement* ou encore de *résistance* c'est-à-dire dès lors que se « joue » un rapport de forces (ou *conflit*) dans l'appareil psychique. Aussi, la dynamique suppose une représentation des processus inconscients dans leurs « relations ». Comme le souligne Assoun (1997), il ne faut pas perdre de vue que la dynamique suppose un échange inter-systémique (renvoyant à la topique) et un changement dynamique dans la quantité de l'investissement d'énergie (renvoyant à l'économique).

La métapsychologie n'est donc qu'une « fiction », non pas irréaliste, mais bien qui a valeur de représentation (par une mise en image) de l'évènement psychique qui, comme le souligne Assoun

---

65 « Le mode de conception qui est l'accomplissement de la recherche psychanalytique... Je suppose qu'on puisse parler de présentation métapsychologique quand nous réussissons à décrire un processus psychique d'après ses relations dynamiques, topiques et économiques » (Freud, 1915, p 280)

66 Notons que l'on distingue dans la théorie freudienne la « première » (Conscient/Préconscient/Inconscient) et « seconde » (Moi/Ça/Surmoi) topique qui renvoient chacune à deux moments historiques dans l'évolution du savoir analytique

67 Précisons que les instances ne sont pas « fixées » et qu'il s'opère un jeu « systémique » (c'est-à-dire entre systèmes ou instances)

(1997), n'est pas seulement un « échafaudage » mais un mode d'explication. Sur ce fondement de représentation de l'appareil psychique, la métapsychologie propose un mode d'*explication* des processus psychiques qui sont « appréciés d'après les trois coordonnées de la dynamique, de la topique et de l'économique » (Freud, 1925, p 301). Il s'agit ainsi de dépasser le caractère purement descriptif de la présentation phénoménologique des processus psychiques. La métapsychologie va par conséquent se présenter comme une théorisation spéculative par une pensée de ce qui est acquis par l'observation clinique : « sans une spéculation et une théorisation, j'aurais presque dit une fantasmation-métapsychologique, on n'avance pas d'un pas ici » (Freud, 1937, p 69). La métapsychologie est ainsi une « mise en savoir » de l'inconscient. Ce dernier est reconnu en un régime spécifique de processus psychiques référables à un « système ». Les propriétés de ce « système Ics » (Inconscient) sont (1) l'absence de contradiction et de négation, (2) la mobilité des investissements, (3) l'atemporalité et (4) le remplacement de la réalité extérieure par la « réalité psychique ». Au regard des définitions graduées de la métapsychologie, Assoun (1997, p 371) propose la définition suivante : « La métapsychologie désigne le type de *rationalité* destinée à dégager les hypothèses théoriques d'une *psychologie de l'inconscient* au moyen d'une représentation de l'appareil psychique, sous-tendue par une conception des processus psychiques, dotant ainsi le matériel clinique d'un mode de connaissance *ad hoc* faisant droit à la dimension *spéculative* requise de l'*énigme de l'inconscient* ». A ce titre, la métapsychologie constitue la « superstructure théorique de la psychanalyse » ainsi que l'identité même de sa démarche de connaissance (sans que celle-ci n'est le caractère de système car elle prend à son compte l'abandon d'une illusion de finitude en constituant progressivement son savoir<sup>68</sup>).

---

68 Il s'agit de « combiner la mise en place synchronique des éléments de la métapsychologie disponibles et la lecture diachronique qui tient compte du devenir » (Assoun, 1997, p 372). D'ailleurs Freud recommande de dater soigneusement ses écrits pour en apprécier la portée... tâche à laquelle nous nous sommes astreint par la tenue d'un « journal de recherche » (présenté dans notre méthodologie) qui dans l'après-coup permet de suivre le processus de maturation du projet de recherche

## 2.1.4. Quelques concepts fondamentaux

Avant d'avancer plus avant, il paraît utile de préciser quelques notions conceptuelles fondamentales de la métapsychologie qui pourront être mobilisées dans nos commentaires ultérieurs. La première d'entre elles, engage toute l'explication métapsychologique comme nous le fait entendre Freud (1932, p 22) en affirmant que « la doctrine pulsionnelle est pour ainsi dire notre mythologie ».

### **Pulsion et destin des pulsions (renversement, retournement, sublimation et refoulement)**

La « pulsion » est un concept voué permettant à lui seul de rendre intelligible les concepts constitutifs du premier noyau de la métapsychologie à savoir le *refoulement* et l'*inconscient* (voire l'ensemble de la métapsychologie). Cette notion, construite progressivement (Freud, 1915, p 214), apparaît comme concept-frontière entre psychique et somatique qui a à se discuter en rapport avec les termes de :

- *Poussée* : « le facteur moteur, la somme de force ou la mesure d'exigence de travail qu'elle représente » ;
- *But* : « la satisfaction qui ne peut être atteinte que par la suppression de l'état d'excitation à la source pulsionnelle » ;
- *Objet* : « ce à quoi ou par quoi la pulsion peut atteindre son but » et ;
- *Source* : « un processus somatique dans un organe ou une partie du corps dont l'excitation est représentée dans la vie psychique par la pulsion ».

Cette dynamique pulsionnelle introduit ainsi une dualité métapsychologique incarnée par la « représentation » et « l'affect ». Dit autrement, ces derniers représentent la pulsion dans la vie psychique. Ils en sont les « représentants » ou encore les revers de la médaille pulsionnelle : (1) la *représentation* comme « représentant-représentation » (Laplanche et Pontalis, 1967) c'est-à-dire trace mnésique de perceptions antérieures d'une part, qui se distingue de (2) l'*affect*<sup>69</sup>, d'autre part, comme « représentant-affect » dans le sens où ce dernier réalise une opération économique « d'investissement » (décharge) c'est-à-dire qu'il est une modalité d'expression de la pulsion sous forme de plaisir ou de déplaisir. Le refoulement, que nous préciserons plus loin, ne porte que sur le « représentant-représentation » qui, de ce fait, pourra être inconscient mais faire retour à la

---

69 Affect ne signifie pas affectivité qui, dans le discours freudien, renvoie au vaste domaine des émotions, passions, sentiments ou encore de l'humeur.

conscience sous forme déguisée. L'affect intervient quant à lui comme reste de la représentation, comme « manifestation » au caractère « mobile » qui met en mouvement et en lumière quelque chose de la dynamique psychique.

*Retournement, renversement, refoulement* et *sublimation* des pulsions constituent ainsi le « devenir » des pulsions (ou leur destin), ce qui « leur arrive », et confirment le caractère processuel de la pulsion :

- Le *renversement* (dans le contraire) correspond à une transformation d'un contenu psychique comme une idée, une représentation, un symptôme, un affect, etc. en son contraire<sup>70</sup>, de l'activité en passivité (ex : sadisme/masochisme, voyeurisme/exhibitionnisme) ou sur le contenu (aimer/haïr).
- Le *retournement* (sur la personne propre) désigne le processus par lequel la pulsion orientée vers « l'objet » se retourne sur la personne propre soit quant à l'affect (amour-haine), soit quant au but (actif-passif), soit quant à l'objet (soi-autrui) (ex de retournement d'objet : transformation du sadisme –plaisir d'une violence dirigée contre autrui– en masochisme –le sujet jouit d'une violence exercée contre lui-même).
- La *sublimation*<sup>71</sup> renvoie au déplacement, à une dérivation de but d'un objet vers un objet substitutif plus élevé, permis et même « socialement » valorisé (par le Surmoi et la société) qui rendrait possible la satisfaction.
- Le *refoulement* est considéré par Freud (1914, p 54) comme « la pierre d'angle sur laquelle repose tout l'édifice de la psychanalyse et même la pièce la plus essentielle de celui-ci... ». Le refoulement est une action par laquelle le « sujet<sup>72</sup> » repousse et maintient à distance du Conscient des représentations (pensées, images, souvenirs) considérées comme désagréables car inconciliables avec le *Moi*<sup>73</sup>. C'est un mécanisme de défense mis en place pour aménager les conflits intrapsychiques et protéger le Moi

---

70 Freud a d'abord mis en évidence ce type de transformations dans le cas des images du rêve qui sont au service d'un travail de déguisement qui permet aux pensées latentes de se traduire en pensées acceptables et qui, par là même, peuvent franchir la barrière de la censure

71 Qui est à différencier de « l'idéalisation » qui est « un processus qui concerne l'objet et par lequel celui-ci est agrandi et exalté psychiquement »

72 Nous précisons cette notion plus loin

73 Le Moi est avant tout un « Moi corporel qui n'est pas seulement un être de surface mais lui-même la projection d'une surface » (Freud, 1927, p 233). Celui-ci est « dérivé de sensations corporelles, principalement de celles qui ont leur source dans la surface du corps ». Il est, en même temps que la calotte (acoustique) du Ça (correspondant aux représentations de choses), le siège des identifications. C'est une instance qui a un rôle de régulateur énergétique (notamment plaisir/déplaisir). Sous l'effet du complexe d'Édipe va se produire une modification du moi engendrant à la fois un résidu des premiers choix d'objets du Ça (qui ont subi un destin d'identification) et une « formation réactionnelle énergétique contre ceux-ci où s'exprime une double exigence d'identification et d'interdit (soit comme le père, ne sois pas comme le père). Le moi en vient à être décrit comme « une pauvre créature qui est soumise à trois sortes de servitudes et subit par conséquent trois sortes de dangers provenant du monde extérieur, de la libido (du Ça) et de la sévérité du Surmoi » (Assoun, 1997, p 431-432).

contre les exigences pulsionnelles du Ça<sup>74</sup>. L'intention du sujet est de chasser, de repousser et donc de « refouler » l'idée désagréable hors du champ conscient bloquant ainsi toute décharge de l'émotion pénible qui s'y trouve associée. Aussi, le refoulement est conçu comme un processus dynamique impliquant le maintien d'un contre-investissement, et toujours susceptible d'être mis en échec par le désir inconscient qui cherche à faire retour dans la conscience, ce que désigne le « retour du refoulé ». La logique du refoulement se fonde sur celle de la « censure »<sup>75</sup>, par la médiation du *Surmoi*<sup>76</sup>, à savoir une interdiction d'accès d'un contenu inconscient au système préconscient-conscient.

### **A partir du refoulement : les mécanismes de rejet, dénégation et déni**

Le *refoulement* s'opère ainsi à partir du moment où, d'une part, la satisfaction pulsionnelle est incompatible avec quelque autre exigence et où, d'autre part, une « fuite » n'est pas possible. Le refoulement est donc à la fois un « refus » (la mise à l'écart) et une « action psychique » (le maintien de cette mise à l'écart). Le processus de refoulement s'opère alors en trois temps :

- Le refoulement « originaire » par lequel s'opère la fixation du « représentant-représentation » dans l'Inconscient c'est-à-dire que le représentant de la pulsion (et non la pulsion elle-même) subsiste dans l'Inconscient de façon inaltérable
- Le refoulement « à proprement dit » ou « après-coup » qui porte sur les « rejets psychiques<sup>77</sup> » du représentant refoulé ou encore telle ou telle chaîne associative ou de pensées qui se trouve en relation avec lui. Il s'agit d'un processus double qui allie à « l'attraction » du refoulé originaire, une « répulsion » qui vient du Conscient et qui agit sur ce qui est à refouler.
- Le « retour du refoulé » est le processus par lequel les éléments refoulés, conservés dans l'Inconscient, tendent à réapparaître dans la conscience ou dans le comportement par l'intermédiaire de formations dérivées plus ou moins méconnaissables et qui s'expriment,

---

74 Le Ça, en tant que « grand réservoir » libidinal, réconcilie les deux pôles de l'explication métapsychologique que sont la pulsion et l'inconscient puisqu'il est le pôle pulsionnel et l'équivalent du système Ics (même si les deux autres instances ont une partie inconsciente). C'est le centre de gravité pulsionnel dans lequel « plonge » le Surmoi et auquel se mélange le Moi.

75 Freud s'est référé à l'usage politique du terme de censure en prenant l'exemple d'un « journal étranger soumis à la censure russe en passant la frontière » dans lequel « des mots, des morceaux de phrases et des phrases entières, (sont) recouverts de traits noirs » de sorte que « le reste devient incompréhensible »

76 Le Surmoi (Assoun, 1997, p 433) se met en place à partir de « l'influence critique des parents, médiée par les voix ». Le surmoi est « l'héritier vif » de l'instance parentale : « nous lui avons attribué l'auto-observation, la conscience et la fonction d'idéal ». Le surmoi est proprement « parental » et par là même représente la prise du sujet dans une « tradition » (que Lacan appellera « ordre symbolique »). Issu d'une sédimentation du moi, il a une fonction de « censure » et de surveillance (jusque dans le rêve) : sa sévérité atteste l'intériorisation de l'interdit d'où son importance dans le sentiment de culpabilité inconscient.

77 Ceux-ci englobent par exemple les symptômes, les fantasmes, les lapsus. Ils sont des dérivés du refoulé et se voient à leur tour l'objet de nouvelles mesures de défense

en tant que « rejets de l'Inconscient », sous la forme de symptômes, de rêves, de lapsus ou encore d'actes manqués. Ce processus organise la répétition de l'action c'est-à-dire que le travail de refoulement porte sur chaque rejeton du refoulé, pris un à un, chacun pouvant avoir leur destin particulier, mais sans jamais en effacer la trace mnésique

La pulsion peut ainsi être réprimée, réapparaître comme « affect » ou se transformer en « angoisse » (parce que privé de leur support représentatif) qui sera particulièrement révélateur du conflit psychique tenant le sujet. Le « but de l'opération » du refoulement est donc là : inhiber le développement de « l'affect ». Il n'entraîne pas la destruction ou la disparition de la représentation refoulée. Il n'empêche pas le représentant de la pulsion de persister dans l'Inconscient, de continuer à s'organiser, de « former des rejets et d'établir des liaisons » (Freud, 1915). Ainsi, Freud envisage l'opération du refoulement selon une triple perspective métapsychologique :

- Du point de vue « topique », le refoulement est considéré comme une opération défensive du Moi ;
- Du point de vue « économique », il suppose un jeu de forces contraires (investissement/désinvestissement ou contre-investissement) qui portent sur les représentants pulsionnels ;
- Du point de vue « dynamique », le refoulement est lié à l'ensemble des processus de défense dont la finalité est de réduire, voire de supprimer, toute modification susceptible de mettre en danger l'intégrité et la constance de l'individu.

A partir du refoulement, vont se dégager des mécanismes qui vont le spécifier (dénégation, rejet) ou le subvertir (scotomisation ou déni) :

- Le *rejet* (ou « forclusion<sup>78</sup> ») : invalidation d'une perception ou représentation psychique de sorte qu'elle persiste dans le champ de la conscience tout en se trouvant disqualifiée quant à sa signification possible et de ce fait inapte à prendre place dans la vie fantasmatique du sujet. Ce dernier « rejette(ra) la représentation insupportable et se condui(ra) comme si la représentation n'était jamais parvenue au moi », faisant comme s'il n'en voulait rien savoir.
- La *dénégation* (ou « négation ») : processus qui permet au sujet de formuler négativement le contenu d'un désir inconscient. Le contenu du désir trouve une expression consciente mais le sujet continue à penser que ce désir ne lui appartient pas.

---

78 Terme introduit par Lacan qui se réfère à un processus de défense consistant à agir non sur un signifiant déjà inscrit dans la chaîne signifiante mais à refuser cette inscription même. Nous préciserons plus loin cette notion de signifiant.



Cette négation signe l'éviction hors de soi d'une idée déplaisante par l'effet du seul principe de plaisir.

- Le *déni* (ou « scotomisation ») : rejet de la réalité d'une perception (qui prend un caractère « impensable ») du fait des significations traumatisantes qu'elle peut comporter. Le déni agit sur la signification de la représentation. Le sujet refuse de reconnaître quelque chose qui existe dans la réalité au point que la perception même est « désavouée » (c'est la signification de la représentation même qui est censurée d'où un refoulement radical).

La théorie du refoulement va ainsi préciser la notion d'*Inconscient (Ics)* qui implique que la vie psychique est conflit (point de vue dynamique), qu'il y a de la mémoire sans usure et que l'énergétique, voire la forme, des processus psychiques sont déterminées pour l'essentiel hors conscience (point de vue économique), et, que l'inaccessibilité à la conscience existe (point de vue topique). Aussi, se détermine une différence entre « représentation inconsciente et pré-consciente » sur laquelle Freud réactive la distinction entre « représentations de choses » et « représentations de mots ». Du point de vue métapsychologique, les premières consistent en « l'investissement sinon des images mnésiques directes des choses, du moins de traces mnésiques plus éloignées et dérivées d'elles » (Assoun, 1997, p 415). Pour Freud (1915, p 300), « la représentation consciente comprend la représentation de chose plus la représentation de mot afférente (et) la représentation inconsciente *est*<sup>79</sup> la représentation de chose seule ». L'*Inconscient* est ainsi un système psychique générique qui contient des vœux (inconscients et indestructibles) et le refoulé, investis par la libido sous énergie libre, régie par le *principe de plaisir*. Ceux-ci, ces substrats du système inconscient, ces investissements objectaux ou « chosaux », sont re-symbolisables par adjonction des résidus verbaux (Assoun, 1997). Le conflit entre motion pulsionnelle refoulée et puissance de censure crée le rêve, les traits d'esprits, les oublis ou encore les actions symptomatiques en tant que formation de compromis.

---

79 Nous soulignons

## 2.2. Légitimité de la psychanalyse dans les sciences de gestion ?

L'emploi conjoint que nous souhaitons faire de la psychanalyse et des sciences de gestion mérite préalablement que nous légitimions notre démarche. Tout d'abord, il s'agit d'asseoir notre souhait d'intégration de ces perspectives. Dans un second temps, nous répondons aux objections qui peuvent être levées concernant les difficultés portées par cette interdisciplinarité. Dans un troisième temps, nous discutons le statut scientifique de la psychanalyse pour, au terme de cette section, légitimer leur complémentarité dans un projet de recherche en sciences de gestion.

### 2.2.1. Une désirabilité d'intégration

Freud a toujours insisté sur l'importance de la psychanalyse comme phénomène culturel et comme instrument privilégié d'étude et de compréhension des autres phénomènes culturels, allant jusqu'à affirmer à Jung en 1910 : « je suis de plus en plus pénétré de la conviction de la valeur culturelle de la psychanalyse et j'appellerais de mes vœux l'esprit clair qui en tirerait les conséquences justifiées pour la philosophie et la société » (Freud, 1910, p 109). Outre la psychologie, il cite comme champs de la connaissance qui lui paraissent devoir trouver « un intérêt » dans les concepts de la psychanalyse, la science du langage, la philosophie, la biologie, l'histoire du développement, de la civilisation, ou encore la sociologie.

#### **Les défenseurs d'une interdisciplinarité**

Les autres sciences peuvent trouver en elle le moyen de s'approfondir. Freud écrit dans « *La question de l'analyse profane* » qu'en tant que « psychologie des profondeurs, théorie de l'Inconscient psychique, la psychanalyse peut devenir indispensable à toutes les sciences qui s'occupent de la genèse de la civilisation humaine et de ses grandes institutions, tels l'art, la religion et l'ordre social. J'estime, poursuit-il, qu'elle a jusqu'à présent apporté à ces sciences une aide éminente dans la solution de leurs problèmes, mais ce ne sont que des petites contributions en regard de ce qu'il sera possible d'obtenir quand (les chercheurs) (...) auront appris à manier eux-mêmes le nouvel instrument de recherche mis à leur disposition » (Freud, 1926, p 73-74). Weber (1907), cité par Péquignot (2006, p 52), reconnaissait d'ailleurs la pertinence d'un tel recours : « à n'en pas douter, les raisonnements de Freud peuvent se révéler une source d'interprétation d'une

très grande importance pour toute une série de phénomènes afférents à l'histoire culturelle, et, plus spécialement, à l'histoire des religions et des mœurs. ». Dans le champ des sciences de gestion, l'origine du souhait d'une intégration des deux approches, managériale et psychanalytique, tient aux premiers développements du Tavistock Institute en 1946-1947 qui appliqua quelques combinaisons des théories psychologiques et sociologiques pour faire face aux problèmes sociaux auxquels était confrontée la Grande-Bretagne durant et après le seconde guerre mondiale.

Les chercheurs du Tavistock Institute étaient préoccupés par une application de la théorie psychanalytique aux problèmes endémiques sociaux et organisationnels durant 1940 à 1960, période de reconstruction et de développement. Ils publièrent leurs tentatives d'aider les leaders organisationnels et sociétaux confrontés aux diverses difficultés en s'employant à une intégration de disciplines différentes : psychanalyse, théorie des champs, anthropologie sociale, psychologie sociale, ingénierie et mathématiques<sup>80</sup>. Ceci a conduit à deux corps de théories pratiques connues sous le nom de « systèmes socio-techniques » et de « relations de groupe » (Rice, 1963 ; Miller & Rice, 1976 ; Trist & Murray, 1990, 1993). La première approche, « système socio-technique », considère les interconnexions entre le psychologique, le technique et l'économique aussi bien que d'autres besoins pour les flux de travail, des tâches et des rôles. Leurs applications prennent souvent place durant le changement organisationnel. La seconde approche, des relations de groupe, applique la psychanalyse de l'école anglo-saxonne des « relations d'objet », de la psychologie des champs et de la théorie des systèmes sociaux pour la compréhension des groupes restreints et larges et des dynamiques institutionnelles. Leurs applications peuvent prendre place durant le développement managérial et le changement organisationnel. Les idées telles que « anxiété », « autorité », « frontière » et « temps » prirent alors des significations particulières et devinrent des notions pivots pour les deux approches. L'objectif sous-tendu consistait à porter une attention simultanée aux structures et aux dynamiques motivationnelles.

Cette sorte d'unité sous-jacente entre les systèmes socio-techniques et les relations de groupe se fonda sur le partage de valeurs et d'une méthodologie. Durant les années 1970 et 1980, la théorie des « relations de groupe » fût disséminée à travers les canaux « cliniques » dont les travaux prédominants portaient sur l'hôpital, le gouvernement, le bien-être social et la santé mentale. La théorie des « systèmes socio-techniques » fût quant à elle disséminée à travers les canaux managériaux dont les travaux prédominants étaient orientés vers l'efficacité du business, l'innovation technologique, la participation des employés et la qualité de vie au travail. La théorie

---

80 Pour un rappel historique, voire Fraher, 2004 ; Trist & Murray, 1990 ; Miller, 1997, 1998 ; Neumann, 1998

des « relations de groupe » est devenue ainsi progressivement plus clinique et psychologique tandis que la théorie des « systèmes socio-techniques » est devenue progressivement plus technologique et structurelle. En 1996, quelques 50 ans plus tard, dans un volume spécial de *Human Relations*, la question sur la manière dont « l'intégration des sciences sociales » pouvait apporter une contribution à la théorie et la pratique restait prégnante pour le Tavistock Institute. Dans le même temps, l'ISPSO<sup>81</sup> exprima un engagement similaire d'articulation entre théories psychodynamiques et les diverses théories des systèmes sociaux. Si ses positions sont pluralistes, la tradition des relations de groupe est néanmoins devenue dominante et fit craindre le risque que les chercheurs d'autres champs comme l'anthropologie, la sociologie et la théorie managériale ne trouvent aucune voie. Pourtant, comme le notent Neumann et Hirschhorn (1999), les faits ont par la suite souligné l'intentionnalité permanente des ces deux instituts (et de leurs chercheurs) d'une intégration des courants, même si, aujourd'hui encore, les standards de publication de tels articles intégratifs ont peu émergé.

### **Un apport de connaissance différencié sur l'objet de recherche**

Une difficulté d'intégration des disciplines s'explique par le critère principal de recevabilité des articles publiés. Celui-ci tient « au degré par lequel l'auteur emploie conceptuellement et illustre pratiquement l'intégration à la fois de la psychanalyse et de la théorie organisationnelle ». Neumann et Hirschhorn (1999, p 689) s'appuient sur la vingtaine de manuscrits qui furent acceptés lors d'un numéro spécial de *Human Relations* traitant de cette intégration. Ceux-ci furent envoyés simultanément à un lecteur reconnu dans le champ de la théorie psychanalytique et à un autre lecteur reconnu quant à lui dans le domaine de la théorie organisationnelle. Une large majorité des ces écrits ont été refusés par les tenants des deux bords qui indiquaient que ceux-ci « n'étaient pas qualifiés ». Comme le soulignent Neumann et Hirschhorn (1999), c'était comme si la perspective d'intégration des deux domaines créait un troisième domaine qui n'était ni psychanalytique ni de théorie organisationnelle. Néanmoins, considèrent les auteurs, il semble qu'il y ait 3 types d'intégration possible aux vues des manuscrits acceptés :

- Conduire des travaux sur des concepts psychanalytique et organisationnel spécifiques pour développer un réseau conceptuel basé sur des propositions d'exploration à travers une étude de cas (Van Buskirk & McGrath, 1999)
- Appliquer un corpus de théorie psychanalytique à des concepts organisationnels liés à la finalité d'efficacité de l'entreprise afin d'expliquer ce qui pourrait survenir (Kets de Vries, 1999)

---

81 International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations

- Trouver des concepts intermédiaires qui peuvent être utilisés et compris à la fois de la perspective psychanalytique et de la théorie organisationnelle, plus probablement un concept sociologique, avec des implications psychologiques (Gould, Ebers & Clinchy, 1999)

Ce qui ressort également, est que l'une et l'autre des perspectives apportent un mouvement de connaissance différenciée de l'objet de recherche qui, in fine, contribue à une compréhension plus exhaustive de celui-ci. Ainsi, est-il admis que la théorie analytique fournit la « profondeur » tandis que la théorie organisationnelle fournit la « largeur » (l'étendue) de l'objet à investiguer<sup>82</sup> :

- La théorie organisationnelle porte son attention sur les structures et processus à l'intérieur des sous-systèmes, des organisations, de leurs environnements et des liens tissés entre ces éléments. La plupart des scientifiques appliquant la théorie organisationnelle se concentrent sur l'architecture organisationnelle, le management et les changements des structures et processus impliqués en les liants aux systèmes, organisations et leurs environnements. Pour ces théoriciens, les individus sont rarement les acteurs principaux. Par exemple, le nombre important d'individus représentant des classifications sociales sont les acteurs principaux : taille et type d'organisations dans un secteur industriel, les groupes professionnels ou occupationnels, les types d'institutions à l'intérieur d'un domaine d'activité et la manière dont ils influencent les autres, etc. Si plusieurs chercheurs des théories organisationnelles sont de formation en psychologie sociale (Miles, 1980), les leaders actuels de ces disciplines utilisent souvent des structures de la sociologie, de l'économie ou des sciences politiques. Neumann et Hirschhorn (1999) incluent sous cette appellation de « théorie organisationnelle », de manière non exhaustive, les sociologues industriels, les comportementalistes organisationnels et ceux qui étudient les processus de travail.
- La théorie analytique fournit quant à elle la « profondeur » par l'attention qu'elle porte aux sources d'énergie et aux forces motivationnelles qui sont vécues au cœur des individus, des petits groupes, leurs leaders et les liens existants entre ces éléments<sup>83</sup>. Les scientifiques de ce courant étudient l'activité « de » et l'interrelation « entre » les parties variables de la personnalité individuelle ou psyché. Cette approche dynamique est souvent contrastée avec les approches orientées vers les comportements observables et

---

82 Nous montrerons dans la troisième partie de ce chapitre comment les sciences de gestion fournissent toute « l'étendue » nécessaire à l'appréhension de la relation d'emploi par le contrat psychologique alors que la psychanalyse nous permet d'en explorer la « profondeur »

83 Le mot opérationnalisant pour la psychodynamique est « intérieur » de la structure profonde du sujet (Kets de Vries, 2004)

mesurables<sup>84</sup>. La psychologie du stimulus-réponse, par exemple, cherche à contrôler le comportement à travers les contrôles externes ou environnementaux. Une proposition fondamentale des théories analytiques est que les sources d'énergie et de la motivation sont fréquemment inaccessibles à l'esprit conscient des personnes impliquées même si le comportement ou les émotions sont affectés. De plus, le comportement inconscient peut être compris à la lumière des expériences développementales et leurs corollaires dans le présent. Il est ainsi requis des chercheurs et praticiens de faire des interprétations concernant les dynamiques internes d'un individu ou groupes d'individus<sup>85</sup>.

Une approche complémentaire de ces disciplines peut donc augmenter la compréhension des problèmes pratiques des systèmes sociaux (organisations, sous-systèmes, etc.) par la mise en lumière des forces motivationnelles agissant en leur intérieur à travers les individus, les groupes et leurs leaders qui peuvent être vues en contraste des structures et processus des organisations, des sous-systèmes et leurs environnements –et vice versa. Une discrimination entre ces deux champs de connaissance, comme l'indiquent Neumann et Hirschhorn (1999), inhiberait autant la théorie que la pratique. Une utilisation de la psychanalyse pour elle-même, par exemple, peut limiter le niveau d'analyse aux individus et groupes restreints et conduire à une « inutilité » pratique face aux problèmes et opportunités organisationnelles. En cherchant à comprendre et intervenir sur les motivations inconscientes, ces théoriciens peuvent laisser échapper les motivations émanant de l'économique, du politique ou encore du technologique. A contrario, une utilisation de la théorie organisationnelle pour elle-même peut limiter le niveau d'analyse du comportement aux membres des sous-systèmes, des organisations et de leurs environnements par une vision « globalisante ». Des interventions se centrant uniquement sur les designs des structures et des processus du changement peuvent échouer dès lors que les individus, groupes restreints et leaders réagissent de façon non prévue, inattendue voire de manière irrationnelle. En cherchant à manager, contrôler et changer les relations à travers les frontières organisationnelles, ces théoriciens et praticiens peuvent être aveugles aux sources importantes d'énergie et des forces motivationnelles « résistantes ».

---

84 La psychologie expérimentale forme une méthodologie de recherche dominante pour la psychologie comportementale

85 La méthodologie de recherche favorite est l'étude de cas

## 2.2.2. Scientificité ou a-scientificité?

Cette volonté d'une pluridisciplinarité nécessite de s'interroger sur la scientificité de la psychanalyse pour laquelle Freud n'avait aucun doute. La scientificité relève d'un « triptyque », comme le souligne Arnaud (2005)<sup>86</sup>, qui tient à « l'histoire et la reconnaissance du mouvement analytique (de Mijolla, 1996), (...) au développement des sciences et de leur 'philosophie' (Neuter & Florence, 1988) (...) et, enfin, à un questionnement fondamental et structurel sur le statut épistémologique du 'savoir des processus inconscients' » (Assoun, 1996, p 745).

### **Un débat épistémologique toujours d'actualité**

Freud très rapidement, non seulement pour avancer que sa découverte dépasse le strict domaine thérapeutique pour mériter « le nom d'une science, celle du psychique inconscient » (Freud, 1925), avancera que la psychanalyse a sa place parmi les « sciences de la nature » (sciences exactes). Selon lui, sa « scientificité » ne fait aucun doute et a déjà trouvé son cadre directeur dans les « méthodes scientifiques » (même s'il reconnaissait que, comme pour la science qui est toujours en voie d'élaborer des méthodes et demeure inachevée, la psychanalyse doit encore se formuler en tant que science). De plus, Freud a toujours insisté sur l'importance de la psychanalyse comme phénomène culturel et comme instrument privilégié d'étude et de compréhension des autres phénomènes culturels. Il détaillera ainsi, comme nous l'avons vu, les champs de connaissance qui lui paraissent devoir trouver « un intérêt » dans les concepts de la psychanalyse (science du langage, philosophie, biologie, histoire du développement, de la civilisation ou encore sociologie). Lacan, à sa suite, s'emploiera à affirmer le caractère de rigueur intellectuelle essentiellement au moyen de la linguistique structurale et de formalisations mathématiques, en instaurant une science du « sujet éphémère de l'inconscient »<sup>87</sup> (Nobus, 2003).

Pourtant, de nombreuses critiques dénonçant la non scientificité de la découverte freudienne ont été développées, d'une part, par les tenants de disciplines connexes ou concurrentes (psychologie expérimentale, neurosciences, etc.), et d'autre part, par certains philosophes et épistémologues (Wittgenstein, Popper, etc.). Du côté des épistémologues et philosophes, Karl Popper, et à sa suite nombre d'auteurs critiques, considèrent que les énoncés de la psychanalyse ne pouvaient être considérés comme scientifiques car non « falsifiables » et parce que la théorie y apparaît comme

---

<sup>86</sup> Communication parue lors du 16ème congrès de l'AGRH

<sup>87</sup> Nous développerons la notion de sujet dans la troisième partie de ce chapitre en tant qu'elle constitue l'un des deux pôles (avec l'organisation) de notre modélisation théorique

non « réfutable ». Foucault (1975), quant à lui, ajoutera que la psychanalyse n'a pas de statut de science (dure) parce qu'elle demeure tributaire des écrits de ses fondateurs. Du côté des disciplines connexes, un des points d'orgue de cette empoignade fût atteint en 2005 et se cristallisa à travers un ouvrage conduit par des auteurs cognitivo-comportementalistes. Derrière l'argument d'une révélation de la face « noire » de la psychanalyse et de la vérité sur ses « mensonges »<sup>88</sup>, les auteurs tentèrent le discrédit pour confirmer la prévalence de leur technique en portant essentiellement le débat sur la personne de Freud et non sur l'objet « psychanalyse » comme le laissait espérer le titre.

Or, notre attitude dans ce travail ne consiste pas à alimenter ce débat, ni de promouvoir une discipline sur les autres. Elle se veut plutôt avoir fonction de justification de la force combinatoire des perspectives (le champ thérapeutique, malgré certaines résistances ténues, en constitue un terrain exemplaire). Ainsi, pensons-nous, la recherche en gestion aurait tort de s'amputer d'une voie explicative des phénomènes qu'elle étudie. Ce qui doit constituer le « fil d'Ariane » de notre développement doit tenir, comme le rappelle Arnaud (2005, p 14), à « la question du statut épistémologique de la connaissance des processus inconscients (...) dans la mesure où le type de réponse qui peut y être apportée conditionnera la valeur accordée à la contribution psychanalytique dans le champ des sciences de gestion ». Pourtant, à première vue, « la psychanalyse ne répond pas aux critères habituellement exigibles de la plupart des autres disciplines scientifiques ; et les critiques qui lui ont été adressées au plan épistémologique sont de ce point de vue tout à fait justifiées » (Arnaud, 2005, p 14). Elle risquerait même, pour tout chercheur en management et sciences de gestion, par son appropriation dans le cadre d'un projet de recherche, d'en affaiblir la « scientificité ».

### **Une validité scientifique contestée : reproductibilité et prédictibilité**

Ouimet (1993), cité par Arnaud (2005, p 2), en résume les principaux arguments : « Force est de constater qu'il existe, depuis déjà quelques années, un engouement indéniable pour l'emploi de la théorie psychanalytique à des fins d'explication des problématiques propres au monde des sciences de l'administration... Toutefois, quoiqu'une telle lecture des profondeurs de l'être humain permette une appréhension phénoménale satisfaisante, elle n'en demeure pas moins exempte, à maints égards, d'une validité scientifique lacunaire. En effet, l'impossibilité de soumettre correctement le concept cardinal de la théorie psychanalytique, l'inconscient, à

---

<sup>88</sup> Les propos étant tout aussi provocateurs comme « Freud était-il un menteur ? », « Freud recycleur », « Freud cocaïnothérapeute », « une théorie zéro », etc.)



l'épreuve de la falsifiabilité (...) ; la ténuité de certains fondements épistémologiques des divers paradigmes néo-psychoanalytiques ; la non-calibration des instruments de création d'information (...) [mettent] sérieusement en doute la portée scientifique de la théorie psychanalytique, ainsi que son utilité en tant que conceptualisation systémique apte à permettre une compréhension et une 'prédictibilité' systématiques des phénomènes humains ».

Du point de vue du critère de falsifiabilité (ou réfutabilité) que l'on doit à Popper (1991, 1985, 1973), une théorie est dite « scientifique » dans le cas où elle est susceptible d'être réfutée par confrontation à une réalité « extérieure », c'est-à-dire, pour autant qu'il existe, par un test prouvant sa plus ou moins grande validité. Or, comme le souligne Arnaud (2005), les assertions de la psychanalyse sont beaucoup trop générales pour être testées. De plus, l'ambivalence fondamentale des désirs inconscients (amour et haine mélangés, par exemple), révélée par l'approche analytique, conduit au caractère imprédictible du comportement humain, c'est-à-dire à sa volatilité. D'autre part, le cadre analytique ne peut pas signifier *de facto* « situation expérimentale » (condition de falsification) dans le sens où l'objet même de ce champ est fondé sur un « inattendu » dont l'expression ne peut être programmée. « Au contraire, nous dit Lévy (1998) cité par Arnaud (2005, p 45), l'intérêt du dispositif est de permettre à l'inattendu, à l'inouï de se manifester (plaçant) la théorisation (dans) l'après coup ».

### **Une triple ambiguïté entre science et psychanalyse**

De plus, Arnaud (2005, p 8) relève trois ambiguïtés entre la science et la psychanalyse touchant à la notion de « vérité ». La première tient au fait que la science vise « à éclairer le plus précisément possible le sens des comportements et phénomènes qu'elles étudient, selon les critères de la vérité scientifique (falsification/réfutation, reproductibilité, etc.) ». La psychanalyse, quant à elle, « ne se réfère qu'aux signifiants du discours qui relie un sujet à son inconscient » même si, pensons-nous, ce qui « parle du sujet », c'est-à-dire l'inconscient, ne peut être arraché au « faisceau de significations » (Arnaud, 2005, p 8) sociales, historiques ou encore économiques dans lesquels son porteur (le sujet) est enserré. Si, comme le souligne Arnaud (2005), la démarche scientifique est animée d'un projet de production de « sens », la psychanalyse peut alors contraindre le chercheur dans sa quête, par l'écoute du(des) signifiant(s), en plaçant le « sens » dans les mains du sujet<sup>89</sup>. Il y a donc, comme l'écrit Arnaud (2005), « une véritable rupture sur la façon de procéder et de cheminer sur un plan heuristique » (Gori & Miollan, 1983, p 18). D'autre part, cherchant « naturellement » à comprendre son objet de recherche le plus exhaustivement possible,

---

<sup>89</sup> C'est-à-dire que le sujet s'approprie le sens de son histoire sans que le psychanalyste le lui donne

le chercheur peut être tenté de « gommer » les incompréhensions de son objet. Or, c'est ici justement que se situe la seconde ambiguïté levée par Arnaud (2005) en tant que point d'achoppement avec la psychanalyse<sup>90</sup> qui considère qu'un « décryptage » trop rapide des discours, comportements ou symptômes d'un sujet aura, au contraire, pour effet de se couper de l'expression signifiante (chaîne de signifiants) derrière laquelle la « vérité »<sup>91</sup> se cache. C'est en ce sens que l'on peut parler de la structure du langage en tant que le sujet y est impliqué (Lacoue-Labarthe & Nancy, 1973). Aussi, derrière les « mots »<sup>92</sup>, qui ne sont pas « signes mais nœuds de significations » (Lacan, 1966), se cache la structure de l'inconscient déterminée par les réseaux du langage. Par conséquent, une association « recherche en sciences de gestion et psychanalyse » permettrait d'une part, par la première, de repérer la localisation « symptomatique » (attitudinale et comportementale), et, d'autre part, par la seconde, de franchir ce « mur de la signification » (Arnaud, 2005), par l'entremise des signifiants, desquels se joue « ce » qui est « signifié ».

Enfin, la troisième ambiguïté, relevée par Arnaud (2005), qui peut dérouter le chercheur porte sur le type de démarches des deux disciplines. Si celle dite « scientifique », comme l'auteur le souligne, « consiste à produire cumulativement des connaissances dans un objectif de validité interne et/ou externe », dans l'approche psychanalytique, « ce qui fait la valeur d'un savoir n'est ni sa précision ou sa 'robustesse', ni l'étendue de son champ d'application (qualités conférées, par exemple, par l'emploi de méthodes quantitatives), mais seulement le fait de le 'situer en position de vérité' par rapport au sujet concerné » (Arnaud, 2005, p 9). Si la science tente d'approcher cette vérité par l'accumulation « des données visant (à) une quelconque exactitude » (Arnaud, 2005, p 9), la psychanalyse placera elle, de fait, cette vérité en la possession du sujet qui souvent n'a aucune conscience de cette détention « insaisissable au plan rationnel, discursif et intentionnel ». Le cadre analytique aura ainsi pour fonction de favoriser l'émergence de la parole constituante du sujet qui, comme le rappelle Lacan (1966, p 20), « (le sujet) est, si l'on peut dire, en exclusion interne à son objet ». « L'inconscient (étant) structuré comme un langage »<sup>93</sup> (Lacan, 1966, p 20), la démarche analytique consistera donc, contrairement à la science du tout explicatif, à s'appuyer sur les signifiants énoncés par le sujet en le(s) remplaçant par un autre signifiant afin de l'accompagner dans « l'accouchement » et la saisie de « ce » qui est signifié.

---

90 « C'est bien plus dans le repérage de la non-compréhension, par le fait qu'on dissipe (...) le terrain de la fausse compréhension, que quelque chose peut se produire qui soit avantageux dans l'expérience analytique » (in « Petit discours aux psychiatres », 14 mars 1967, Saint-Anne - cité par Porge, 2000, p 9 ; et Arnaud, 2005, p 9)

91 A entendre dans le sens de « la véracité du sujet »

92 Nous n'employons pas « mot » dans le seul sens discursif mais bien dans celui d'un langage qui peut tout à la fois revêtir les habits de la parole ou du corps

93 Lacan, plus tard, indiquera même que cette formulation constitue une tautologie dans le sens où l'inconscient est par essence « langage »

## Une promesse d'intelligibilité supplémentaire du projet de recherche

Aussi, nous pensons que l'approche psychanalytique peut permettre de dépasser les limites des sciences de gestion en révélant la part inconsciente du sujet dont les incidences symptomatiques se lisent à travers attitudes et comportements. La méconnaissance (le refoulement de « l'objet » inconscient) conduit à une rationalisation qui exclue la position subjective de l'énonciateur du discours qu'elle recueille (omettant, dans son sillage, l'antagonisme entre identité consciente et sujet de l'inconscient, ces deux pôles où se rejoue justement l'opposition du sujet de l'énoncé au sujet de l'énonciation). Or, comme le rappelle Arnaud (2005, p 11), la psychanalyse « situe sa démarche à l'opposé de cet effort rationalisateur, dans la mesure où elle enseigne que le savoir inconscient habite justement l'univers discursif du sujet, en raison même de l'équivocité et de l'anaphonie des signifiants qui le trament ». Le chercheur, aux prises lui-même de l'Inconscient<sup>94</sup>, doit alors être à même de considérer que « nul langage ne saurait dire le vrai sur le vrai, puisque la vérité se fonde de ce qu'elle parle, et qu'elle n'a pas d'autre moyen pour ce faire » (Lacan, 1966, p 867). Il doit prêter attention au fait que quelque chose est en train de s'énoncer depuis un lieu qui lui est inconnu : « ça parle, et là sans doute où l'on s'y attendait le moins, là où ça souffre » (Lacan, 1955, p 413).

Aussi, la « forclusion » du domaine scientifique de ce sujet de l'inconscient fera obligatoirement son retour à travers les choix épistémologiques et éthiques, ou encore de choix de projet de recherche du chercheur (Arnaud, 2005). Celui-ci doit faire sienne l'idée selon laquelle « le sujet de la science » (Lacan, 1966) est insaisissable, que l'effort de la science de le « suturer » est vain<sup>95</sup> et, au mieux, en percevra-t-il les « entours du trou » (Lacan, 1967) ou, dit autrement, les « profondeurs spéculatives » dès lors qu'il donnera toute sa place au langage, passerelle vers l'inconscient, du sujet qui « se » parle. Le discours scientifique ne peut donc, comme l'écrit Arnaud (2005, p 12), en aucune manière « échapper à l'investiture – et ce faisant, au parasitage – de désirs humains inassouvis autant qu'inaperçus, puisque ce sont des sujets barrés par l'inconscient qui pratiquent la science ». Ainsi, la psychanalyse peut-elle être considérée comme « saboteuse » du langage scientifique traditionnel qui tient pour projet, justement, de tenir à distance la dimension subjective (Assoun, 1981). Néanmoins, celle-ci peut apporter une

---

94 « Celui qui fait profession de chercheur est essentiellement poussé à « chercher », pour fuir et masquer (en la recouvrant par une autre) la vérité qui le cause en tant que sujet et ne rien savoir de la « jouissance » qui se trouve au principe même du travail scientifique : jouissance à la fois orale (boire le lait de la connaissance), anale (prodiguer ses données parcimonieusement) et génitale (combler la béance du non-savoir), voire liée à un désir de paternité (engendrer des disciples, créer des concepts, être à l'origine d'un courant de pensée, etc.) » (Barbier, 1975, p 108 cité par Arnaud, 2005, p 10)

95 « (...) puisque la science s'avère définie par la non-issu de l'effort pour le suturer » (Lacan, 1966, 861)

« intelligibilité » supplémentaire sur l'objet de connaissance individuel par l'introduction du « rapport même que le sujet entretient à son propre savoir » (Arnaud, 2005, p 12).

La démarche clinique (et en sciences de gestion) se distingue donc de l'approche « nomothétique » (c'est-à-dire visant à produire des lois générales), en fonction d'oppositions à la fois épistémologiques, théoriques, méthodologiques et éthiques (Dubost, 1987). Tout d'abord, (1) ses objets de recherche (sujets humains et situations de gestion) sont considérés comme des entités complexes (mélanges de psychique et de social, de contingence et de permanence, etc.) et singulières. D'autre part, (2) le sujet-chercheur est engagé dans un processus de « savoir-expérience » et pas seulement d'un « savoir-objet » car il ne se situe pas en position de pure extériorité par rapport à son objet d'investigation, il en fait l'expérience et y participe (la production de la connaissance émane de lui). De plus, (3) ses critères de scientificité sont, par ordre d'importance, la pertinence, la fécondité et la validité tandis que pour les sciences nomothétiques, c'est la validité qui constitue le critère principal. D'ailleurs, l'administration de la preuve n'est plus fonction de la reproductibilité des phénomènes, mais est assurée par la « transposabilité » d'un cas à un autre, ou d'autres mises en situation (cela tient au caractère de « sciences empiriques » des sciences de gestion, comme de la psychanalyse). Enfin, (4) sur le plan institutionnel, la recherche clinique vise à favoriser la découverte d'un espace d'intervention permettant un travail interdisciplinaire, lui-même producteur de savoirs ouverts dans lequel peut être envisagée l'intégration d'apports psychanalytiques aux disciplines de management.

### 2.2.3. Des difficultés « d'assimilation »

Si l'intégration des deux champs est possible et souhaitable, un chercheur nourrissant cet espoir devra néanmoins faire face à un certain nombre de difficultés. Comme l'énonce Leclaire (1996, p 48), cité par Arnaud (2005, p 3), « l'apport psychanalytique aux sciences humaines ne peut se concevoir autrement qu'hétérogène, voire inassimilable ». Arnaud (2005) nous met ainsi en garde face à 5 difficultés majeure auxquelles sera confronté le chercheur en sciences de gestion tentant l'inclusion psychanalytique<sup>96</sup>.

#### **Difficulté n°1 : la complexité de la théorie analytique**

La première difficulté tient en la complexité de la théorie analytique qui mobilise des concepts peu accessibles et éloignés de la discipline des sciences de gestion. Le chemin pour couvrir cet écart nécessite alors un investissement intellectuel au long cours de la part du chercheur (Arnaud, 2005) d'une part face à l'étendue des concepts proposés et, d'autre part, face à leur caractère « multi-référentiel » émanant des divers courants de pensée. D'ailleurs, chacun d'eux, comme le souligne Arnaud (2005) a développé une propension à l'autoréférence et à la « fétichisation » de leurs concepts (Leclaire, 1998). Ceci accentue l'impression de « babélisme » (Ouimet, 1993) c'est-à-dire une forme de langage propre à un courant de pensée ne pouvant être audible que de ses initiés. De plus, la vulgarisation de la psychanalyse depuis une trentaine d'années tend à laisser croire que celle-ci est accessible par tous. Pourtant il faut compter avec les nombreuses « obscurités » du discours psychanalytique dont les auteurs « abusent » afin de se rendre inintelligibles des non-initiés. Ici, nous justifions la levée de cette première objection par notre formation initiale en psychologie clinique et plus particulièrement des écrits lacaniens, reconnus pour leur opacité, sur lesquels nous développerons les futurs commentaires de notre modèle théorique.

#### **Difficulté n°2 : le piège d'une « psychanalyse appliquée »**

La seconde difficulté évoquée par Arnaud (2005, p 4), tient à l'articulation de la psychanalyse dite « individuelle » avec le champ organisationnel qui, « malgré les nombreux travaux dont celle-ci peut se prévaloir, se trouve toujours à l'état prototypique, en particulier en matière de

---

<sup>96</sup> Du point de vue « éthico-méthodologique », nous gageons notre légitimité d'appropriation et d'assimilation de la psychanalyse par notre formation initiale en psychologie clinique, par l'appui qui nous a été apporté par G. Arnaud ou encore par la confrontation et les échanges sur nos écrits présents avec de « véritables » psychanalystes

conceptualisation spécifique à son objet ». Il s'agit, en effet, de (re)travailler les concepts analytiques, pour éviter que leur application immédiate au fonctionnement des organisations ne conduise « à des représentations tronquées et à des interprétations abusives, sinon erronées » (Lévy, 1997, p 47) comme celle d'« inconscient organisationnel » qu'Amado (1997, p 19) dénonce en tant « qu'imposture scientifique »<sup>97</sup>. Notre position épistémologique d'inscription du sujet dans le social (de leur interrelation), notre démarche singulière de conduite en deux temps méthodologique et analytique concernant notre objet de recherche (que nous développerons dans le chapitre suivant) ont justement pour objectif d'éviter cet écueil de « psychologisation » des phénomènes organisationnels.

### **Difficulté n°3 : une difficulté de reproduction et de généralisation des résultats**

La troisième difficulté porte sur le caractère impropre de la psychanalyse à fournir au chercheur en gestion des données d'observation reproductibles et généralisables. Cette forme d'aléa est essentiellement liée à deux particularités épistémologiques majeures :

- La psychanalyse est une « science du concret » (Enriquez, 1992, p 328), qui procède d'une épistémologie « contextualiste » dont la connaissance est « indissociable de l'expérience relationnelle d'où elle est issue » (Lévy, 1998, p 4)
- La psychanalyse se revendique comme une forme de compréhension de l'individuel et du particulier (Leclaire, 1996) qu'Enriquez (1983) qualifiera de « science du singulier ».

Aussi, ces principes semblent à première vue antagonistes à la concomitance d'un projet de recherche en sciences de gestion prenant appui sur la théorie analytique. Pourtant, la psychanalyse, au contraire, à son mot à dire, non pour affirmer le caractère « répliquable » des faits au sens poppérien du terme, mais pour en expliquer l'expression. Aussi, de manière cohérente avec la démarche des sciences de gestion et corollairement à la posture psychanalytique, nous répondrons à cette difficulté par une description des contextes d'analyses (les sites de recherche) desquels nous recueillerons nos données. De plus, afin d'éviter toute dérive interprétative, nous nous appuierons sur des concepts traditionnels en sciences de gestion (dont la scientificité a été largement validée) en tant que construits scientifiques opérationnalisables permettant (1) de valider, au sens poppérien, leur fréquence et donc l'existence objective d'un réel phénomène « subjectif » dépassant le sujet et (2) d'étayer et de cibler les populations concernées pour avancer

---

97 Freud (1939, p 195) lui-même a indiqué dans L'Homme Moïse et la religion monothéiste « ne pas croire que nous atteindrons quelque chose si nous introduisons le concept d'un inconscient collectif.»

dans la compréhension du processus d'interprétation individuelle dont la connaissance se limite à la cognition du phénomène.

#### **Difficulté n°4 : l'éthique de la psychanalyse dans la recherche en management**

La quatrième difficulté relevée par Arnaud (2005) pose la question de l'éthique de la psychanalyse qui est contraire au « projet de maîtrise » inhérent au management des organisations (Lévy, 1997) et au développement des sciences de gestion (maîtrise de l'action managériale, de l'atteinte d'objectifs, de la performance des ressources humaines, de la conduite du changement, etc.). Le chercheur doit ainsi, nous dit-il, avoir conscience, d'une part, que par essence, la psychanalyse vise à révéler les processus psychiques inconscients, y compris ceux qui soutiennent la vie sociale et dont le dévoilement peut être vécu comme une menace pour l'organisation (par la remise en cause de son fonctionnement à travers ses règles ou relations de pouvoir) et, d'autre part, que la psychanalyse impose le respect de deux prescriptions fondamentales dans sa conduite. La première tient à la « neutralité » à l'égard des opinions de « l'autre » (interlocuteur, acteur de l'organisation, etc.) et, la seconde, à la « bienveillance », c'est-à-dire au refus d'exercer sur lui la moindre pression ou autorité, même pour de prétendues bonnes raisons (Green, 1995). Pourtant, la posture même de chercheur doit le contraindre à ces principes vis-à-vis de ses terrains (et les sujets qui les composent) qui placent, par conséquence, l'éthique de la recherche scientifique sur des bases peu éloignées à celle de la conduite psychanalytique<sup>98</sup>.

#### **Difficulté n°5 : des difficultés méthodologiques et d'opérationnalisation**

La cinquième difficulté avancée par Arnaud (2005) tient au fait que la psychanalyse n'est pas une simple discipline des sciences humaines et sociales, ni une pure technique thérapeutique cumulable avec d'autres (Gori & Hoffmann, 1999). Echappant à toute saisie « objectivante » et quelle qu'en soit l'utilisation opératoire (Enriquez, 1991), le « savoir inconscient », en tant qu'il désigne l'ensemble des déterminations régissant l'existence du sujet, peut, sous l'effet du refoulement, résister à toute forme d'investigation ou d'instrumentation consciente (Arnaud, 2005). Si le chercheur en gestion peut espérer en appréhender quelques manifestations (actes manqués, compulsions, etc.), leur décryptage ne peut s'opérer que dans des conditions précises (relation transférentielle, écoute analytique, etc.) à la fois exigeantes et contraignantes (gestion du contre-transfert, etc.) qui sont la plupart du temps peu compatibles avec la « sismographie » du

---

98 Même si, convenons-en, une recherche qui tend vers l'action (action-research) implique la remise en cause du principe de « neutralité ». Le chercheur devra en conséquence tenter l'objectivation de ses effets sur son terrain d'investigation

terrain (stratégies de pouvoir, conflits intra-organisationnels, etc.). En particulier, l'écrit Arnaud (2005), il lui faudra (au chercheur) apprendre à gérer les conséquences du « retour du refoulé » au sein de l'organisation investiguée, dans la mesure où celui-ci s'accompagne de résistances massives (dénis, rationalisations, etc.) pouvant conduire à l'arrêt du processus de recherche engagé. Ceci nécessitera ainsi de notre part, dans le chapitre suivant, une présentation concernant notre méthodologie de recherche, notre position même d'objet « chercheur » ainsi qu'un récit objectivé sur le déroulement du projet. Enfin, conclut Arnaud (2005), au-delà de ces difficultés méthodologiques, le concept même d'inconscient (comme ceux de sujet, de désir ou de pulsion de mort, entre autres) pose d'importants problèmes d'opérationnalisation que ce soit au chercheur en gestion qui voudrait l'intégrer aux modèles théoriques qu'il utilise habituellement (Craib, 1989) ou au gestionnaire praticien désireux de mieux contrôler ce paramètre capricieux (Bricon, 1983). Nous préciserons, dans cette optique, les concepts sur lesquels nous appuierons notre lecture analytique de notre modèle de recherche.



## 2.2.4. Une combinaison des perspectives analytique et managériale

Malgré les risques de son utilisation dans une recherche en sciences de gestion, plusieurs auteurs nous invitent à les « combiner ». Comme le souligne Arnaud (2005), il s'agit de relativiser ces difficultés au regard notamment de la précarité même du statut épistémologique des sciences de gestion (Arnaud, 2005).

### Un « positionnement épistémologique » psychanalytique spécifique

Tout d'abord, plusieurs défenseurs de l'approche psychanalytique revendiquent le fait que l'étude de l'inconscient n'a pas à se plier aux mêmes critères de validité que le travail scientifique (Dor, 1988, p 9). C'est tout le sens de la « rupture épistémo-clinique » (Gori & Miollan, 1983) introduite par la doctrine freudienne dans le champ du savoir. De plus, malgré la référence « classique » aux conceptions popperiennes, il n'existe pas de consensus épistémologique sur ce que la science est véritablement. Comme le souligne Arnaud (2005, p 17), « chaque discipline tend même à développer, non seulement sa propre épistémologie interne (analyse de ses fondements), mais aussi son *épistémologie dérivée* (analyse des relations entre sujet et objet, en connexion avec d'autres domaines du savoir) ». Toute conceptualisation permettant d'établir un programme de recherche serait dès lors qualifiable de scientifique (Lakatos, 1984). Aussi, selon Feyerabend (1979), il n'est pas légitime de disqualifier la psychanalyse, comme s'y emploie Popper, en fonction de principes extrinsèques à son champ : il convient d'abord d'examiner les connaissances qu'elle produit avec sa propre méthode, puis de se demander si l'on pourrait les obtenir concurremment par des moyens traditionnels. Or, dans le domaine psychanalytique, les connaissances produites ne sont précisément pas celles de la pensée rationnelle classique (Gori & Hoffmann, 1999) et nécessitent un mode d'approche tout à fait spécifique (Freud, 1927).

Ainsi, précise Dorey (1991, p 2), « ce qui peut être considéré comme scientifique dans l'œuvre de Freud tient au fait qu'il a toujours été fidèle aux critères qui lui étaient propres. C'est donc la cohérence même de son discours qui, d'une certaine façon, fait de sa découverte une science, une science à part sans aucun doute ». Par conséquent, écrit Arnaud (2005, p 18), la psychanalyse, si tant est que son qualificatif « scientifique » soit perçu comme abusif, peut tout au moins prendre « place (dans un projet de recherche scientifique) comme connaissance approfondie du psychisme, parmi les projets intellectuels les plus 'respectables' (Craib, 1989, 12) en ouvrant une

troisième voie refusant les contraintes d'une problématique qui pose l'accès au savoir dans les termes d'une démarcation exclusive entre science et non-science (Stengers, 1992, 11 ; Green, 1991, 145) ». D'autre part, poursuit Arnaud (2005), la psychanalyse a été l'objet de critiques épistémologiques de la part des positivistes et des rationalistes qui n'ont-elles-mêmes, par leur violence, rien de rationnelles et, qui, dans une certaine mesure, tendent à nier l'existence du « sujet inconscient ». Aussi, par exemple, les contestations neurobiologiques porteront sur la pensée qui, selon eux, est une émanation chimique cérébrale sans qu'ils ne puissent pour autant apporter plus d'explications concernant le contenu des rêves, leur interprétation en reléguant l'inconscient à une butée de la conscience sans existence (David, 1991).

Aussi, Arnaud (2005) pointe précisément ce qui caractérise la psychanalyse à savoir qu'elle « ne se situe pas au même niveau d'interprétation » car la question de la « vérité » (c'est-à-dire la « véricité ») des propos de l'analysé, à la différence du « scientifique » positiviste qui cherchera à valider l'exactitude du récit (Laplantine, 1973), n'est pas recherchée par l'analysant. Sa posture l'amène à considérer que ce que l'analysé lui dit est vrai dans le sens où l'énonciation portée par cet énonciateur (sujet) parle de lui, c'est-à-dire, comme nous le soulignerons plus loin, que l'Autre parle du sujet. « Même parmi les biologistes du cerveau, renchérit Arnaud (2005, p 19), des objections comme celle de l'inexistence matérielle des processus inconscients ne font pas l'unanimité, puisque certaines théories (comme celle de Damasio) donnent une base neuronale à la libido et tentent même de 'réconcilier' Freud avec les sciences exactes (...) les sciences de la nature<sup>99</sup> elles-mêmes (ajoute l'auteur) ont recours à l'interprétation et à certains postulats indémonstrables, ainsi que l'ont montré nombre d'épistémologues (Lakatos & Musgrave, 1970). Bourdieu (1997, p 198) appelle également clairement à une collaboration scientifique entre sociologues et psychanalystes car selon lui « la sociologie et la psychanalyse devraient unir leurs efforts pour analyser la genèse de l'investissement dans un champ de relations sociales, ainsi constitué en tant qu'objet d'intérêt et de préoccupation », pour surmonter « les préventions mutuelles et scientifiquement ruineuses » qui les séparent.

---

99 A leur sujet, il est intéressant de noter qu'elles ont souvent critiqué la position poppérienne en montrant que ce modèle de scientificité s'appuyait sur un état historiquement dépassé des sciences de la nature

## Un « objet de connaissance » psychanalytique spécifique

Freud (1919, p 26), en se livrant à une véritable critique de la psychologie, indique que « ni la philosophie spéculative ni la psychologie descriptive ni encore ce qu'on appelle la psychologie expérimentale et qui se rattache à la physiologie sensorielle. Aucune de ces disciplines que l'on enseigne dans les écoles n'est en mesure de vous dire quelque chose d'utilisable sur la relation entre le corporel et le psychique et de vous mettre en main les clefs qui vous permettraient de comprendre une perturbation possible des fonctions psychiques ». La raison pour laquelle tous ces discours ne peuvent rien dire sur la réalité psychique tient à leur définition erronée de la vie psychique en assignant à la conscience une place centrale contradictoire avec la psychanalyse. « La conscience vaut très exactement pour nous comme le caractère qui définit le psychique, la psychologie passe pour être la théorie des contenus de la conscience » déclarera Freud (1919, p 27). Or, comme le souligne Péquignot (2006), c'est cette identification que l'hypothèse de l'Inconscient vient mettre en cause : la conscience n'est plus qu'une « fraction de la vie psychique », le psychique se définit par les processus inconscients.

Partant de là, l'objet de la psychanalyse n'est plus les conduites ou les comportements, ou la conscience, mais bien ce que Lacan (1966) nomme « les formations de l'Inconscient ». Par conséquent, dans son mouvement, cette définition fait sortir la psychanalyse du champ étroit de ce qui tourne autour de l'individu pour l'élargir au champ des sciences sociales et côtoyer « histoire » et « sociologie ». Ces deux dernières disciplines, relevant d'une « épistémé du récit », se trouvent d'ailleurs radicalement non-poppériennes, en ce que ce qui tient lieu de preuve ne peut relever de ce que Popper donnait comme critère de scientificité, la possibilité de falsification. Pour avoir un champ empirique incontestable, ces disciplines ne sont pas pour autant « expérimentales ». Les sciences historiques, par exemple, sont composées de récits, d'archives, d'observations, voire de données chiffrées recueillies par l'enquête, toutes formes de « documents » qui excluent la production de « modèles » d'explication qui pourraient faire l'objet d'un protocole de vérification expérimentale. La sociologie manie des statistiques qui peuvent faire apparaître des « moments de raisonnement expérimental » (Passeron, 1991) toujours mêlés à un travail de type interprétatif qui est le seul permettant d'accéder à une connaissance de la dimension historique du phénomène (Péquignot, 2006).

Passeron (1991, p 71) écrit ainsi que « la sociologie est (...) une discipline historique » c'est-à-dire que « ses énoncés ne peuvent, lorsqu'il s'agit de les dire vrais ou faux, être désindexés des contextes dans lesquels sont prélevées les données ayant un sens pour ses assertions ». La

psychanalyse est tout à fait compatible avec cette définition. Si Popper incluait la théorie de Marx et celle de Freud hors de son histoire de la science, Passeron (1991), en dégageant les sciences historiques du joug positiviste du modèle unique de scientificité et en énonçant trois points essentiels<sup>100</sup> qui délimitent les « conditions » et les « contraintes » des sciences historiques (en tant qu'elles sont aussi des sciences empiriques), ouvre la porte à un nouveau débat épistémologique dans lequel la psychanalyse (et le management dans une certaine mesure) peut s'y reconnaître. En tant que « science empirique qui travaille sur des récits, toujours situés dans un contexte, son matériau est discursif et donc relève d'une interprétation, et porte sur une histoire, celle singulière d'un sujet, mais dont aucun des éléments ne lui est propre, sa singularité ne venant pas du contenu concret de son discours mais du croisement des *lignées* ou des histoires auxquelles il participe » (Péquignot, 2006, p 51-52). L'objet de la psychanalyse n'est pas l'individu mais l'individu inscrit dans une foule, une histoire, un milieu social et linguistique<sup>101</sup>.

### **Les intérêts heuristique, pragmatique et épistémologique d'une interdisciplinarité**

Les théories analytiques ont fait l'objet de nombreux débats, de relectures, de nouvelles conceptualisations selon les auteurs qui les maniaient. Les mutations subies par la psychanalyse dans son histoire, à travers à la fois la validation ou l'infirmité empirique de ses énoncés dans la rencontre entre l'interprétation proposée par l'analyste et le sujet qui la reçoit, mais également des « confrontations » théoriques entre courants de pensée, attestent du caractère de « réfutabilité » cher à Popper auquel s'est soumise la psychanalyse<sup>102</sup>. D'ailleurs, souligne Arnaud (2005), les disciplines managériales elles aussi semblent contestées épistémologiquement. Une critique semblable à la psychanalyse leur est faite concernant les racines hétérogènes de leurs différents objets, objets qui puisent leur genèse dans des disciplines comme l'économie, le droit, la sociologie, la psychologie, les mathématiques, l'anthropologie, l'histoire ou les sciences politiques (Savall, 1997 ; Martinet et alii, 1990 ; Marmonier & Thiéart, 1988). De plus, à cette « diversité paradigmatique et théorique » se mêlent des disparités méthodologiques qui opposent démarches quantitatives et formalisées, et, approches qualitatives et monographiques. Ceci, à l'image des antagonismes des tenants de l'égopsychologie en France et aux Etats-Unis, conduit

---

100 (1) « Les sciences empiriques sont des langages de description du monde qui doivent produire un type particulier de connaissance aux épreuves empiriques que la structure logique de ces langages rend possibles et nécessaires » ; (2) « Il n'existe pas et il ne peut exister de 'langage protocolaire' unifié de la description empirique du monde historique » ; (3) « La mise à l'épreuve empirique d'une proposition théorique ne peut jamais revêtir en sociologie la forme logique de la 'réfutation' ('falsification') au sens popperien » (Passeron, 1991, p 359)

101 Comme le souligne Freud, l'individu est l'entrecroisement de foules diverses auxquelles il appartient par les différents éléments de son histoire.

102 Même si, s'empresse de le préciser Arnaud (2005) avec raison, il est nécessaire, cependant, pour avoir accès à cette clinique de la falsifiabilité, d'être formé à l'écoute et à l'interprétation analytiques, ni plus ni moins de la même manière qu'une formation à la physique est indispensable au physicien

aussi à des zones de clivages entre nord-américains et européens (Koza & Thoenig, 1995). Pourtant, nous considérons avec Arnaud (2005) que loin de féconder un champ de recherche stérile, ces divergences de vue et d’appréhension des objets étudiés peuvent, au contraire, permettre de « mieux rendre compte de la complexité des phénomènes en cause ».

De plus, les situations explorées par les deux perspectives sont, pour l’une et l’autre, « irrémédiablement singulières ». Dans les deux cas, les tenants des deux approches doivent faire avec des individus (ou groupe d’individus) qui existent dans leurs différences et ne sont jamais totalement identifiables les uns aux autres (ni interchangeable). De même, les deux approches nécessiteront, comme le rappelle Arnaud (2005, p 22), de « toujours, dans l’instant, inventer, faire surgir des gestes et des paroles qui ne relèvent d’aucun protocole expérimental ». Toutes deux sont confrontées à la concurrence de données ou notions issues de la pratique elle-même susceptibles de contester les outils conceptuels ou méthodologiques de leurs théories (Fraisie, 1985) voire de produire de la connaissance (le gestionnaire en sciences de gestion, le psychologue/psychanalyste clinicien en psychanalyse). Enfin, conclut Arnaud (2005, p 22), « chacune d’elles doivent considérer la nécessité d’accroître conjointement le degré d’abstraction des connaissances produites et leur faculté d’application opérationnelle » d’où des difficultés de « positionnement » scientifique conduisant l’analyste comme le chercheur à choisir une « voie moyenne » entre une orientation modélisatrice et une approche empirique<sup>103</sup>.

---

103 Arnaud (2005, p 23) précise que « les critères de validité mobilisés en regard de ces deux objectifs peuvent être contradictoires, tant dans le domaine psychanalytique (Bergeret, 1987) que dans le cadre d’une recherche en gestion (Godelier, 1998, 49), constituant par-là une véritable double-contraainte épistémologique »

## 2.3. Une lecture analytique du modèle théorique

Cette dernière section a pour objet d'apporter un éclairage psychanalytique sur la modélisation théorique intégrative présentée à la fin du premier chapitre. Dans un premier temps, nous discutons la notion d'individu pour mettre en exergue son extension par celle de « sujet ». Dans un second temps, nous discutons l'organisation en soulignant ce qu'elle recèle du point de vue analytique comme « Autre organisationnel ». Dans un troisième temps, nous montrons que si le contrat psychologique permet d'approcher l'échange subjectif entre le sujet et l'organisation, il achoppe néanmoins sur la question fondamentale du « désir » à partir de laquelle se construit leur rapport. Dans un quatrième temps, nous soulignons l'inclusion des processus d'évaluation de l'accomplissement du CP (comparaison et interprétation) dans un processus plus large de « travail de deuil » qui nous permet, au terme de cette section, de proposer une articulation du « deuil » avec les phénomènes de brèche et de violation.

### 2.3.1. L'individu comme « sujet-salarié »

Notre commentaire analytique du modèle théorique appelle à interroger et dépasser l'acceptation même du terme « individu » auquel nous avons jusqu'à présent fait référence. En tant qu'unité interchangeable, sans histoire propre et du registre de l'homogénéité et de l'universalité, ce terme échappe à en faire apparaître l'identité à caractère unique et singulier.

#### **De l'individu au « sujet divisé »**

Nous aurions pu faire référence à la « personne ». Ce terme désigne un individu inscrit dans une temporalité, avec une histoire, qui, même si il peut être conflictuel, est toujours conscient et capable en cela d'arbitrer ses discordances derrière des masques et pour des rôles qu'il veut tenir dans ses interactions. Or, là encore, les problématiques inconscientes échappent à cette notion que celle de « sujet » permet de recouvrir. D'autres se déclinent en plus ou moins grande distance du « sujet ». Tout d'abord, « l'agent », le plus distant, qui se définit par sa fonction, ses tâches et ses compétences ainsi que de sa place dans l'organisation. Ensuite, « l'acteur »<sup>104</sup> qui, comme le soulignent Ardoino et Barus-Michel (2004), est un agent humanisé, socialisé qui se rapproche du « sujet » mais qui joue un rôle dans un scénario donné qui n'est pas le sien (Ardoino, 1996). Enfin, « l'auteur » qui est quant à lui un sujet vu sous l'angle de la responsabilité c'est-à-dire qui

---

104 Notion largement discutée par Crozier (1977) et Touraine (1984)

est capable de se reconnaître au long de son expérience et dans ses actes. Pourtant, même cette dernière notion échoue à appréhender d'une part la dimension du « sujet » qui prétend à l'unité et la continuité au sein même de sa division et, d'autre part, sa « subjectivité »<sup>105</sup> nourrit par les affects et l'imaginaire. Seule « l'identité » paraît comme permanence du sujet, même si elle n'en constitue pas moins une construction incessante et fragile d'une représentation de soi prétendant à une unité singulière, continue et reconnue.

Dans une perspective clinique, la notion de « sujet »<sup>106</sup>, étayée par Freud lorsqu'il décrit le double destin pulsionnel du renversement et du retournement, a été employée pour désigner « la personne étrangère » chargée d'assurer le « rôle du sujet ». Dans cette perspective le sujet n'est pas le Moi mais, comme nous allons le voir, le lieu de « l'Autre » (avec une majuscule). Ce concept, introduit par Lacan, a pour fonction de désigner une altérité irréductible au rapport au semblable (les « autres » en minuscule). Dans notre acception, le « sujet » désigne le « Moi étranger » mis en situation « d'objet actif » (Assoun, 1997). Freud (1932, p 64) évoquera les deux visages du Moi (objet/sujet) en affirmant « qu'il n'y a pas de doute que c'est possible ; le Moi peut se prendre lui-même comme objet, se traiter comme d'autres objets, s'observer, se critiquer, et faire Dieu sait quoi encore avec lui-même. Par là même une partie du moi se pose face à l'autre. Le Moi est donc fissile, il se clive en maintes de ses fonctions, ou du moins passe-t-il outre ». Les rapports entre concepts de Moi et de Sujet sont donc complexes mais nécessaires pour penser deux choses à la fois : qu'il y a « une part objet » et « une part sujet » du Moi. Cela fonde d'ailleurs la métapsychologie à parler de « l'objet du Moi » mais aussi de « sujet du Moi » c'est-à-dire que le Moi *est* sujet et qu'il *a* un Sujet. Le sujet est donc sujet (au sens de l'objet) de ses propres tensions au regard des différents rôles qu'il peut être conduit à assumer ou encore des discours qu'il est amené à tenir sur les différentes scènes (sociale, familiale, professionnelle, etc.) où il se joue.

Ceci est capital car ce moment ouvre la voie à la pensée d'un « sujet clivé ». C'est parce que le Moi est fissile, c'est-à-dire qui tend à se fendre, à se diviser par feuillets, qu'il peut advenir comme objet pour lui-même et comme objet de connaissance. Il y a donc une possibilité pour le Sujet de se constituer en objet de connaissance, ce que nous entendons par « clivage du moi ». Par conséquent, le Sujet étant le « moi le plus propre » (le plus réel et objectivable), il doit être reconnu lui-même comme « clivable » ou, autrement dit, que le « Moi-sujet » est touché par cette propriété de clivage. C'est en cela que Lacan parlera de « sujet de l'inconscient » (Lacan, 1957) pour souligner la dimension « d'insu », d'excentricité de soi au sujet lui-même. Le sujet est aussi

---

105 C'est-à-dire qui est de l'ordre de l'expérience originale et unique (Ardoino & Barus-Michel, 2004)

106 Qui constitue le « point de fuite » de la métapsychologie

énergétique, pulsionnel, dans la contradiction, la méconnaissance, l'illusion. D'ailleurs, cette vision pulsionnelle du sujet amènera Lacan, dès ses premiers Séminaires (1953, 1954), à le différencier catégoriquement du Moi (en passant par l'Autre). Il opère sur ce point une rupture manifeste avec le « Moi (Ich) » de Freud en spécifiant ce « Moi » davantage comme formation imaginaire dont le rôle essentiel est de conforter le vécu narcissique d'unité et de continuité du sujet (d'où le fait que le Moi ne soit pas le « je » mais lieu de la méconnaissance du sujet). Lacan retient surtout de cette vocation « moïque » (Penot, 2002) la nécessité qu'elle implique d'une lutte contre les registres pulsionnels.

Lacan (1966) nous apporte une compréhension supplémentaire au travers de « l'Autre » avec un grand « A » qui désigne l'ordre signifiant qui « trame » le Sujet. Cet Autre correspond au réel perçu par le sujet comme cause générale de ce qui lui échappe (ce « Moi étranger » ou cet « Un-visible ») et qu'il fera porter, par exemple, à la fatalité ou encore au destin. Aulagnier (1975) soulignera ainsi que « psyche et monde se rencontrent et naissent l'un avec l'autre, l'un par l'Autre » (cité par Guist-Desprairies, 2004, p 239). Ce que le sujet perçoit dans son existence des causes partielles (nommées par Lacan « objet a »<sup>107</sup>) sont le produit de l'Autre. Le sujet perd, par conséquent, en tant que lieu où l'Autre doit advenir malgré lui, sa marque « d'autonomie ». En ce lieu de l'Autre, le sujet est sommé d'exercer une activité ou dit autrement d'endosser le rôle de ce que l'Autre attend de lui. Aussi, face à l'altérité dans laquelle il sera plongé et les tensions ou conflits psychiques qui pourront le parcourir, le sujet tentera « l'unité » et aura recours, plus ou moins consciemment, à des mécanismes de défense (déli, dénégation, rejet, refoulement). Reprenant la définition d'Ardoino et Barus-Michel (2004, p 261), « le sujet se manifeste donc comme sujet d'énonciation (il parle), d'intention (il veut) et s'inscrit dans un contexte spatio-temporel et social, trajet, filiation, cheminement, projet dont il prétend réunir les éléments pour se les approprier (au sens de rendre propre à soi) dans une singularité signifiante » sans toutefois, rajoutons-nous, y percevoir pleinement la marque de l'Autre. Lacan (1956) le confirmera en ramenant toujours le sujet au « sujet du désir inconscient » c'est-à-dire comme effet d'un langage non réduit à son énoncé grammatical mais en tant que « le sujet y est impliqué » (Lacoue-Labarthe et Nancy, 1973).

Ce qui importe donc, nous dit Lacan (1966), n'est pas le contenu du dire mais le processus qui le génère. La formule de « parlêtre », de ce qui se parle de l'être par le sujet, renvoie à cette parole qui échappe toujours. L'Autre se réfère précisément à l'hétérogénéité de ce lieu qui fait parler le

---

107 C'est en tant que résidu de l'opération par laquelle l'Autre se reconnaît soumis aux règles de l'échange symbolique que vont s'en détacher les objets partiels (réels) appelés « petit a » (objet cause du désir), avec lesquels le sujet, dans son fantasme, pourra se représenter entretenant un rapport de désir



« Moi » par le « Je » du sujet c'est-à-dire d'un « ailleurs » (Nobus, 2003) d'où vient sa parole à un locuteur qui par là se découvre sujet. L'Autre fait donc du sujet un « parleur » : ce « il » dont parle le « Je ». Le sujet est donc la division même entre ce « Je » et ce « il » que Lacan (1960) matérialisera par \$ (S barré)<sup>108</sup>. Cette « aliénation » à l'Autre qui parle dans le « Je » montre à quel point le sujet est inséré dans le symbolique. Le sujet, ainsi parlé et pris dans le réseau du langage, se constitue dans la relation à l'Autre. Il devient réalité à travers ce que lui renvoie l'autre (le semblable) par son regard ou encore sa parole c'est-à-dire que sa réalité lui est garantie par les autres. Comme le souligne Giust-Desprairies (2004, p 111), « parlé par les autres, pris dans leurs discours à son insu, le sujet est aussi agité par ses fantasmes, eux-mêmes suscités par le jeu contrarié de ses désirs et de ses angoisses ». Le sujet n'est donc pas cet être lucide, unifié, à la personnalité intégrée mais « sujet de l'inconscient » c'est-à-dire le lieu où se rejoue l'opposition du sujet de l'énoncé (identité consciente) au sujet de l'énonciation (sujet inconscient).

### **Les registres du Réel, de l'Imaginaire et du Symbolique (RSI)**

Lacan (1966) distinguera ainsi trois registres distincts et interdépendants de la réalité humaine du sujet (entre lesquels il oscillera) à savoir le « *Réel (R)* », l'« *Imaginaire (I)* » et le « *Symbolique (S)* ». Le *Réel* n'est pas la « réalité »<sup>109</sup> mais une catégorie de l'impossible, de l'innommable, de l'insaisissable. Il est ce qui s'oppose à toute reconnaissance c'est-à-dire qu'il est cette butée qui résiste à la symbolisation. Irréductible au sens, le Réel ne se prête pas davantage à une représentation imaginaire univoque mais bien partiellement représentable. Le maillage du Réel avec l'Imaginaire et le Symbolique a donc pour enjeu essentiel le deuil, le renoncement à une toute-puissance illusoire à partir de la recherche de compensations socialement acceptables. Le sujet s'écarte ainsi progressivement du « narcissisme primaire », caractérisé par l'illusion de toute-puissance, « à mesure que son rapport au réel s'émaille de manques compensés, de deuils possibles et des processus imaginaires et symboliques qui se mettent en place au gré de ses expériences » (Muller, 2003, p 23) c'est-à-dire à mesure qu'il découvre les règles d'échange qui enchâssent son désir dans un cadre social et temporel. Le Réel se spécifie donc non seulement par son lien au symbolique, mais aussi par la manière singulière dont un sujet s'y trouve accroché<sup>110</sup>.

---

108 Ceci fera dire à Lacan que le sujet est « représenté par un signifiant pour un autre signifiant »

109 Celle-ci se définit comme « ce qui s'est détaché du réel en devenant pensée que le sujet pouvait soutenir. Ce qui du réel est soutenable pour le sujet devient donc sa réalité, entrant dans le registre de l'imaginaire, tandis que le reste demeure immédiat, innommable. » (Muller, 2003, p 23)

110 Dans une lecture détaillée du rêve de Freud de l'injection faite à Irma, Lacan (1955) souligne que l'image terrifiante (vue au fond de la gorge d'Irma) révèle un Réel irréductible et qui désigne ce point limite où la parole est suspendue. Ce point limite, Lacan (1975, p 388) y repère le point d'accrochage du Réel avec le Symbolique. « Ce qui n'est pas venu au jour du symbolique réapparaît dans le réel », affirmait Lacan (1966) en développant le concept de « forclusion », nous laissant, nous « autres », aux « entours du trou » de la vérité du sujet.

L'*Imaginaire* est le champ propre au Moi où la fonction imaginaire a le caractère d'un leurre<sup>111</sup>. Le sujet en fait d'ailleurs l'expérience première dès les premiers mois de sa vie par ce que Lacan (1949) nomme « stade du miroir » c'est-à-dire de « l'assomption jubilatoire de son image spéculaire ». Alors que celui-ci est encore dans l'impuissance motrice, l'image visuelle de l'unité de son corps dans le miroir lui fait anticiper sa propre identité de façon illusoire. L'*Imaginaire* va dès lors permettre au sujet de croire intimement que le champ de son désir est illimité et donc le faire passer au stade du « narcissisme secondaire » en « décollant » le sujet de son image et de ses attributs pour faire de lui « quelqu'un ». Du Réel impensé du sujet s'est ainsi détaché une image repérée à l'extérieur dans les miroirs (Lacan, 1949) physiques (image corporelle) et psychiques (ce qui se dit du sujet, de son corps et de son comportement) qu'il intériorise et investit comme « Moi » (Muller, 2003). L'*Imaginaire* est donc conçu comme « l'ensemble des productions d'une fonction mentale appelée imagination, de l'ordre à la fois de la reproduction, par le pouvoir qu'elle a de faire revivre des perceptions déjà éprouvées, et créatrice dans sa capacité à former des images selon des combinaisons inédites » (Giust-Desprairies, 2004, p 240). Pour Ardoino (1984) cité par Giust-Desprairies (2004, p 241), ce substantif désigne, au sens psychanalytique, « un lieu, une place, un volume, un terrain, un ensemble figuré d'où procéderaient les structures et les contenus mis en scène par l'imagination » où le sujet développe une représentation du Réel à partir des processus d'intériorisation imaginaire des objets investis affectivement. Pourtant, ce registre *Imaginaire* échoue à représenter ce que le sujet est socialement et qui existe hors de son image et de son regard. La reconnaissance de ce qui échappe au registre de l'image, de ce qu'il y a au-delà d'elle, ce qui la définit et la possibilité de la partager dépend donc de conventions, d'un système de références symboliques (Muller, 2003).

C'est l'ordre du *Symbolique* qui va donner du sens à cette image unifiée (c'est-à-dire que le symbolique organise l'*imaginaire*) et qui va instituer progressivement le sujet dans l'ordre du langage. De cette dépendance résulte une « dette » symbolique à l'égard des processus de socialisation qui permettent ces différenciations et un partage de sens. Cette reconnaissance de la différence entre registre *Imaginaire* et *Symbolique*/socialisé permet à la personne de se voir comme unifiée dans le registre *Symbolique* : elle est quelqu'un, une personne, plus qu'un ensemble d'attributs toujours insatisfaisant pour soi et les autres. La différenciation du registre symbolique et de l'*imaginaire* conduit à distinguer le sujet par ses attributs (vision morcelée du sujet, toujours incomplète) et par ce qu'il est c'est-à-dire quelqu'un. Ce qu'il intériorise dès lors dans le processus imaginaire est la limite de ce qui se représente. Le registre symbolique se

---

111 Lacan, pour l'illustrer, cite d'ailleurs l'exemple de l'épinoche chez qui la danse de copulation se met en route à la vue d'une certaine couleur sur le dos du mâle mais dont l'effet sera identique dès lors que l'on fait apparaître un découpage de même couleur avec certaines marques

différencie donc du Réel par une intériorisation de ces limites sociales au travers de la « castration symbolique » c'est-à-dire à se passer de « la conquête de narcissisme » pour exister<sup>112</sup>. Le Symbolique est donc un ordre du langage qui se définit par l'usage de signes conventionnels et le respect de règles ou codes qui les associent de manière à faire et transmettre du sens. En cela, celui-ci est assimilé au registre social où se constituent les conditions de désignation du Réel (évolution du langage, délimitation entre possible et impossible, etc.). Il interviendra ainsi comme « un guide au-delà de l'imaginaire » par l'intermédiaire de l'Idéal du Moi qui, selon Lacan, est l'Autre en tant que parlant. Aussi, l'ordre du langage (l'ordre symbolique) gardera-t-il une pré-éminence de valeur sur l'ordre imaginaire renvoyé à son caractère leurrant<sup>113</sup> ce qui fera dire à Lacan que « le symbolique domine l'imaginaire ».

Le Symbolique est donc une structure universelle englobant la totalité du champ d'action et d'existence de l'homme qui tient à la fonction de la parole et du langage, et plus précisément à celle du « signifiant » qui s'élabore autour de trois notions :

- Le « vacillement » c'est-à-dire que le signifiant ne remplit sa fonction d'engendrer la signification qu'en s'éclipsant pour faire place à un autre signifiant avec lequel il fera chaîne (Kristeva, 2002). Un signifiant n'est jamais seul, il est toujours un parmi d'autres, ce que Lacan spécifiera par le fait « qu'un signifiant n'est signifiant que pour d'autres signifiants ».
- Le « sujet » qui voit à l'endroit de son « manque » la valse des signifiants c'est-à-dire l'occupation successive des signifiants (dont la chaîne fait sens) plaçant le sujet lui-même en tant que signifiant de l'énonciation de cette chaîne de signifiants<sup>114</sup> d'où les formules lacanienne : « un signifiant est ce qui représente le sujet pour un autre signifiant » ou encore « le sujet comme effet du signifiant » (Lacan, 1966 cité par Nasio, 1988, p 185).
- « L'objet » qui est ce vers quoi le discours (conscient ou inconscient), en tant que désir, se porte et conditionne la chaîne signifiante.

Le symbolique se présente donc comme un ensemble latent essentiellement inconscient de conventions sur ce qui est socialement acceptable, sur les limites nécessaires à la régulation notamment de la violence. Le sujet se situe donc dans un système de montages culturels et

---

112 L'imaginaire est, quant à lui, le registre de la pensée, construit d'abord sur le détachement spéculaire entre corps et image intériorisée, puis à partir de l'acceptation d'un endettement à l'égard d'un système de références externes, symboliques.

113 Ce n'est pas tant l'image qui est importante à déchiffrer mais le sens que cette image a pour un sujet ou un groupe mis en rapport avec l'objet d'investissement psychique

114 En effet, la signification d'une même chaîne signifiante sera différente selon le sujet qui l'énoncera c'est-à-dire que le sujet lui-même constitue un signifiant

institutionnels (Legendre, 1989) dont la cohérence détermine la capacité du sujet de raisonner, de distinguer les registres d'expression (réelle, imaginaire, symbolique), le sujet et l'objet, les objets personnels et publics (Muller, 2003). Le Symbolique a donc une fonction « d'opérateur logique » qui classe tout en signifiant au regard des interdits fondamentaux et des relais culturels qu'il développe c'est-à-dire qu'il institue des garanties de reconnaissance des différences. Notons que ce registre ne devrait pas pour autant supprimer la liberté imaginaire (qui opère un travail de médiation subjective), mais bien de contribuer à la représentation de limites du possible et de l'impossible ou dit autrement des limites de l'acceptable (socialement)<sup>115</sup>. C'est par le « nouage » entre les trois registres que le manque passe de l'inacceptable (Réel) à la représentation socialisée (Symbolique) de compensations (Imaginaire) : « parce que dans le nouage entre Réel, Symbolique et Imaginaire se joue l'acceptation des limites, de l'impossible, que la violence narcissique se voit orientée et sublimée » (Muller, 2003, p 27).

---

115 Un Symbolique en référence absolue (évident de l'Imaginaire) ne laisserait au sujet qu'une possibilité de conformité ou de contournement

## 2.3.2. L'organisation comme « Autre organisationnel »

Notre modélisation théorique mérite également que nous précisions la notion d'organisation car, comme le souligne Enriquez (1997, p 16), « l'entreprise n'est (certes) pas seulement un lieu de pulsions et de désirs, mais il est (cependant) impossible de comprendre en profondeur sa démarche si on écarte l'économie psychique mise en œuvre ».

### **L'organisation en tant qu'Autre organisationnel est porteuse des registres RSI**

Désignant une entité spécifique ou un ensemble social distinct du groupe, de la communauté ou de la société, le terme « organisation » se réfère moins à un objet qu'à un état ou à une action (de s'organiser) supposant des « sujets » individuels ou collectifs. Pour les psychosociologues comme Lévy (2004, p 204), l'organisation est définie comme « un ensemble de personnes et de groupes associés en vue de la réalisation d'objectifs de production de biens ou de services, ou poursuivant des fins d'ordre culturel, et mettant donc en commun leurs ressources et leurs moyens ». Les sujets ne s'y comptent pas simplement les uns à côté des autres, ils ne cessent de s'engager dans des échanges et des pratiques pour transformer la réalité. Ces interactions et ces coopérations n'excluent pas le conflit, qui est un phénomène omniprésent et souvent caché (Kolb, Putnam, 1992), mais structurent des unités sociales plus ou moins grandes, plus ou moins organisées, plus ou moins stables (groupes, organisations, institutions, sociétés). Cette unité sociale se définit par rapport à des projets d'action où la participation des membres n'est pas totale mais relative à la part qu'ils prennent dans le fonctionnement de l'organisation. Les unités sociales sont significantes pour leurs membres quand ceux-là peuvent se reconnaître dans une pratique commune, s'y faire entendre, y partager une histoire. Chaque membre, en tant que sujet, participe à l'élaboration d'un sens et d'une identité collective qui nourrissent en retour leur singularité. Barus-Michel (1987) puis Giust-Desprairies (2004) nous invite même à parler de « sujet social » dès lors que se constitue une unité signifiante même s'il subsiste une part d'étrangeté dans le premier alors que la seconde « solidarise » autour d'une histoire et des valeurs communes<sup>116</sup>. C'est en cela que l'organisation peut tenir la place de l'Autre en tant qu'ordre signifiant qui « cause »<sup>117</sup> les « sujets-salariés ».

---

116 Le « nous » proclame le lien solidaire, la subjectivité de l'unité sociale, et la reconnaissance mutuelle forge un imaginaire qui donne leur vigueur aux échanges et aux pratiques. Ce « nous » discursif trame également la part de l'Autre organisationnel

117 Ceci est à entendre à la fois dans le sens d'un « modelage » du sujet dans l'univers organisationnel (par ses rites, son histoire, sa culture, etc.) mais aussi de « discours » qui y est véhiculé (ex : discours de rentabilité, d'atteinte des objectifs, etc.)

L'organisation en tant qu'Autre s'affirme également dans les tâches organisationnelles. Celles-ci sont subdivisées entre les membres ou les groupes de membres en autant de tâches spécifiques et interdépendantes, au regard du type d'organisation, qui impliquent des divisions internes, fonctionnelles, horizontales ou hiérarchique. Chacun des « sujets-salariés » se trouve dès lors soumis à l'obligation de remplir le rôle qui lui a été assigné. Ceci conduira à « une lutte codifiée qui au lieu d'aboutir à situer sur deux positions extrêmes le maître et l'esclave, permettra à chacun de trouver certains éléments de réassurance à l'intérieur d'une distribution de rôles, à partir de statuts différenciés à l'intérieur d'une pyramide hiérarchique » (Enriquez, 1997, p 79). Par là, l'organisation, pour reprendre la métaphore du sujet, pose des « limites » aux « toutes-puissances individuelles » qui induiront inévitablement les expériences du manque. Aussi, l'organisation, nous dit Lévy (2004), se définit selon (1) sa finalité, à savoir sa fonction dans la société, (2) ses règles (ou normes) qui définissent les conduites et les relations, (3) ses critères de division du travail et (4) son histoire. Pour autant, l'organisation n'est pas donnée une fois pour toute. Elle se structure ou encore s'organise dans le temps, change de forme et peut même mourir. Par conséquent, on perçoit le caractère « aléatoire » de l'organisation par sa dimension « construite ». Aléatoire car les règles mêmes qui la régissent peuvent être arbitraires, placer les relations entre les membres de l'harmonie (qui relève plus de l'espoir) à la discorde voire la rupture. Bref, comme le souligne Lévy (2004, p 206), « rien, aucune idéologie, aucun principe supérieur, aucun imaginaire radical n'est en mesure de les fixer (l'organisation et les relations humaines qui s'y déroulent) définitivement, de les figer, de garantir leur stabilité ».

L'organisation prendra ainsi corps par le « sens » qui l'innervera au travers d'un « discours de représentations (...) où des figures incarnées les animent, leur donnent un visage, les reliant à un passé, rappelant que l'histoire ne débute pas avec la création de l'organisation. (...) Ce qui construit l'histoire de l'organisation est l'activité de l'esprit, l'imaginaire, les mythes, les personnages fondateurs, les récits exemplaires, les gestes, etc. » (Lévy, 2004, p 206). Ce « sens » constituant de l'organisation n'est donc pas univoque et n'aboutit pas à une seule représentation unifiée. Plusieurs « sens » entrent en compétition les uns avec les autres au regard du produit de l'activité de ses « sujets-salariés ». Celle-ci est marquée du sens inhérent à chacun au regard à la fois de son histoire (personnelle et professionnelle), de ses engagements, de ses valeurs mais encore de ses caractéristiques propres (position organisationnelle, fonctionnelle ou hiérarchique, ses compétences particulières et/ou spécifiques), etc. L'organisation devient donc la scène inévitable de tensions, de contradictions constitutives de la vie organisationnelle entre « sujets-salariés ». Elle porte dès lors en elle la marque des dimensions *symbolique, imaginaire et réelle*.

Par exemple, la dimension *symbolique* de l'organisation, associée à celle d'un *réel impossible*<sup>118</sup>, est « représentée par les règles et n'est efficiente que si elle est adossée à un système de représentations *imaginaires* leur conférant du sens et se situant hors de toute contestation possible car reposant sur des convictions de l'ordre de la croyance et non de la preuve et requérant une adhésion affective non rationnelle » (Lévy, 2004, p 206). Les représentations et le sens, d'ordre symbolique porté par le tissu discursif et a-historique, prennent racine dans cette « cocotte historique et mémorielle » de l'organisation où bouillent mythes organisationnels, traditions, rites ou encore souvenirs<sup>119</sup>. L'ordre imaginaire (Lévy, 1982), plus il y est à l'œuvre, aura alors pour tendance à renforcer le lien positif avec l'entreprise (Enriquez, 1997).

C'est par là que l'organisation « affirme sa réalité unitaire et son existence (...) dans la mesure où elle est assimilée à une divinité transcendante d'ordre non humain, ou extra-humain, niant son caractère contingent, précaire, composite et évolutif » (Lévy, 2004, p 206). Les « leaders » (ou managers) de l'organisation seront ainsi ceux auxquels on s'identifie (en tant qu'Idéal du moi). Ces derniers se voyant attribuer une « nature supérieure » par leur capacité à énoncer le sens, à définir les finalités du groupe, ses projets et, plus généralement, « de *dire* quelle est la *réalité* servant de référence »<sup>120</sup> (Lévy, 2004, p 206). Les membres de l'organisation ne sont donc pas de simples individus impersonnels ou acteurs rationalisés, c'est-à-dire assujettis à l'organisation, mais bien des sujets individuels qui la fondent, qui la font vivre et à laquelle ils donnent du sens et où ils y jouent « leur estime de soi, leur propre identité et leur désir de création » (Enriquez, 1997, p 79). Notre approche de l'organisation va donc dans le sens des psychosociologues en prenant le contre-pied des tentatives plus ou moins normatives<sup>121</sup>. Comme le souligne Sainsaulieu (2004, p 40), « la croissance économique dépendra de la capacité des acteurs de la production à contrer les routines bureaucratiques (...) Par des jeux de négociations formelles et informelles autour des fonctions de l'organisation et des régulations du travail, les acteurs s'introduisent en permanence sur la scène des relations de pouvoir ou dit autrement, du symbolique, de l'imaginaire et du réel ». Pour nous l'organisation se révèle donc plutôt comme un processus perpétuel ou une mise en acte,

---

118 Pour bien nous faire entendre, ce « réel » impossible de l'organisation tient à cette impossibilité d'appréhension exhaustive de l'organisation par une entité, une unité sociale, du fait qu'une part de son existence tient aux perceptions différenciées que peuvent en avoir les sujets qui la composent. Néanmoins, nous ne remettons pas en doute les dimensions objectives de l'organisation au travers des vues qui peuvent être partagées mais soulignons qu'au travers des nouvelles formes d'organisations qui se développent (exemple des fonds de pensions) cette question prend encore plus de relief.

119 Comme le souligne Picard (2004), la question du rite/rituel montre combien du point de vue sociologique elle se réfère à la part sacrée (de l'organisation) et du point de vue psychanalytique à la tentative sociale et culturelle que son recours implique dans les conduites collectives pour maîtriser l'anxiété et les pulsions. Ces phénomènes portent en eux le symbolique (sacré) et l'imaginaire (rite comme défense contre l'angoisse)

120 Même si cette réalité n'est qu'illusoire car peuvent être tout autant légitimes diverses croyances ou représentations des membres de l'organisation

121 Comme Mac Gregor avec les types X et Y ou encore Simon, Crozier et Reynaud qui ont clairement repéré la scène organisationnelle comme source de régulations sociales spécifiquement agencées autour du perfectionnement rationalisateur des réglementations de l'action productive

effectuée par des sujets qui s'engagent dans des rapports de coopération ou d'entraide limités à des objectifs définis (plaçant l'organisation dans l'incertitude et l'inachèvement<sup>122</sup>) malgré les luttes « narcissiques » inéluctables entre les sujets<sup>123</sup>. Comme l'exprime Enriquez (1997, p 10-11), « si on tient vraiment à comprendre l'organisation, et à ne pas tomber dans une vision rationnelle de celle-ci, ni rejeter les passions dites inexplicables, il faut admettre que l'entreprise se trouve à la croisée des projets conscients, des phantasmes et des désirs ».

### **Les structures de contrôle et mécanismes de défense organisationnelle**

Au travers des règles ou des systèmes de contrôle, l'organisation s'assure un ordre symbolique capable de régir les relations de « ses » sujets et d'en assurer une part « d'aliénation » (du type « maître/esclave » définie par Lacan). Celui-ci est sous-jacent d'une part aux « structures » mêmes de l'organisation, à savoir la manière dont l'autorité est distribuée en vue de la réalisation des objectifs, et, d'autre part, à ses mécanismes de défense contre l'angoisse et les désirs de pouvoir des « sujets-salariés ». Tout d'abord, comme le souligne Enriquez (1997), les structures se sont mises en place pour faire face au désir de tout à chacun, dans l'organisation, de se maintenir en vie en tant que sujet « désirant », et non pas seulement « aliéné ». Ces velléités désirantes entrent en collusion avec les désirs de rationalisation de l'organisation, celle-ci pose aux sujets des limites à leur « toute-puissance ». Ce faisant, elle inscrit dans son rapport avec eux l'épreuve du « manque » dans leur désir. Afin d'encadrer les sujets et favoriser leur intégration, l'organisation déclinera aussi sa structure comme rempart à ses propres angoisses qu'Enriquez (1997) compte au nombre de six :

- La peur de l'informe à savoir ce qui échappe à la mise en forme et relève du spontané,
- Les pulsions (de destruction ou de vie) qui sont potentiellement désordonnantes voire déstructurantes,
- L'inconnu, l'incertitude et l'imprévu qui sont facteurs d'angoisse et d'anxiété,
- Les *autres* c'est-à-dire les individus ou groupe d'individus aux qualifications, intérêts ou encore projets divergents (laissant planer le phantasme de « guerre organisationnelle interne »),
- La parole libérée des sujets au travers de l'imagination ou encore la création en contradiction avec les modes de pensée et d'action organisationnels,

---

122 Notons bien que nous ne nions pas la nécessaire « rationalisation » de l'organisation (qui permet ainsi de ne pas baigner dans un tout affectif déstructurant car faisant fit des règles) mais que nous soulignons par là l'inopérance d'une tentative d'élaboration toute normative de celle-ci (illusion de la « bonne » organisation) au travers notamment d'une fétichisation de ses outils (comme nous le verrons) par un déni du jeu des « sujets-acteurs » qui se déroule en son sein

123 Chacun d'eux, comme l'écrit Sirota (2004), étant empêtré dans ses identifications et sa recherche de normalisation



- La pensée, justement, désintéressée<sup>124</sup> ou encore de jugement sur les valeurs et décisions prises.

Pour faire face à ces angoisses fondamentales, les organisations développeront des *mécanismes de défense* à travers la bureaucratisation ou même la ritualisation, l'identification à l'entreprise, les méthodes favorisant les prises de décisions « rationnelles », la formalisation des responsabilités de chacun, les relations d'autorité ou encore par la maîtrise des canaux de communication ou de diffusion de l'information, etc. L'organisation va ainsi mettre en place des « modes de contrôle » (Enriquez, 1997). Ceux-ci ont pour objet de soumettre les « sujets-salariés » à l'idéal qu'elle prône. L'organisation va ainsi tenter de prévoir leurs comportements pour servir son propre idéal (du Moi « organisationnel ») d'efficacité économique<sup>125</sup> en appliquant ses modes de contrôle sur :

- Le « corps » du sujet par son instrumentalisation et son morcellement<sup>126</sup>.
- La « pensée » du sujet qui se verra d'une part renvoyée à « l'idéologie rationnelle » au travers de la quantification de son travail (reporting d'activités par exemple) et, d'autre part, à « l'idéologie de la performance » et de « l'adhésion aux valeurs » de l'entreprise<sup>127</sup>.
- La « psyché » en jouant sur le lien libidinal entre les sujets et leur chef en agissant sur l'intériorisation de l'objet du désir du leader et/ou de l'organisation par mimétisme, obéissance ou « servitude volontaire » (Enriquez, 1997).

A la lumière de ces modes de contrôle s'exprimeront, de manière symptomatique, divers comportements sur la scène organisationnelle. Ceux-ci favoriseront « la compétition entre les individus » en jouant sur la peur de la perte de son emploi, d'une évolution de carrière impossible ou encore sur la crainte du sujet de devenir inutile ou inadapté au modèle idéal d'efficacité de l'organisation. Certains sujets pourront se voir « rejetés » ou devenir des « boucs émissaires » face à la déviance, apparente ou avérée, de leur comportement. Cette pression organisationnelle pourra aussi conduire à des sujets « schizophrènes » partagés entre innovation/conformité, obéissance/initiative, etc<sup>128</sup>. Derrière les comportements de réactions aux modes de contrôle agissent ainsi des « structures de fonctionnement » de l'organisation qui, en tant que figures de

---

124 Dans le sens d'un plaisir de réflexion intellectuelle non attendu et non productif

125 Nous ne nous inscrivons pas en faux de ce « graal » ultime mais souhaitons dès à présent souligner que par son action de désertification, sur le champ organisationnel, de la part subjective de ses sujets, l'organisation prend le risque de s'évider elle-même

126 Enriquez prend l'exemple du couple homme/machine de l'ouvrier en industrie où le premier se trouve « séquentialisé » au rythme de la seconde ; ou encore le contrôle des comportements vestimentaires du cadres et de l'employé, de ses postures

127 Comme le souligne Enriquez (1997, p 29), ce mode de contrôle « se manifestera par un désir de participation (des sujets) à la définition des objectifs et des normes, par une volonté d'efficacité, par une responsabilisation qui amènera chacun à se sentir comptable de sa gestion, centré sur la réalisation des objectifs et culpabilisé de son échec possible »

128 Enriquez (1997) parle dans ce cas de mise en exercice du « double-bind »

« l'Un-visible », vont marquer l'empreinte particulière de l'Autre (organisationnel). Enriquez (1997), sans que nous en détaillions toutes les caractéristiques, propose cinq types de structures inductrices de certains types de personnalité :

- La structure *charismatique*, où les liens des sujets au chef sont surtout affectifs. Elle place le sujet dans la manifestation de son obéissance, son dévouement et sa loyauté à son égard. Celle-ci induit le jeu de séduction du sujet envers son leader et par conséquent ouvre le champ à la compétition ou au conflit entre subordonnés (dans l'idée de « diviser pour mieux régner ») pour devenir le « fils préféré » et au conformisme des opinions pour être dans la ligne édictée. Ce leader mettra en place des règles floues pour favoriser la compétition et centralisera les décisions politiques essentielles. Cette structure, par l'incarnation de l'organisation dans son leader, postule « la puissance d'une personnalité exceptionnelle, omnisciente et omniprésente »<sup>129</sup> (Enriquez, 1997, p 39) qui insiste sur le désir de réalisation de soi
- La structure *bureaucratique* s'exprimera quant à elle sous le visage de « l'administratif » c'est-à-dire d'une formalisation des rapports humains et des règles ou normes impersonnelles (sur la division du travail, les fonctions et responsabilités de chacun) auxquelles chacun doit se conformer. Elle favorise le détachement par rapport à la réalité, le repli sur soi (à son domaine) et la dissociation entre vie privée et professionnelle. L'affectivité y est donc peu présente, les sujets ayant « intériorisé les préceptes (et non l'idéal) de l'organisation qu'ils vivent comme *interdictrices*<sup>130</sup> et les *surveillant* constamment » (Enriquez, 1997, p 41). L'organisation prend la figure d'une entité impalpable et toute-puissante qui joue le rôle d'un Surmoi au niveau collectif dans un désir de réduction de tension.
- La structure *coopérative* fait prévaloir l'interdépendance entre les sujets de l'organisation dans la poursuite des objectifs avec une place plus importante accordée aux initiatives quant aux moyens et méthodes employés. Néanmoins, à l'idéal d'innovation, d'autocontrôle et de rapports humains non formalisés, de nombreuses difficultés résident pour cette structure par la libre expression des différences et des conflits qu'elle génère notamment celle d'une improbable conciliation du conflit (entre désirs des sujets et ceux des autres) et de l'adhésion nécessaire à l'atteinte des objectifs. Cette structure souligne le désir de communication avec les autres (auxquels on reconnaît une altérité irréductible).

---

129 De type paranoïaque

130 Ou, dit autrement, castratrice. Nous y reviendrons plus loin.

- La structure *technocratique* tente l'articulation des principes essentiels des précédentes à savoir un pouvoir fort (le charisme), un fonctionnement rationnel (la bureaucratie) et une participation aux prises de décisions (la coopération). Par la prédominance donnée à la technique et l'économique, cette structure évite les sentiments et le doute pour augmenter son efficacité et sa compétitivité. Elle souligne le désir d'instrumentalisation ou de manipulation dans l'existence des autres<sup>131</sup>.
- La structure *stratégique* se présente comme « une variante pseudo-coopérative » (Arnaud, 2004) de la précédente en exigeant de tous les acteurs de l'entreprise une capacité d'adaptation, d'anticipation, d'évolutivité ou encore d'initiative pour faire face à l'accroissement de la complexification de l'environnement socio-économique. Cette structure, qui exige de manière constante « l'excellence » de ses sujets, tend à épuiser psychologiquement ces derniers au regard de la multiplicité de ses « doubles-contraintes » : individualisme/esprit d'équipe, adaptabilité/conformité, etc.

---

131 Enriquez (1997, p 45) indique ainsi que les personnalités adaptées à cette structure seront de type pervers, indifférent c'est-à-dire « sans consistance » stricte pouvant « passer de la révolte à l'acceptation, de la volonté de servir au repli narcissique ».

### 2.3.3. Le contrat psychologique comme « avant-scène » du *désir*

La complexité ainsi soulignée du point de vue psychanalytique concernant le sujet et l'organisation renforce ce que nous supposons sur l'impossibilité du « contrat de travail » à rendre compte de l'étendue de la relation d'emploi dans laquelle ces deux pôles sont engagés. La formalisation de ce rapport butte sur sa captation pleine et entière dans le sens où subsiste un « manque » irrémédiable, hors des frontières délimitées en termes de tâches ou de rôles, porté par le *désir* (qui ne correspond ni à un besoin ni à une demande)<sup>132</sup>.

#### **Le contrat psychologique comme « pacte symbolique »**

Les sciences de gestion, par le concept de « contrat psychologique », ont néanmoins le mérite indéniable de nous faire avancer aux « entours » de ce « périmètre » dans lequel se jouent le rapport implicite du sujet à l'organisation. Le terme de « contrat » (psychologique) employé par les auteurs, en faisant sciemment référence à celui de l'expression « contrat de travail », souligne bien leur repérage à la fois de l'existence « d'un à côté » du contrat formalisé (hors frontières), mais aussi d'un « quelque chose de psychologique » qui dépasse le simple « accord de volonté entre les parties (qui fait naître des obligations entre elles) » (Code civil, art. 1101). En affirmant également l'existence d'un espace frontalier à celui régi par le contrat de travail dans lequel s'exerce l'influence des traits de personnalité, des affects ou encore des émotions (Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard et Roussel, 2006), on découvre d'autres preuves d'une orientation progressive des travaux sur le comportement organisationnel, depuis les années 1980, vers une reconnaissance de cette « terra incognita » (Freud, 1921). Or, même si ce qualificatif « psychologique » mériterait d'être revu pour lever son effet restrictif, il permet de nous avancer avec assurance aux portes de cette « autre scène » de la relation du sujet à l'organisation où se jouent « les perceptions de promesses et d'obligations réciproques » (Robinson et Rousseau, 1994).

Le caractère perceptif de ces éléments montre d'ailleurs combien nous restons à la périphérie du rapport du sujet à l'organisation<sup>133</sup> et que celui-ci va se construire et évoluer dans le registre de la

---

132 Pour illustrer notre propos, le désir de « vivre » implique par exemple un besoin de « manger » (objet) nécessitant une demande à « manger » (action)

133 Ceci n'est pas sans nous rappeler la notion de « Perception-Conscience » de la première topique de la métapsychologie freudienne

subjectivité, de l'impalpable, de l'in-appréhendable... ou de ce que nous évoquions par le Réel impossible. D'ailleurs, les sciences de gestion le concèdent implicitement lorsque pour donner « corps » au contrat psychologique elles en attribuent comme constituants les « perceptions » respectives que peuvent avoir le sujet et l'organisation dans leur rapport en termes d'obligations, d'attentes ou de promesses perçues. Le terme de « perception » appuie en lui-même cette « tenue à distance » respective du désir du sujet et de l'organisation plaçant chacun aux « entours du trou » (Lacan, 1966) du désir de l'autre<sup>134</sup>. Le contrat psychologique est ainsi du domaine de la *conscience* dans le sens où « c'est tout d'abord un terme purement descriptif qui se réfère à la perception la plus immédiate et la plus assurée » (Freud, 1923, p 240) et donc qui se traduit par sa volatilité. Ainsi, suivant Assoun (1997), se trouve affirmée une fois pour toutes la solidarité de la « perception » avec la « conscience », qui rend compte du caractère d'évidence de la conscience mais qui permet aussi de l'opposer à un second système, qui, lui, rend possible l'inscription psychique à savoir l'inconscient. Ce système de « double inscription » explique le double statut de la conscience : d'une part elle renvoie sans cesse au-delà d'elle-même mais, d'autre part, on n'accède guère à l'inconscient qu'à travers elle. C'est en cela que la psychanalyse considère la conscience comme « fonction psychique » soumise à une sorte de vacillation structurelle portée par l'inconscient.

Aussi nous pensons que le contrat psychologique (en tant que schéma mental pour reprendre les termes de Rousseau), étant davantage dans le registre de ce que Freud entendait par système « Pcs-Cs » (Pré-conscient et Conscient), « reçoit les perceptions mais n'en garde pas de traces durables ». Il pourrait être assimilé à la « feuille vierge » de l'appareil psychique sur laquelle deviennent lisibles une partie des processus psychiques inconscients<sup>135</sup>. Quand Rousseau et Tijoriwala (1998) définirent plus tard le contrat psychologique comme « croyance (d'un individu) en l'existence d'obligations mutuelles entre lui-même et une autre partie », les auteurs marqueront clairement le dépassement du registre perceptif. Par l'emploi des termes « croyance » (à laquelle nous pourrions adjoindre les notions de valeurs ou principes propres au sujet) et « existence d'obligations », le contrat psychologique est introduit dans le domaine de la subjectivité c'est-à-dire de « quelque chose produit par la position prise par le sujet dans le circuit de l'échange » (Frosh, 1997). Aussi, indirectement, cette définition légitime, dans une certaine mesure, la nécessité d'adjoindre une lecture subjective de ce concept en sciences de gestion en vue de

---

134 Sachant, ne l'oublions pas, comme nous l'avons souligné auparavant, que cette mise à distance concerne le sujet lui-même dans son rapport à l'Autre

135 « Ce serait comme si l'inconscient, par le moyen du système Pcs-Cs, étendait vers le monde extérieur des antennes qui sont rapidement retirées après en avoir dégusté les excitations » (Freud, 1938, p 123)

dépasser la seule dimension cognitive (le fait de percevoir) qui ne nous permet pas à elle seule de franchir le « mur de la signification » (Arnaud, 2005) de cet objet de connaissance.

En reprenant les propos des auteurs en sciences de gestion, nous constatons que ceux-ci situent l'existence du contrat psychologique, sa matérialisation au sens d'une constitutivité, dans l'interaction même entre « le sujet (employé) et une autre partie (employeur) » c'est-à-dire dans l'élaboration commune d'un processus de reconnaissance mutuelle « d'un sujet à l'autre »<sup>136</sup> duquel vont être produites les obligations respectives. Selon Lacan (1977), cette « reconnaissance » est la fondation de l'intersubjectivité car c'est parce qu'ils sont reconnus par d'autres que les êtres humains acquièrent une position dans un réseau de relations sociales constitutives de leur identité (Vanheule et al, 2003). Ce processus tient ainsi lieu de « pacte symbolique » (Vanheule et al., 2003) qui s'établit entre les deux parties dans la médiation du langage. La nature des positions et relations sera déterminée par le discours du groupe ou de l'organisation concernant le fonctionnement ou encore l'histoire ou passé dans lequel elles s'établissent. Le discours sous-entendu (Foucault, 1975) ou de l'Autre organisationnel va dire aux sujets comment ceux-ci devraient se comporter au regard de l'autre. C'est ce discours qui va définir les « lois » concernant les interrelations entre ses membres en déterminant ce qui est possible ou non de faire selon la position de chacun (Kaës, 2002) et qui, par conséquent, va s'instituer comme « ordre symbolique » plaçant le sujet (employé) comme objet du désir de l'Autre (employeur/organisation).

### **Le contrat psychologique révèle une relation de type « maître/esclave »**

L'Autre (organisationnel) va ainsi se manifester par le discours de l'entreprise au travers des traditions, de l'histoire, de la culture, des coutumes et rituels ou encore des règles de fonctionnement, des procédures ou des normes. Long (1991) le soulignait en écrivant que « l'histoire du groupe agit comme une contrainte sur les futures significations ». Ce ne sont donc pas seulement les événements présents dans l'instant qui ont une influence déterminante sur la façon dont le sujet entre en relation avec l'organisation mais également la « structure narrative » à l'intérieur de laquelle est enchâssé le sujet et où ces événements acquièrent une place. Ceci est reconnu par les sciences de gestion lorsqu'elles soulignent que la variété des discours culturels conduisent à des perceptions différenciées entre les salariés et détermine la place que quelqu'un occupe dans le contexte de travail (Thomas, Au et Ravlin, 2003, cités par Lemire et Saba, 2005).

---

136 Cette expression est à entendre du point de vue lacanien car si la relation peut concerner le sujet et son autre semblable, ce dernier pourra également (comme nous le verrons des managers de notre étude) personnifier l'Autre (organisation)

Aussi, le contrat psychologique entre le sujet et l'organisation ne s'enclenche pas de n'importe quelle manière. Il est, pourrait-on dire, pré-défini ou pré-influencé d'une part par le sujet lui-même, au regard de son terrain historique (personnel et professionnel) et culturel (Long, 1991 ; Vanheule et al., 2003), et, d'autre part, par l'Autre organisationnel en tant que « loi imposée au-dessus du sujet (en vue de) satisfaire son désir et sa jouissance » (Lacan, 1988, p 212). Cette affirmation peut d'ailleurs sous-entendre que la relation d'emploi, dès son amorce, a tendance à revêtir la forme de ce que Lacan (1958) entendait par la « relation maître/esclave ».

En matérialisant son accord d'engagement dans sa relation d'emploi avec l'entreprise par la signature du contrat de travail, le sujet reconnaîtra dans le même mouvement les positions respectivement occupées avec l'autre partie dans l'ordre symbolique organisationnel (porté par le discours de l'entreprise). Il reconnaîtra par là sa « position symbolique primordiale » (Lacan, 1977). De cette position inscrite dans le réseau des relations organisationnelles, le sujet sera inséré dans un rapport de « subordination ». C'est en cela que s'entend le terme « esclave » en tant qu'il renvoie à son statut de « subordonné » dans l'ordre symbolique institué. La position du « maître » est quant à elle portée par l'organisation, en tant qu'Autre. Or, celle-ci, étant de l'ordre symbolique, pourra également être occupée par les « supérieurs » (patron, manager, chef, etc.) en tant qu'ils représenteront l'Autre (organisationnel) et seront reconnus comme émissaires de l'Autre par le « sujet-salarié » au regard de sa position de subordination<sup>137</sup>. Aussi voit-on que la position subjective d'un sujet est déterminée par la place qui lui est octroyée par l'autre (employeur/manager) au nom de l'Autre (organisation). D'une certaine façon, en reconnaissant son « autre » (mon employeur, mon chef, mon manager) comme « maître », le sujet détermine la position occupée par lui-même c'est-à-dire sa propre identité organisationnelle<sup>138</sup>. C'est en cela que nous reconnaissons le management, pour reprendre la formule de Aubert et (de) Gaujelac (1991), comme « main visible de l'Autre » organisationnel dont la fonction consistera à *normer*<sup>139</sup> les comportements des sujets-salariés au regard de la Loi organisationnelle ou ordre symbolique.

Tout ceci peut induire la perception d'un maître (petit et grand c'est-à-dire le manager et l'organisation) oppresseur, autoritaire et frustrant qui peut constituer une menace de privation de liberté à la fois cause de l'inconfort dans le rapport d'emploi et/ou générateur de frustration ou encore d'agressivité. Les deux parties de la relation d'emploi vont donc se doter d'une image,

---

137 Parfois entendra-t-on sur le supérieur qu'il joue au « petit-chef » c'est-à-dire qu'il se pose comme « petit maître » (petit Autre)

138 Vanheule et al. (2003), s'appuyant sur Lacan, montrent comment le sujet reçoit son propre message comme venant de l'autre « dans une forme inversée » qui a pour conclusion le passage de « Tu es mon maître » à « Je suis ton esclave »

139 La « main visible » du management pourrait ainsi être entendue comme « agisseur » dans le réel de cet « Un-visible » agissant dans le symbolique

d'une représentation, de l'autre qui évoluera au cours de leurs interactions. Hormis le cas d'un sujet totalement asservi au maître, on constate que ce couple est ainsi potentiellement porteur d'intérêts conflictuels dans le temps de la relation et nécessite de dépasser le scénario implicite (symbolique) dans lequel se sont engagés les protagonistes. La relation du sujet à l'organisation pourra dès lors se spécifier par une « lutte de pouvoir » qui s'origine au niveau de « l'être » : l'esclave peut ne plus vouloir « être » un esclave. Lacan parle de « lutte de l'imaginaire » dans le sens où la position d'infériorité du sujet pourra le conduire à nourrir des *fantasmes*<sup>140</sup> en tant qu'ils sont une production psychique imaginaire présentant la structure d'un scénario, au sens du théâtre ou du cinéma, au service de la réalisation du désir (Perron, 2002). Cette production imaginaire aura pour fonction de colmater le « manque-à-être » du sujet tenant, par exemple, soit à son amour-propre ou encore à son estime de soi c'est-à-dire qu'elle a une fonction (illusoire quant à son procédé) de satisfaction du désir<sup>141</sup> qui naît justement de l'écart qui s'instaure entre le besoin (qui vise un objet réel et précis dans lequel il trouve satisfaction) et la demande (qui est adressée à l'autre pour susciter attention et amour)<sup>142</sup>.

### **Les termes du contrat psychologiques comme « objets du désir »**

Ce que le fantasme met en scène, c'est un certain rapport entretenu entre le sujet et l'objet de désir dont la mise en scène des images va jouer son rôle de signifiant. Cet objet du désir ou « objet a » est le corolaire du sujet divisé ou clivé dont nous parlions plus haut dans le sens où, en tant que « point de coïncidence des trois registres Réel, Symbolique et Imaginaire » (Nusinovici, 2002), c'est par lui que le sujet trouve sa signification propre<sup>143</sup>. En rompant avec les présupposés fondamentaux des théories de la « relation d'objet », Lacan veut ainsi souligner le caractère non-satisfaisable de cet objet partiel pour l'élever comme « objet-du-manque » ou « manque à être » c'est-à-dire une sorte de carence ontologique<sup>144</sup> qui donne au fait humain (comme demande et désir) une vacuité qui ne reste pas inactive (Assoun, 1997). C'est la raison pour laquelle le désir est indissociablement lié au manque ou à l'objet perdu (objet *a* ou objet du désir) et qu'il exige la prise en compte d'une dimension du côté de l'altérité symbolique du sujet, de son « excentricité »,

---

140 A titre d'exemple, le sujet pourra « fantasmer » sur la vie facile de son maître ou encore sur son exploitation par ce dernier, l'un ou l'autre générant, in fine, une insatisfaction de sa position.

141 Le fantasme est donc posé comme source du symptôme que nous préciserons dans la partie suivante en tant qu'il nous permettra d'accéder au sujet inconscient

142 Bonnet (2002) souligne que le désir est différent du besoin puisqu'il vise un objet fantasmatique, il se distingue de la demande dans la mesure où il attend de l'autre qu'il le reconnaisse et non qu'il lui accorde son amour

143 Le fétiche devient ainsi emblématique de cet « objet a » qui correspond à une tentative désespérée de combler ce vide du désir par l'objet toujours là.

144 C'est-à-dire une carence dans l'élucidation du sens de l'être considéré simultanément en tant qu'être général, abstrait, essentiel et en tant qu'être singulier, concret, existentiel



qui révèle l'existence d'un « savoir insu »<sup>145</sup>. Les éléments de perceptions que sont les « attentes, les obligations ou les promesses » du contrat psychologique relèvent justement des « objets-du-manque à être » du sujet dans son rapport à l'organisation (Autre). En tant qu'objets du désir, ceux-ci ne sont « non pas seulement partie ou pièce détachée (...) mais élément de la structure dès l'origine (...) (c'est-à-dire que,) comme indice du désir, déjà l'exposant d'une fonction » (Lacan, 1960, p 91), celle du désir de l'Autre<sup>146</sup>. Ces objets interviendront ainsi comme *signifiants* en faisant, « par des rapports logiques avec d'autres entités semblablement signifiantes, (...) référence indirectement à un fait répétitif observable (...) dans la conduite consciente de l'individu » (Nasio, 1988, p 21).

D'ailleurs lorsque Arnaud et Guinchard (2006) nous indiquent qu'il s'agit de « se préoccuper, non plus de la place du désir dans le travail mais de la place du travail dans le désir », c'est-à-dire ne pas considérer le travail comme objet extérieur au sujet mais comme participant à sa construction psychique (comme objet interne), ils soulignent par là que le travail n'est qu'un objet du désir (objet a). Le travail n'est autrement dit qu'un signifiant parmi d'autres signifiants tels que les attentes, obligations ou promesses perçues qui dans leur combinaison nous renseignent sur la construction psychique du sujet dans son rapport à l'Autre organisationnel (l'entreprise). *Le désir de travail* est ainsi une « configuration singulière des éléments conscients et inconscients qui conditionnent notre carrière, notre rapport à l'organisation ou l'entreprise, ainsi qu'au monde économique et nos interrelations en situation professionnelle » (Arnaud et Guinchard, 2006, p 6). Ce désir de travail n'est donc pas assimilable à l'envie de travailler, entendue par la motivation ou implication au travail dans les sciences de gestion, car le désir est l'antécédent de ces éléments attitudinaux. Le désir, en tant que « manque-à-être », va donc guider la dynamique d'investissement du sujet (dont motivation et implication ne sont que les opérateurs) quant aux « objets partiels » de son univers professionnel pouvant occuper cette place vide.

Aussi, ces « objets partiels » que les sciences de gestion nous permettent d'esquisser par les attentes ou obligations perçues ne seront pas visés de n'importe quelle manière par le sujet. Même si « le sens de sa conduite lui échappe », le sujet « choisira » ces objets partiels (car n'en couvrant pas la totalité) comme substituts du désir (le choix d'objet s'orientera selon la « voie » du désir). L'envie de travailler qui « vise un objet » est conséquente au désir qui « vise un projet, à savoir l'œuvre » en tant que cette dernière « désigne l'ensemble des tâches effectuées contre rémunération, telles qu'elles prennent sens pour le désir d'un sujet qui travaille » (Arnaud et

---

145 A l'insu du sujet car « à côté de » sa conscience comme nous l'avons souligné

146 « L'inconscient, (ainsi, n'est autre que) le discours de l'Autre » et « le désir de l'homme, (...) le désir de l'Autre » (Lacan, 1966, cité par Assoun, 1997, p 676) puisqu'il est effet de signifiant

Guinchard, 2006, p 9). Ce désir de travail n'a donc rien à voir avec une forme de « romantisme du travail idéal » mais, barré à la jouissance par les limites posées par l'organisation et les autres (et donc, pour le sujet, irrémédiablement soumis au manque), celui-ci peut « tout au plus donner une indication sur ce qui est vraiment important » pour le sujet car chacun produit, au fil de son histoire, une théorie personnelle de sa relation d'emploi (Arnaud et Guinchard, 2006, p 13). C'est donc dans la production de *sens* que le sujet se dit sujet et que s'opère son rapport à l'organisation et ses éléments<sup>147</sup>.

---

147 Le sujet devient sujet de son expérience professionnelle, il la met en forme, il lui donne ses fins, définit des critères et valeurs pour la juger. Le sens est engendré par ce sujet désirant, manquant, imaginant, parlant qui se définit comme « producteur de sens : il se signifie, et signifie à l'autre, se heurtant ou s'articulant à lui » (Giust-Desprairies, 2004, p 235).

### 2.3.4. Les phénomènes de brèche et violation comme constituants du « travail de deuil »

Le « travail de deuil » se réfère « à tous les processus psychologiques conscients et inconscients qui sont déclenchés par la perte » (Bowlby, 1984, p 33) quelles qu'en soient les formes de détachement comme le souligne Freud (1915, p 146) : « le deuil est régulièrement la réaction à la perte d'une personne aimée ou d'une abstraction mise à sa place, la patrie, la liberté, un idéal, etc. ». Comme l'affirme Faure (1995, p 16), il est ainsi légitime de parler du deuil dans les entreprises dans le sens où celui-ci « ne se limite pas seulement à la perte d'un être cher (...) : chaque rupture, chaque abandon, chaque renoncement implique, à un niveau ou à un autre, un travail de deuil où on apprend à s'ajuster à une nouvelle réalité, parfois à son corps défendant ! » c'est-à-dire à faire l'épreuve du « manque »<sup>148</sup>.

#### **Les processus de « comparaison et d'interprétation » comme préalables au « travail de deuil »**

L'univers organisationnel est un contexte qui n'échappe pas à cette « réalité ». Il peut même être propice à cette épreuve en phase de changement organisationnel au regard des « pertes » que cette dernière peut induire tant au niveau spatial, praxéologique, cognitif, affectif, culturel et/ou symbolique. Ces pertes peuvent ainsi porter sur des éléments sur lesquels reposait directement le rapport du sujet à son organisation c'est-à-dire sur lesquels se fondait son contrat psychologique. Elles peuvent venir signifier une « attaque » directe (volontairement ou non, implicitement ou non) concernant les termes de la relation d'emploi par la remise en question des attentes ou obligations du contrat psychologique initialement engagé. Par exemple, un salarié fondant sa relation avec l'entreprise sur une *attente* de sécurité de l'emploi pourra percevoir, par l'implémentation d'une restructuration, une atteinte directe à son contrat psychologique (Kets de Vries et Balazs, 1997 ; Rousseau et Wade-Benzoni, 1995) par la remise en cause corrélative de l'*obligation* de sécurité d'emploi qu'il percevait de son entreprise. Ceci a pour objectif de souligner que le « manque » n'existe que dans le regard de celui qui l'éprouve, ce qui nous renvoie à une situation intra-personnelle, c'est-à-dire que c'est la perception de ce que représenterait la « perte » ou « renoncement » à une attente donnée, réelle (je « suis » licencié économique/sécurité d'emploi) ou imaginaire (le plan de licenciement « veut dire » que je serai

---

148 Comte-Sponville (1995, p 14) souligne qu'il y a « deuil chaque fois qu'il y a perte, refus, frustration (...) Le deuil est cette frange d'insatisfaction ou d'horreur, selon le cas, par quoi le réel nous blesse et nous tient, d'autant plus fortement que nous tenons davantage à lui ».

licencié/sécurité d'emploi), qui fait éprouver au sujet le « manque » dans son désir. Aussi, au commencement du deuil nécessaire à l'accommodation de la situation au travers d'un processus de renoncement à l'objet aimé (Freud) ou *de* l'objet perdu du désir (Lacan), se situe un « *processus de comparaison* subjectif et imparfait »<sup>149</sup>, relevé par les sciences de gestion (Morrison & Robinson, 1997), entre la promesse entendue (l'objet du désir) par le sujet et le traitement qui en est fait par l'organisation. C'est ce processus (préalable à la perception de brèche du contrat psychologique) qui peut conduire à une perception de promesse non tenue c'est-à-dire à la reconnaissance par le sujet de devoir faire face à la perte de l'objet du désir.

Néanmoins, tous les sujets confrontés à cette perception de promesse non tenue ne seront pas nécessairement conduits à percevoir que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche face à une « réalité extérieure » (Haynal, 1986). En effet, en accord avec les sciences de gestion, le *processus de brèche* dépend des biais cognitifs servant le « soi » (Taylor & Brown, 1988) ou encore des dispositions personnelles (Huseman, Hatfield & Miles, 1987) du sujet. Mais plus précisément, celui-ci dépend de ce que l'objet perdu, initialement « choisi sur une base narcissique » (Freud, 1915), soutenait du désir singulier du sujet ou, autrement dit, de ce que cet objet « signifiait » ou « représentait » de son désir. Pour reprendre notre exemple de la perte de la sécurité de l'emploi en période de restructuration, deux salariés peuvent avoir des perceptions totalement différentes. L'un pourra par exemple percevoir, au regard de son âge, de ses compétences très spécifiques ou de son histoire professionnelle antérieure, une brèche masquant derrière la perte de l'emploi la place vide du désir de travail que représente le chômage, alors qu'un salarié plus jeune et qualifié pourra y percevoir l'occasion de se rejouer sur la scène professionnelle dans une nouvelle entreprise et de développer de nouvelles compétences. Aussi, dans la mise en devoir de faire face à l'éventualité de la perte d'objet(s) partiel(s) qui occupait(ent) la place de son désir générée par un événement, le sujet est pour ainsi dire mis en situation d'envisager le renoncement voire l'abandon de cet objet perdu (objet a) fortement investi. Il est nécessaire de le désinvestir pour que « la libido trouve de nouveaux objets » (Dubouloy, 1996). Comme le dit Freud (1915, p 148), « l'épreuve de réalité a montré que l'objet aimé (objet du désir) n'existe plus et édicte l'exigence de retirer toute la libido des liens qui la retiennent à cet objet ».

C'est en ce sens que toute perception de brèche implique un processus de « deuil » qui n'en devient pas pour autant « pathologique » dans le sens où ce processus de détachement libidinal à

---

149 Car, comme nous l'indiquions, un employé peut déterminer qu'une brèche du contrat psychologique est survenue même quand une évaluation objective de la situation ne supporte pas cette conclusion

l'objet perdu (du désir), qui correspond à un renoncement narcissique, peut trouver sa résolution dans l'investissement de nouveaux objets ou du même objet renégocié. Le sujet, dans ce deuil « normal », est ainsi parvenu à un *compromis* dans son rapport à l'objet perdu de son désir qui pourra même comporter des aspects positifs (d'où la perception d'une opportunité pour le sujet) liés aux possibilités de réaménagement, sur le plan psychique, des liens d'objet (Haynal, 1986). Néanmoins, comme le souligne Freud (1915, p 148), « là-contre (ce processus de détachement) s'élève une rébellion compréhensible (...) qui peut être si intense qu'on en vienne à se détourner de la réalité et à maintenir l'objet ». Ce maintien de l'objet perdu ou encore cette impossibilité de s'en détacher témoigne alors à quel point celui-ci soutient le sujet dans son existence c'est-à-dire à quel point il s'agit d'une perte d'un « petit bout de soi » (Allouch, 1995) pour le sujet : accepter de m'en détacher c'est accepter de perdre une partie de Moi. C'est en cela qu'un évènement de la vie organisationnelle peut revêtir, pour un sujet donné, la forme de « l'évènement traumatique » c'est-à-dire un « évènement de la vie du sujet qui se définit par son intensité, l'incapacité où le sujet se trouve d'y répondre adéquatement, le bouleversement et les effets pathogènes durables qu'il provoque dans l'organisation psychique » (Laplanche et Pontalis, 1967, p 499).

Si l'évènement prend le costume « traumatique » pour le sujet, c'est que celui-ci, au travers de processus cognitifs et affectifs complexes, engage une construction d'une représentation subjective de l'évènement vécu et d'attribution de la responsabilité du « tort éventuel subi » (Morrison et Robinson, 1997). La résonance de l'évènement reposera sur un *processus d'interprétation* du sujet dans la tentative qu'il représente pour lui de « faire sens » de l'évènement (Frijda, 1988 ; Ortony & al, 1988). Son interprétation pourra ainsi le conduire à percevoir dans l'évènement la signification d'une menace de perdre un objet partiel perçu comme narcissiquement indispensable (par une *identification* du Moi à l'objet désiré) et intimement noué à son désir. Notons que l'expérience réelle de perte ne signifie pas que l'objet disparaisse « mais que la vie n'offre plus les conditions pour que le sujet puisse agir et interagir, pour la réalisation d'une certaine scène » (Wildlöcher, 1981, p 962)... celle de son désir. D'une certaine manière, la perte de ce dernier, qui comblait la place du désir, représenterait une perte traumatique d'une relation signifiante laissant une place vide, un « manque » ne permettant plus au sujet d'accrocher son désir. Dans l'incapacité à faire face à la perte ou au renoncement de l'objet du désir et par conséquent à opérer une déliaison de la libido pour la déplacer sur un nouvel objet (autre que l'objet perdu ou renégocié), le sujet restera fixé à (ou capté par) l'objet perdu (objet a ou objet du désir). Ce qui n'a pu aboutir repose sur un double processus (Pailot, 1996) de *séparation* (accepter de se séparer de l'objet perdu) et de *différenciation* (accepter de renoncer à faire avec l'objet dont

il se sépare) qui laisse le sujet dans l'incapacité de se décoller de l'image de l'objet<sup>150</sup>. La symbolisation de la perte de l'objet n'a pu être conduite (ou est arrêtée) laissant le champ libre à l'imaginaire et à sa prolifération. La *violation* tient donc dans la perception du sujet d'une mise en devoir de détachement de l'objet, sous l'influence du « préjudice réel » porté par l'évaluation cognitive d'une promesse non tenue (*processus de comparaison*), d'une fêlure perçue du retour (sur soi) de ce qui est à la fois attendu et désiré (Ortony & al, 1988 ; Robinson & Morrison, 1995 ; Robinson & Rousseau, 1994), à laquelle celui-ci ne peut répondre dans l'immédiat au regard du coût narcissique qu'elle représente (*processus d'interprétation*).

### **Les phénomènes de brèche et de violation au cœur des étapes du « deuil »**

La première phase du deuil est alors celle du « choc » (dénégation), de la sidération et du déni de la perte ou encore de « l'engourdissement » (Bowlby, 1984) : « les premiers moments sont marqués par un état de choc à l'annonce de la perte qui nous arrive, qui nous frappe » (Hanus, 1995, p 95). Or, le sujet n'y entrera que si « l'annonce » de la perte perçue, au regard du résultat du « *processus de comparaison* » réalisé entre la promesse entendue/attendue (l'objet du désir) et le retour (traitement) qui en est fait par l'organisation, est d'une part « négative » (retour inférieur à l'attente) et d'autre part, au regard du « *processus d'interprétation* », qu'il constitue une « attaque narcissique » (« s'attaquer à l'objet de mon désir, c'est s'attaquer à Moi »). Si le sujet se trouve dans l'incapacité de « compenser » la perte de l'objet, il se trouve plongé dans la stupeur, la sidération, dans quelque chose qui annihile sa pensée. D'une certaine manière, il se tient dans le refus d'accepter la perte, un « je n'en veux rien savoir » lacanien, pouvant durer de quelques heures à quelques semaines<sup>151</sup> et qui touche l'ensemble de son être (corps, vie psychique, activité et vie relationnelle) (Hanus, 1994). Cette non-reconnaissance de la perte constitue un mécanisme de défense, de protection, qui lui permettra d'intégrer progressivement le premier niveau du deuil : la reconnaissance de la perte. Si le sujet peut être conscient de la perte subie, il n'en demeure pas moins que cette phase puisse s'accompagner d'une « forme d'anesthésie affective » (Pailot, 1996) (distance par rapport aux événements, absence d'émotions intenses, etc.) permettant au sujet de s'engager dans le processus de deuil à son rythme sans être submergé par ses propres émotions (Faure, 1995) même si certaines « décharges émotionnelles » peuvent être intenses (sanglots, crises de colère, etc.).

---

150 L'objet perdu, dans son « manque », devient ainsi un signifiant qui révèle, dans le vacillement du sujet, la place qu'il occupait dans son désir et dont il pourra préférer maintenir la présence de manière fantasmatique ou illusoire

151 Au-delà d'un mois, c'est le signe que le processus de deuil est bloqué et qu'il ne peut suivre son cours « normal »

La seconde phase est celle de la « déliaison et désintrinsication pulsionnelle » à partir de laquelle le sujet s'engage dans un mouvement de prise de conscience graduelle de la réalité de la perte (et de ses conséquences) qui se poursuivra jusqu'à la phase d'acceptation. La prise de conscience passe aussi par un « *processus d'interprétation* » de l'évènement de perte en vue de lui redonner un sens progressif. Bien entendu, la prise de conscience n'est pas immédiate car subsiste dans les premiers temps suivant le choc du « manque » un non-sens de l'évènement pour le sujet comme en atteste les sciences de gestion par la formule de « violation » : « sentiments de profonde trahison et de détresse psychologique » (Rousseau, 1989, p 129). Par conséquent, tout au long de ce processus au long cours, le sujet pourra éprouver des crises affectives intenses (détresse, nostalgie, colère et/ou culpabilité, agressivité, etc.) et une volonté de réinstallation fantasmatique de l'objet perdu qui se résorberont au cours du deuil. Néanmoins, les expressions émotives « marqueront » la présence d'une angoisse de séparation mettant en cause la perte d'un « petit bout de soi » dont nous parlions plus haut : « toutes les fois qu'on éprouve les pertes de la personne aimée, cette expérience amène la sensation de sa propre destruction » (Klein cité par Hanus, 1995, p 114). La solitude de chacun est ainsi l'un des faits les plus marquants de cette phase (Dubouloy, 1996) au regard du conflit interne dans lequel est enserré le sujet, de la culpabilité qu'il peut être amené à ressentir et du non-sens dans lequel il est inscrit. A cette étape, « l'objet est mort et cependant plus présent que jamais, son image s'impose à tout moment à la conscience » (Lubtchansky, 1994, p 130). En d'autres termes, l'objet est perdu mais la relation se poursuit avec son « ombre » (Freud, 1915, p 150) car le désinvestissement des représentations implique le détachement d'une « foule d'impressions et de représentations inconscientes qui ont un caractère hallucinatoire »<sup>152</sup>.

Dans un troisième temps, le sujet s'engagera dans un « marchandage » avec l'objet perdu. D'une part, les réactions affectives et agressives à l'égard d'une cible quelconque s'expriment pour tenter de rétablir, face à l'angoisse de séparation, le lien rompu car « il semble qu'aussi longtemps que la colère persiste, la perte n'est pas acceptée comme définitive et l'espoir demeure » (Bowlby, 1984, p 122). D'autre part, le sujet peut refuser l'épreuve de réalité et s'inscrire dans une hyperactivité (qui trahit l'angoisse), une fuite en avant qui plonge le sujet dans « une incessante agitation, avidité de consommation affective, matérielle, culturelle, sociale ou encore intellectuelle » (Pailot, 1996, p 138). Dans les deux cas, le prolongement de ces réactions attitudinales et comportementales pourra témoigner de l'éventualité d'un deuil raté (Cournut, 1994). Aussi, selon Hanus (1994), le travail de deuil proprement dit, c'est-à-dire l'expérience douloureuse et répétée de la prise de conscience de la perte (Widlöcher, 1981) et de ses

---

152 Dans le sens où elles maintiennent de manière illusoire l'objet du désir alors que celui-ci est perdu : « le travail de deuil ne porte pas sur un objet mais sur les multiples images de celui-ci » (Widlöcher, 1983, p 103).

conséquences, ne commence vraiment que lorsque le temps du refus a pu être dépassé. Il s'agit pour le sujet d'opérer un mouvement de détachement progressif de ses investissements sur l'objet perdu qui prend la forme d'une régression narcissique dans le sens où ceux-ci sont orientés vers le Moi : « le narcissisme sert donc au sujet d'objet interne substitutif qui veille sur le moi comme la mère veille sur l'enfant » (Green, 1983, p 51). La manifestation de cette régression peut être celle d'un retrait du monde extérieur (isolement, recroquevillement, etc.) et/ou un appel plus ou moins déguisé à l'attention ou l'amour de l'autre (semblable) en vue d'obtenir son soutien (et soutien de son Moi).

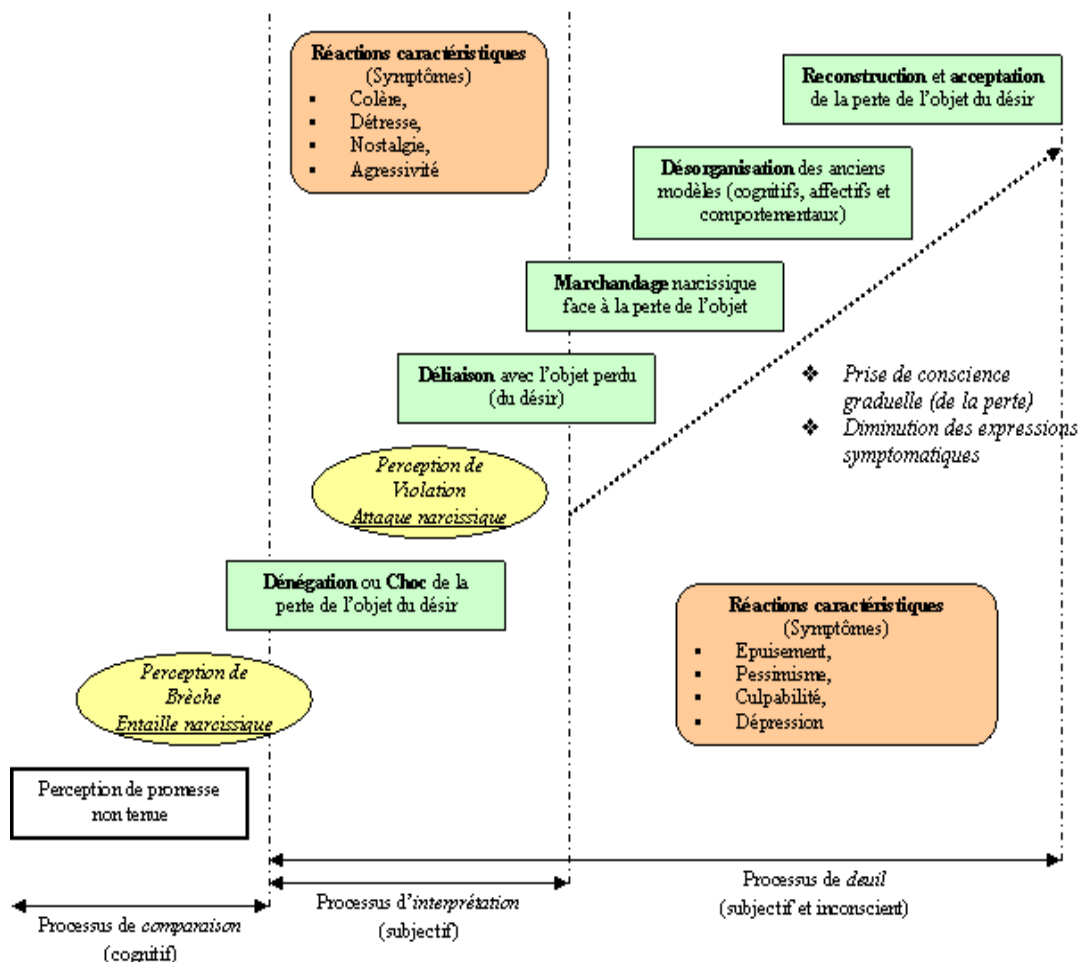
La quatrième phase est celle de la « déstructuration » ou de « désorganisation » (et de désespoir) qui génère « un état de dérégulation, de confusion ou de déperdition objectives vécues subjectivement » (Pailot, 1996, p 140). Il s'opère par le sujet une reconnaissance de « l'inutilité », ou rejet (Kets de Vries et Miller, 1985), des anciens modèles affectifs, cognitifs et comportementaux associés à la situation précédant la perte de l'objet désiré qui représentait « quelque chose procurant la sécurité de base et le bien-être, si bien qu'on se sent menacé par cette perte » (Haynal, 1987, p 128). Cette reconnaissance est nécessaire pour faire émerger de nouveaux modèles c'est-à-dire redéfinir progressivement la situation malgré l'entrecouplement d'états dépressifs et apathiques épisodiques (et plus ou moins récurrents) sans que soit pleinement acceptée et comprise la situation nouvelle qui accable, désole et désespère (Kets de Vries et Miller, 1985). Ici, « le pessimisme, la culpabilité, le figement de l'action sont autant de signes de ce rapport pathologique au temps » (Widlöcher, 1983, p 69). L'affect dépressif, qui traduit partiellement un épuisement psychologique et physique, est déclenché « par la perception que nous avons d'être diminués par rapport à quelque chose, par le sentiment d'inadéquation face à une image de ce que nous avons été et que nous avons possédé, et de ce que nous désirons posséder ou être, en comparaison avec ce que nous sommes devenus et ce que nous avons perdu » (Haynal, 1987, p 55). Il est l'expression et la conséquence du travail de désinvestissement (Hanus, 1984) et la marque d'un processus de deuil en bonne voie de résolution (Faure, 1995). La reconnaissance du caractère définitif de la perte de l'objet désiré est acceptée et la mise en mouvement du travail de détachement progressif et processuel des investissements associés à l'objet témoigne du processus de « cicatrisation ».

Enfin, la cinquième phase de « réorganisation » ou de « reconstruction » tient à une redéfinition personnelle et situationnelle qui implique la reconnaissance et l'acceptation de l'irréversibilité de la perte. Elle se traduit par une « prise de conscience », « une modification et une reconstruction des modèles représentationnels internes qui conduisent à réorganiser, voire à réorienter, le



comportement d'attachement de manière concordante avec la réalité extérieure » (Pailot, 1996, p 142). Néanmoins, la restauration plus ou moins complète n'est pas la seule issue possible. Il se peut que cette cinquième phase ne se conclue pas (soit par refus, déni de la perte) et laisse le sujet dans le vécu d'un deuil inachevé qui par là deviendra pathologique<sup>153</sup>. Le non accomplissement du deuil repose alors sur une « adhésivité narcissique » (Pailot, 1996) du lien que le sujet entretient avec l'objet perdu. Quoi qu'il en soit, la fin de deuil, s'il y a, « ne se solde en aucun cas par l'oubli. Il restera toujours une trace des bouleversements vécus lors du deuil » (Bacque, 1992, p 66). La figure ci-dessous résume la description du processus de deuil<sup>154</sup> que nous avons conduit en soulignant d'une part l'inscription des processus de comparaison (brèche) et d'interprétation (violation) et, d'autre part, les réactions affectives, émotionnelles qui se manifestent à chacune des phases.

Figure 5. Articulation de la brèche/violation du contrat psychologique avec le processus de deuil



153 D'ailleurs notons que le sujet peut rester « bloqué » aux phases antérieures de la même manière, ce qui le plongera dans le « deuil pathologique »

154 D'un point de vue lacanien, la première étape du deuil serait celle de « l'instant du regard » qui laisse le sujet « choqué » par la perte de l'objet. La seconde et troisième étape correspondraient au « temps pour comprendre » c'est-à-dire de prise de conscience progressive. Enfin, la quatrième et cinquième étape renverraient au « temps pour conclure » c'est-à-dire de l'acceptation de la perte

## Les « symptômes » attitudinaux et comportementaux associés

Le tableau suivant présente la nature des réactions identifiées dans les étapes du « travail du deuil » qui caractérisent également celles qui succèdent à la perception d'une violation du contrat psychologique.

Tableau 9. Les réactions affectives et émotionnelles du deuil

Nature	Caractéristiques	Phase de deuil
Colère	Emotion agressive se manifestant par une forte expressivité gestuelle et verbale pouvant devenir incontrôlable. Une situation frustrante ne pouvant être surmontée par un sujet peut amener celui-ci à se mettre en colère. Si l'objet réel de la colère ne peut être abordé en face, des déplacements peuvent se produire, ayant pour cible des objets ou personnes.	Dénégation (Choc) Déliation
Agressivité	Perçue en premier lieu comme une tendance à l'agression, l'agressivité peut être due à des causes variées. La frustration, l'incapacité à réussir certaines tâches, le manque de sommeil ou bien des causes sociales peuvent être à l'origine de comportements agressifs.	Dénégation (Choc) Déliation
Stress	Le stress est « fondamentalement une réaction physiologique » (Rivolier, 1989). Il y a des facteurs internes (état de santé physiques ou psychiques, fatigue, blessures etc...) et/ou externes (environnement, rapports sociaux etc...) susceptibles de modifier la réceptivité de l'organisme.	Dénégation (Choc) Déliation
Angoisse	L'angoisse est une peur irrationnelle accompagnée la plupart du temps de modifications neurovégétatives du type de celles observées lors de chocs émotionnels. Désorganisant la conscience et entraînant une régression de la pensée et de l'affectivité, l'angoisse trouve ses causes dans un conflit intérieur réactivant par exemple des craintes fantasmatiques. Normale si elle est passagère, l'angoisse peut conduire l'individu à la névrose ou à la psychose s'il ne peut s'adapter à la situation qui la génère	Dénégation (Choc) Déliation
Anxiété	Moins marquée sur le plan physiologique que l'angoisse (pas de sueurs ou palpitations par exemple), l'anxiété n'en est pas moins un sentiment d'insécurité diffus. Elle peut être perçue comme un signal adressé au moi conscient pour lui permettre de prendre des mesures face à une situation nuisible engendrée selon les psychanalystes par un conflit entre les exigences libidinales et les interdits du surmoi.	Dénégation (Choc) Déliation Marchandage
Nostalgie	Réaction émotionnelle complexe que Hofer (1688) compare à « un égarement dans la tristesse ». Il s'agit d'une tristesse vague causée par l'éloignement de ce que l'on a connu, par le sentiment d'un passé révolu, par un désir insatisfait. Dans la littérature, l'ensemble des auteurs reconnaît la nostalgie comme étant un désir ardent de revivre le passé.	Marchandage Désorganisation Reconstruction
Culpabilité	Elle désigne un état affectif, conséquence d'un acte considéré répréhensible par le sujet ou bien d'un sentiment flou d'indignité personnelle qui n'est pas relié à un acte précis dont le sujet pourrait s'inculper (Grinberg, 2002). Elle est liée parfois à un pressentiment de menace catastrophique personnelle et peut également se manifester sous forme d'humilité, de souffrance, d'un besoin de punition, de remords et de sentiment de ne pas être à la hauteur.	Marchandage Désorganisation
Fatigue	La fatigue excessive est une des conséquences de la violence dans le monde professionnel. Cette violence, physique ou mentale, est cause de stress et d'absentéisme ainsi que de maladies et est souvent la cause de conflits sociaux (développements de mouvements collectifs pour arriver à des changements dans l'organisation)	Marchandage Désorganisation Reconstruction
Sentiment d'infériorité	Sentiment d'insuffisance, se manifestant par un ensemble de comportements. Le sujet se sent dévalorisé face au regard d'autrui. Lié au sentiment de culpabilité, le complexe d'infériorité pèse sur le moi incapable de satisfaire aux critères de satisfaction imposés par l'idéal du moi (Autre).	Marchandage Désorganisation

Ces réactions émotionnelles et affectives représentent, d'une part, la partie émergée et appréhensible (visible) des processus (invisibles) qui nous intéressent et, d'autre part, des « balises » nous permettant de repérer à la fois le travail de détachement narcissique dans lequel est engagé le sujet et les objets sur lesquels cela s'opère. Elles sont le fruit des processus de séparation qui sont à l'œuvre au cœur du sujet, elles en attestent l'existence par leur manifestation dans le réel et, elles impactent sur l'orientation des attitudes et comportements engagés par le sujet. Ces réactions constituent donc différentes formes de *symptômes* qui vont objectiver (Assoun, 1997), dans l'après-coup de leur apparition, la structure même du sujet. Les symptômes<sup>155</sup> sont une formation de compromis par où le désir, barré dans sa satisfaction par la perte de l'objet de désir et l'incapacité momentanée du sujet de l'orienter sur un nouvel objet, se « frayera une voie vers la satisfaction » (Jeanneau & Perron, 2002). C'est le déplaisir, issu de l'interprétation « traumatique » que représenterait la perte éventuelle de l'objet désiré, qui en déclenche le mécanisme. Le déplaisir va donc avoir une valeur de « signal » d'un danger qui place le sujet dans l'appel au symptôme en tant qu'il représente un compromis entre la satisfaction pulsionnelle de l'objet désiré perdu et la défense contre sa perte qui vise à rétablir un équilibre (d'où son apparition dans les toutes premières étapes du deuil). Il va mettre un terme à la situation de danger qui a déclenché l'*angoisse*<sup>156</sup> de la perte de l'objet du désir par l'organisation d'une nouvelle situation psychique.

La formation du symptôme qui succède alors aboutit à une métaphore, nous dit Lacan, de « ce qui vient du réel » (dont la présence est signifiée au travers du signal d'angoisse) comme « ce qui ne va pas » (la perte déstructurante pour le sujet) c'est-à-dire ce qui fait parler, par le corps (au travers des conduites comportementales et attitudeles) et les processus psychiques (idées obsédantes par exemple), des éléments répétitifs et relativement « isolés »<sup>157</sup>. En cela, le symptôme constitue un « signe » ou un « indice » d'une perturbation fonctionnelle c'est-à-dire qu'il possède un sens même si celui-ci est ignoré du sujet lui-même (d'où ce que nous entendons plus haut concernant la violation du CP par ce qui dépasse « l'entendement »). C'est en ce sens que le symptôme est un fait de structure de langage dont la nécessité doit être interrogée (Lacan, 1956). Il est l'équivalent d'une parole enclose à entendre et à déchiffrer (Nusinovici, 2002). Le « décryptage » (Arnaud, 2005) de ce « nœud de significations » (Lacan, 1966) va rendre lisible ce

---

155 Le « syndrome » est quant à lui un ensemble de « symptômes ». Lorsque les sciences de gestion parlent du « syndrome du survivant » pour les salariés restants après une restructuration, elles font référence aux effets négatifs sur la loyauté, la motivation au travail, le niveau de performance, l'implication au travail (Preuss et Lautsch, 2002 ; Ashford et al, 1989 ; Ashford, Lee et Bobko, 1989 ; Steers, 1977 ; Forbes, 1985 ; Oldham et al., 1986) ou encore la satisfaction au travail (Brockner, 1988 ; Davy, Kinicki et Scheck, 1991 ; Meyer, Allen et Topolnytsky, 1998).

156 Cette angoisse a une fonction de « signal » d'un danger éprouvé (dont l'origine n'est pas consciente). Freud dira que le moi s'alerte au moyen de l'angoisse (affect) face à la « montée » d'un danger pulsionnel (représentation) c'est-à-dire qu'il lui attribue une véritable fonction de mémoire ou « mode d'emploi » dont « le moi s'empare » en tant que « mise en garde ».

157 C'est-à-dire qui ne s'intègrent pas dans d'autres aspects de la personnalité à la différence des « traits de caractère »

qui, dans la structure du sujet, s'opère en amont de la formation du symptôme (par ce qu'en dit le symptôme). Freud (1938, p 60) l'illustre par la métaphore du cristal : « quand nous jetons un cristal à terre, il se brise, mais pas n'importe comment, il éclate de plus selon ses directions de clivage en morceaux dont la délimitation, bien qu'invisible, était pourtant déterminée auparavant par la structure du cristal. De telles structures fissurées et éclatées, tels sont aussi les malades de l'esprit ». Interpréter le sens ne peut donc suffire, c'est en faisant valoir l'articulation des signifiants pris dans le symptôme, en eux-mêmes insensés, que l'interprétation opère (Nusinovici, 2002). Le sujet se construit sur la base de cette « structure invisible »<sup>158</sup> qui se révèle au moment de la « casse » par la formation de symptôme(s).

Comme le souligne Assoun (1997), on voit par ces développements comment « le sujet de la psychanalyse n'existe qu'objectivé par le symptôme, mais que le symptôme lui-même traduit la préexistence d'une structure ainsi révélée ». Ce symptôme vise la reconnaissance (s'y reconnaître et se faire reconnaître), ce qui place le sujet tout de suite « dans une visée de sens et dans la relation aux autres ». Les attitudes (implication, satisfaction, confiance et motivation), par conséquent, traduiront également de manière symptomatique, dans leur manifestation positive ou négative, l'état d'esprit du sujet concernant la perte de cet objet du désir c'est-à-dire le travail de séparation d'avec l'objet dans lequel est engagé le sujet et les affections affectives et émotionnelles qui en résultent (le calcul cognitif, nous l'avons vu, étant préalable à ces réactions). De plus, soit celles-ci se rigidifieront, soit elles s'assoupliront au regard de la « faiblesse » ou de la « force » du Moi c'est-à-dire au regard de la singularité du sujet. De la même manière, les comportements (performance, citoyenneté organisationnelle, etc.), étant du registre de la conduite adaptative du sujet, seront affectés et traduiront, dans le contexte environnemental et temporel (réel), les compromis (positif ou négatif) dans la recherche d'un nouvel objet ou la mise en place d'une certaine situation (orientation de la motivation vers la satisfaction de la tension) qui ont été engagés par le sujet au regard de la perte de l'objet désiré.

---

158 Ou, dit autrement, cette structure de l'Un-visible c'est-à-dire de l'Autre (que nous avons défini plus tôt) comme l'Un qui par son repérage est lisible dans ses actions sur le sujet.

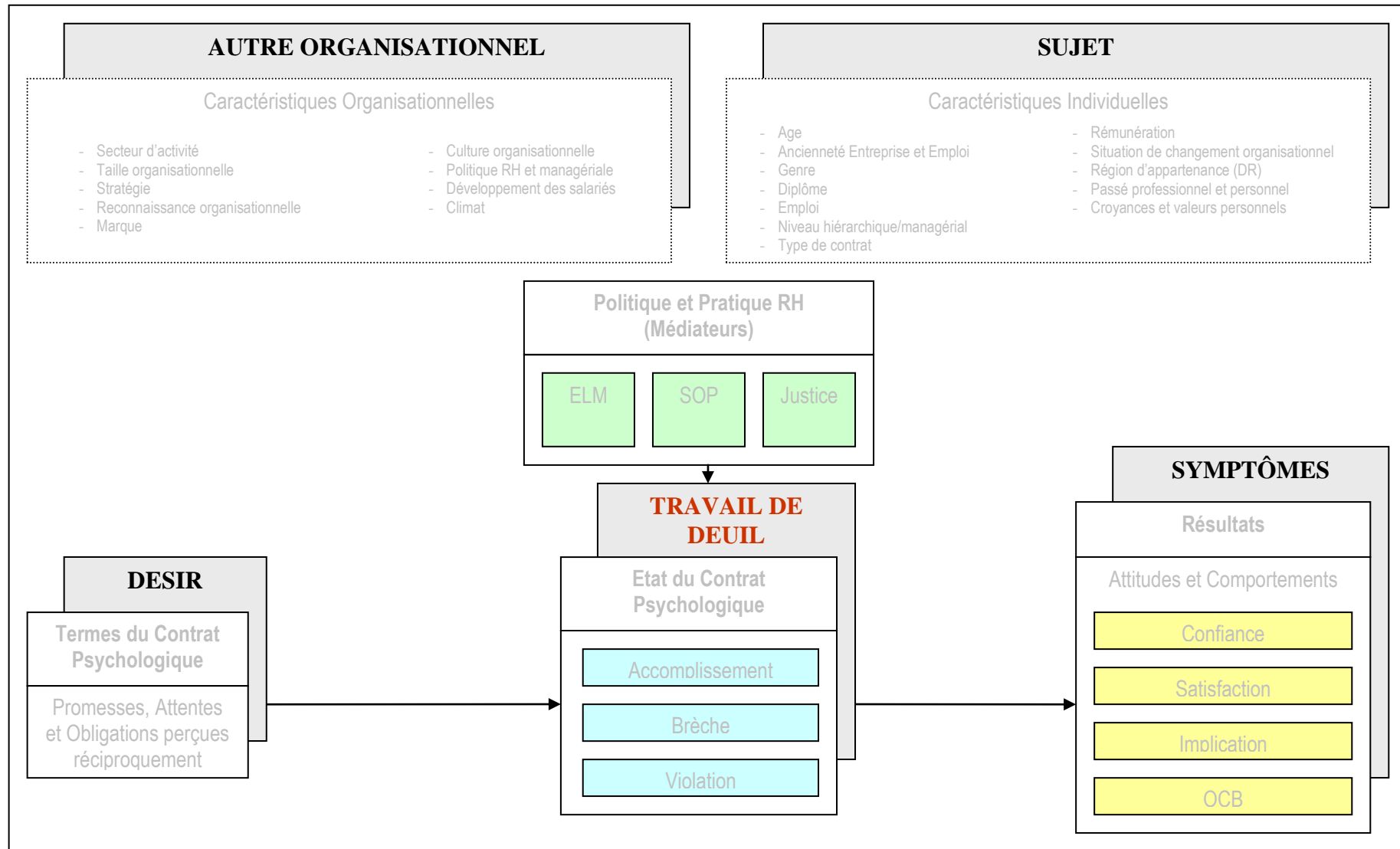
## Conclusion

Après une présentation de la théorie analytique et de quelques uns de ses concepts, puis une légitimation de sa convocation dans le domaine d'un travail de recherche en sciences de gestion, nous avons discuté l'inscription dans le processus de deuil des processus de comparaison et d'interprétation intervenant dans la brèche et violation perçue du contrat psychologique. Nous avons ainsi proposé une articulation des phénomènes de brèche et de violation du contrat psychologique (et leurs processus de comparaison et d'interprétation) avec les étapes du deuil (dénégation, déliaison, marchandage, désorganisation et reconstruction) dont les réactions attitudinales et comportementales se portent comme « symptômes ». Cette perspective laisse ainsi espérer une avancée dans la compréhension des brèches et violations du contrat psychologique car :

- Le « deuil » éclaire la perte « objectale » à laquelle doit faire face un sujet sous l'effet d'un principe de réalité (changement organisationnel, évènement organisationnel et/ou individuel, etc.) c'est-à-dire des « objets du désir » sur lesquels s'opèrent ses investissements et dont les attentes ou obligations perçues du contrat psychologique sont les « marqueurs ».
- Le « deuil », en tant que « phénomène individuel idiosyncrasique », souligne le travail psychique de séparation de l'objet désiré auquel est soumis le sujet percevant une brèche (selon son histoire et le sens qu'il donnera à sa relation avec l'organisation).
- Le « deuil » questionne la nature de la relation entre le sujet et l'objet désiré dans une « double perspective diachronique (histoire de vie du sujet) et synchronique (objectalité) qui permet de comprendre le lien de sens et donc de passer d'une perspective descriptive (contrat psychologique *vs* sciences de gestion) à une perspective explicative (contrat psychologique *vs* psychanalyse) du même objet de recherche.

La question de la « signification » ne pouvant être appréhendée que dans une analyse du lien de sens existant entre le sujet et l'organisation, cette perspective justifie l'appel à l'éclairage analytique dont nous espérons, pour reprendre Zafiroopoulos (2006, p 2), « montrer 'par l'objet' (notre modélisation théorique) en quoi la psychanalyse peut de manière tout à fait irremplaçable contribuer à rendre compte des pratiques sociales (...) qui ne sont pas sans sujets de l'inconscient ». Nous mettons en perspective les éclairages psychanalytiques discutés dans ce chapitre concernant chacun des éléments de la modélisation théorique sur la figure suivante.

Figure 6. Lecture analytique de la modélisation théorique intégrative



## Chapitre 3.

# Une méthodologie de recherche mixte et longitudinale

---

Ce chapitre présente la méthodologie de recherche mixte et longitudinale retenue pour répondre à notre problématique de recherche.

La première section retrace l'élaboration du cadre méthodologique de la recherche (design, stratégies d'accès au terrain et protocole final) et présente la multinationale AD<sup>159</sup> au sein de laquelle l'étude a été conduite pendant une année.

La seconde section présente la méthode de recueil (élaboration, architecture et modalités d'administration du questionnaire) et d'analyse exploratoire des données (analyse statistique descriptive, factorielle, classification et typologie) de notre approche quantitative transversale (Thiétart, 1999).

La dernière section présente l'approche qualitative longitudinale déployée en vue d'approfondir les données quantitatives : l'entretien semi-directif et documentation dans le cadre de la contextualisation, le « focus-group » pour l'observation participante et les entretiens « cliniques » en suivi individuel longitudinal pour lesquels nous situons notre position singulière.

En conclusion du chapitre nous présentons la synthèse des instruments quantitatifs et qualitatifs de recueil et d'analyse des données de la recherche.

---

159 Nous ne mentionnerons pas la raison sociale de cette entreprise pour des raisons de confidentialité

## 3.1. Le design de la recherche

Dans cette section nous présentons dans un premier temps les stratégies et opportunités qui nous ont permis d'accéder à notre terrain de recherche. Dans un second temps, nous rendons compte d'une part du protocole de recherche final et, d'autre part, de son architecture générale c'est-à-dire ce qui permet « d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat » (Royer & Zarlowski, 1999, p 139). Dans un dernier temps, nous présentons le contexte du terrain de recherche à partir duquel nous avons collecté nos données.

### 3.1.1. Les stratégies d'accès au terrain de recherche

La recherche de nos terrains a été précédée d'un cadrage méthodologique du dispositif dont nous présentons le design initial<sup>160</sup> en annexe 1. Celui-ci devait être initialement conduit auprès d'entreprises en restructuration au regard de la destabilisation présente de ce type de changement organisationnel sur le rapport d'emploi des salariés restants dans l'entreprise.

#### **L'abandon du « terrain idéal » des restructurations organisationnelles**

Le protocole initial prévoyait cinq phases distinctes. La première phase, dite « préparatoire », portait sur la préparation des outils de recueil des données, des supports de présentation de la recherche aux entreprises et de contextualisation des sites (recueil des documents internes des entreprises et des entretiens individuels avec des personnes des Directions). La seconde consistait à recueillir les données concernant les termes et dimensions du CP par l'intermédiaire d'un questionnaire. Ce recueil devait se faire en 3 temps : avant, pendant et après la restructuration<sup>161</sup>. A l'issue de chaque temps, nous envisagions de réaliser une restitution intermédiaire de nos résultats auprès des entreprises. Entre chaque temps de recueil quantitatif, nous souhaitons réaliser des entretiens individuels pour suivre qualitativement l'évolution des termes du contrat psychologique. La troisième et dernière phase devait nous conduire à une restitution finale auprès des entreprises engagées dans le projet (avec possibilité de préconisations).

---

160 Pour chaque étape, nous avons précisé le calendrier, les contenus et objectifs, les instruments de recueil (questionnaire, entretiens individuels, entretiens collectifs) et d'analyse des données (logiciel de traitement statistique), les populations concernées et le lieu d'intervention.

161 « L'avant » correspondait à la période précédant la notification des salariés, le « pendant » à celle du dispositif opérationnel d'accompagnement des collaborateurs (ex : l'ouverture d'un « espace emploi-mobilité » ou « cellule de reclassement » temporalisés à une durée limitée de 6 à 12 mois) et, enfin, « l'après » à toute la période postérieure au dispositif.



La principale difficulté que nous avons rencontrée pour nous ouvrir ce type de terrain tient à la « sensibilité » de l'évènement de restructuration organisationnelle. Celui-ci exacerbe les jeux de pouvoir intra-organisationnels et peut constituer, pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise, une véritable « épreuve »<sup>162</sup> :

- Pour la Direction de l'entreprise, l'enjeu réside dans sa capacité à dérouler de manière optimale la procédure (au niveau temporel et social) et maintenir la performance organisationnelle. Elle doit proposer et gérer la mise en œuvre du dispositif dans ses aspects « endogènes » (l'élaboration économique et juridique, le cadre des négociations, les modalités d'accompagnement, la communication interne et externe<sup>163</sup>, etc.) et « exogènes » (la redéfinition organisationnelle, l'anticipation des conséquences sur les « survivants » ou encore le suivi de l'accompagnement des « sortants », etc.).
- Pour les partenaires sociaux, qui se posent en « contradicteurs<sup>164</sup> » dans le jeu des négociations, se jouent leur légitimité (et crédibilité) par leur capacité à veiller de manière concomitante sur la viabilité économique et sociale du dispositif proposé et les intérêts des salariés qu'ils représentent (ils portent dans le temps la responsabilité des résultats obtenus lors des négociations).
- Pour les salariés, cet évènement est anxiogène car il génère des doutes et interrogations quant à leur avenir professionnel (quels seront les « survivants » ou les prochaines « victimes » ?) et favorise la diffusion des rumeurs, de sentiments de suspicion entre collègues ou encore de dégradation de l'ambiance de travail.

L'intrusion d'un intervenant extérieur peut, dès lors, être vécue comme une « menace » c'est-à-dire comme un élément (une variable) pouvant déstabiliser l'implémentation et l'équilibre du dispositif par ses effets sur les acteurs<sup>165</sup>. L'intervenant se trouve pris dans les filets du processus et, concernant ce dernier, est inclus dans les réseaux perceptifs des uns et des autres<sup>166</sup> ce qui peut le tenir à distance du « matériau » de sa recherche. Par exemple, l'intervenant sera dans l'impossibilité de rencontrer les salariés ou d'en rencontrer certains préalablement

---

162 Notre pratique nous a montré qu'elle était tout autant difficile à vivre pour le dirigeant d'entreprise qui a la charge d'implémenter le processus, le salarié qui craint la perte de son emploi ou encore le représentant du personnel qui doit porter la responsabilité des résultats des négociations lorsque celles-ci sont perçues par les salariés comme non favorables

163 La première tenant à la communication au sein de l'organisation (entreprise et groupe), la seconde tenant à la communication auprès des acteurs du territoire dans lequel s'inscrit l'entreprise (politiques, institutionnels, entreprises sous-traitantes, etc.)

164 « Contradicteur » ne signifie pas « contestataire » (même si certains peuvent en prendre le trait de caractère) mais plutôt « force de contradiction » pouvant être, selon sa nature, plus ou moins constructive (allant de la proposition à la contestation)

165 Par exemple, un risque d'une perception « d'espionnage » ou de « ciblage » des salariés générant une anxiété organisationnelle, une cristallisation de la défiance entre acteurs, de divulgation(s) et de remontée(s) d'information(s), etc.

166 Notre terrain de recherche en DEA a montré la manière dont nous représentions, pour les salariés, le signe univoque d'une restructuration à venir en prenant à la fois le visage de « l'oiseau de mauvais augure » mais surtout celui de « l'espion » de la direction chargé de « choisir » les salariés concernés par les futurs licenciements. Selon eux, sous couvert d'un travail de recherche (fondé sur la confidentialité et neutralité des propos tenus), notre véritable mission consistait à réaliser un audit pré-restructuration.

« sélectionnés » pour ce qu'ils pourraient dire de l'entreprise ou encore la retenue des interlocuteurs à laquelle il doit faire face dans leur discours par crainte de se rendre « éligible » au licenciement. Par conséquent, le « risque perçu » que notre présence faisait encourir aux acteurs, dont Fabre (1997) a souligné les nombreux phénomènes de résistances<sup>167</sup>, a remis en cause notre accessibilité à ce type de terrain. Derrière l'intérêt manifeste porté à notre étude était sous-tendue la crainte, notamment, de réactions antagonistes à l'efficience du dispositif en ouvrant la voie à une éventuelle détérioration du climat social. Etant à cette étape de notre thèse contraint par le temps, nous avons envisagé un accès aux terrains de recherche par le biais de « groupes de travail par souscription ». Nous avons rédigé en ce sens un support de présentation/sollicitation (annexe 2) présentant les objectifs suivants :

- Réaliser des groupes de travail composés de décisionnaires d'entreprises (clients ou non du groupe) et de chercheurs traitant des thématiques de notre recherche,
- Doter ces décisionnaires des connaissances théoriques leur permettant de penser l'intérêt pratique d'une inscription dans un tel projet de connaissance,
- Donner des gages de confiance par une démonstration de notre expertise et de notre positionnement afin de nous ouvrir les terrains de recherche.

Cependant, cette stratégie aurait exigé d'une part que nous sollicitions auprès des entreprises une participation financière (aussi minime soit-elle) afin de couvrir tout ou partie de nos frais d'organisation et, d'autre part, nous aurait engagé dans une démarche plutôt lourde du point de vue logistique et organisationnel (mailing d'invitation, relances téléphoniques, rendez-vous « commerciaux »<sup>168</sup> pour accrocher entreprises et chercheurs, organisation des ateliers). Nous aurions alors pris le risque à la fois de faire face à de multiples incertitudes (notamment sur la durée nécessaire à ce processus pour nous ouvrir l'accès aux terrains) mais aussi de nous inscrire dans un temps « hors thèse » mettant en péril le recueil de nos données (ou de recueillir celles-ci de manière non longitudinale).

### **Les modalités d'accès aux terrains de recherche**

Nous avons donc fait le choix de ne plus poser notre question de recherche dans le seul contexte de restructuration. Nos échanges avec Laurence<sup>169</sup>, responsable de la structure interne au groupe dans lequel nous exerçons (rencontrée début septembre 2006), nous ont confirmé l'intérêt que

---

<sup>167</sup> Pour sa thèse, Fabre (1997) n'avait pu compter, sur plus d'une centaine de courriers envoyés, seulement sur trois entreprises. Il avait par conséquent relevé la difficulté d'appréhension de ce champ de recherche

<sup>168</sup> Nous employons sciemment le terme « commercial » pour souligner qu'une recherche n'échappe pas à la nécessité de « vendre » son projet de recherche en usant de techniques commerciales

<sup>169</sup> Nous avons attribué des prénoms d'emprunt pour garantir l'anonymat de nos interlocuteurs

nous pourrions avoir de conduire notre recherche auprès du groupe lui-même (auquel notre société est rattachée). Le Groupe AD, essentiellement connu en tant que leader international du travail temporaire, a vécu des changements considérables depuis ses quarante années d'existence. Sans que nous anticipions sur sa présentation, les divers changements qu'il a connu laissent supposer une transformation profonde de la relation d'emploi des salariés qui le composent. Les retours que nous avons avant d'entrer sur notre terrain<sup>170</sup> faisaient état de difficultés tenant à l'adhésion des salariés aux nouvelles valeurs de l'entreprise, à ses nouveaux modes de fonctionnement économiques et managériaux, à la transformation de leur métier et aux nouvelles attentes du groupe les concernant. Notre projet de recherche glissa ainsi des collaborateurs d'entreprises en restructuration organisationnelle aux collaborateurs permanents de l'entreprise AD (et non sur les intérimaires) qui vivent la mutation globale opérée par le groupe et les mutations propres à leurs régions.

Même s'il existe un cloisonnement entre notre société et le groupe AD, nous étions conscients que cette opportunité offerte face aux contraintes (de temps) et nos objectifs universitaires soulevait de facto la limite de notre ambivalence (chercheur/salarié) quant au terrain retenu. Pourtant nous considérons cette position comme un avantage méthodologique. La « reconnaissance » de notre appartenance au groupe par nos interlocuteurs et la réputation dont jouit notre société auprès d'eux nous ont permis, par exemple, de lever une perception de défiance concernant notre intervention et de faciliter l'échange par le cadre symbolique que nous partageons avec les différents acteurs (identité, culture, langage, cadre de référence, etc.). De plus, au cœur des jeux politiques organisationnels, l'appui de nos « garants », le lobbying qu'ils ont réalisé<sup>171</sup> ou encore la position de la structure interne dans l'organisation<sup>172</sup> nous ont permis de sécuriser, tout au long de notre démarche, l'accès au terrain. La collaboration avec Laurence nous a également permis de pouvoir compter sur un « allié » organisationnel au fait de la culture, de l'histoire et des événements de l'organisation mais, surtout, de la spécificité de ses métiers et de ses modes de fonctionnement. Laurence nous fût également « utile » à la fois dans le décodage de l'organisation mais aussi en tant que gage de confiance auprès des interlocuteurs que nous devons solliciter (particulièrement les premiers mois).

---

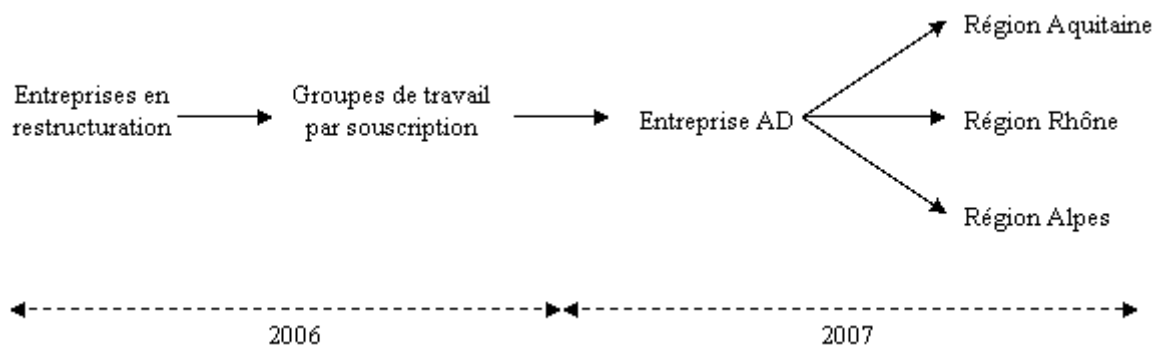
170 La structure interne avec laquelle nous collaborons avait engagé plusieurs entretiens, sur une autre thématique de recherche, auprès des collaborateurs de cette société d'où les retours sur le vécu que nous avons obtenu et qui nous ont confirmé l'intérêt du site de recherche

171 Eux-mêmes inscrit dans le jeu organisationnel, ces personnes, par leur position dans l'entreprise, nous ont appuyé et accompagné de l'accès au terrain à la valorisation des résultats de la recherche en interne (notre société et le groupe) et particulièrement Laurence auprès du DRH Groupe ou encore du DG de notre société

172 Cette capacité d'écoute permanente étant le résultat d'une configuration organisationnelle où la structure interne de recherche, par sa situation (au siège social du groupe), ses liens avec la direction ou le réseau (c'est-à-dire l'ensemble des agences), est informée de la plupart des événements qui se produisent ou se disent

Nous avons ainsi réalisé un support de présentation de notre projet de recherche (annexe 3) pour notre entretien fin 2006 avec Valérie<sup>173</sup> (Directrice Opérationnelle Est-Sud). Nous avons précisé l'objet théorique de notre étude et l'importance qu'il recouvrait du point de vue pratique à la fois pour l'ensemble des collaborateurs mais aussi pour les managers de proximité au regard de leur position duelle (cible et vecteur du changement organisationnel). L'appui de Laurence aura été de renforcer l'opérationnalité de la démarche proposée en illustrant nos propos par des faits organisationnels. Ce travail de « vulgarisation » avait pour objectif de gagner son intérêt en soulignant son caractère pratique. A l'issue de cet entretien, Valérie a adressé un courriel (annexe 5) à trois de ses Directeurs Régionaux (DR) confrontés à des situations de changements plus ou moins profondes : un nouveau modèle de distribution pour l'un, une intégration de nouveaux collaborateurs pour un autre et, enfin, la manifestation prégnante d'un mécontentement<sup>174</sup> des collaborateurs pour le dernier. Une nouvelle présentation a été réalisée auprès de deux DR début décembre 2006 sur la base du support présenté à Valérie (annexe 3). L'objectif était d'obtenir leur adhésion. Notons que ceux-ci étant des praticiens, nous devions leur parler et placer notre échange sur la base d'un discours de « professionnel à professionnel ». Nous avons donc mis en avant notre expérience professionnelle de Consultant et Chef de Projet pour légitimer notre capacité de compréhension des enjeux et problématiques pratiques qu'ils pouvaient rencontrer<sup>175</sup>. La figure suivante résume les différentes étapes dans l'accès au terrain de recherche.

Figure 7. Le cheminement d'accès au terrain de recherche



173 Nous présentons en annexe 4 le courriel adressé par Laurence à Valérie à l'origine de l'organisation de cette rencontre

174 Que nous ignorions à la date de mise en œuvre du projet de recherche

175 Nous avons mis en avant notre expérience de gestion des projets pour de grandes entreprises, d'équipes, d'atteinte des objectifs, de relation avec divers acteurs qu'ils soient politiques, institutionnels, syndicaux ou dirigeants d'entreprises. Il s'agissait de montrer, par notre pratique, notre compréhension des contraintes et difficultés organisationnelles (de réactivité, de résultats, de gestion, etc.).

### 3.1.2. L'architecture et le protocole de recherche

L'accord des Directeurs Régionaux obtenu fin décembre 2006 a été suivi par une réunion de cadrage du dispositif en janvier 2007. Cette réunion rassemblait les DR et leur Responsable RH respectif, Valérie et Laure (RH de la DGO Est-Sud), Laurence et nous-mêmes. Seul un DR<sup>176</sup> et sa RH n'ont pu y participer. Nous les avons rencontré individuellement en début février 2007 pour leur présenter en détail le dispositif déployé dans leur région et par la même obtenir leur accord (ce qui fût le cas).

#### Le « Groupe Pilote » et le protocole de recherche

L'ensemble de ces personnes a composé le « Groupe Pilote » du projet de recherche (tableau ci-dessous). Son rôle était de suivre le processus dans sa mise en œuvre méthodologique et pratique mais aussi de s'en faire les « avocats » auprès des collaborateurs. Nous étions aussi convenus de rendre compte, à ce Groupe Pilote, des résultats intermédiaires et finaux de l'étude.

Tableau 10. Composition du « Groupe Pilote » du projet de recherche (Décembre 2006)

Fonction	Périmètre	Membres
Direction Opérationnelle	Est-Sud	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Valérie (Directrice Générale)</li><li>▪ Laure (Responsable RH DGO)</li></ul>
Directions Régionales	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aquitaine</li><li>▪ Alpes</li><li>▪ Rhône</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Carlos (DR) et sa RRH</li><li>▪ Albert (DR) et sa RRH</li><li>▪ Fabrice (DR) et sa RRH</li></ul>
LAB	Groupe AD	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Laurence (Responsable LAB)</li><li>▪ Nous-mêmes</li></ul>

Cette première séance de travail a révélé et mis en relief la nécessité du « compromis » à engager avec son terrain. Celui-ci est à entendre comme « arbitrage », tout au long du projet, entre nos attentes universitaires et celles de nos interlocuteurs c'est-à-dire d'un aménagement du dispositif (en vue de garantir l'appropriation et l'adhésion des décisionnaires) ne diminuant en rien sa validité scientifique. Il nous a donc fallu à tout instant justifier et argumenter nos choix sur les méthodes et outils employés ou encore sur le calendrier. A titre illustratif, lors de cette session, nous avons été conduit à discuter, au regard des contextes organisationnels et contraintes propres à chacun des sites de recherche, à reporter le lancement de l'étude. Nous avons ainsi débuté l'étude, non pas en février 2007 comme prévu initialement, mais en avril 2007 pour à la fois obtenir une validation totale sur le questionnaire et laisser le temps aux DR de communiquer la

176 Il s'agit d'un DR qui n'avait pu participer aux rencontres précédentes. Son absence est révélatrice de son implication pour le moins prudente dans le dispositif. Le fait qu'il n'est pas été associé dans le cheminement collectif du projet expliquera son appropriation différente du dispositif, son isolement et ses futures réactions

démarche auprès de leurs collaborateurs (annexe 6). Nous avons donc retenu avec le Groupe Pilote le protocole de recherche présenté en annexe 7 qui précise :

- Les phases de la recherche en termes de contenu, de populations interrogées,
- Les instruments de mesure (présentés dans les deux prochaines sections) et le type de données ainsi recueillies,
- Le calendrier d'intervention envisagé avec la définition des dates de restitutions intermédiaires.

Nous avons également planifié les prochaines sessions de travail (en téléconférences notamment) en vue de préparer le lancement du recueil des données en avril 2007 par l'envoi du questionnaire aux collaborateurs permanents des 3 régions. Au terme de cette réunion de travail, le Groupe Pilote a retenu « *la relation d'emploi en mouvement* »<sup>177</sup> comme intitulé de communication du projet en interne. Néanmoins, très vite, un certain nombre d'évènements aura de profondes répercussions sur la pérennité du « Groupe Pilote » comme en témoigne la figure suivante : Valérie quittera la Direction Opérationnelle pour celle de l'Innovation (janvier 2008), Laure sa fonction de RH DGO pour être promue DRH AD France (janvier 2008) et, enfin, Carlos mettra un terme à sa participation lors de la présentation des résultats intermédiaires (juillet 2007).

Tableau 11. Composition du « Groupe Pilote » du projet de recherche (Avril 2008)

Fonction	Périmètre	Membres
Direction Opérationnelle	Est-Sud	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <del>Valérie (Directrice Générale)</del></li> <li>▪ <del>Laure (Responsable RH DGO)</del></li> </ul>
Directions Régionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aquitaine</li> <li>▪ Alpes</li> <li>▪ Rhône</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <del>Carlos (DR) et sa RRH</del></li> <li>▪ Albert* (DR) et sa RRH</li> <li>▪ Fabrice* (DR) et sa RRH</li> </ul>
LAB	Groupe AD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laurence (Responsable LAB)*</li> <li>▪ Nous-mêmes</li> </ul>

\* Notons que tous trois quitteront l'entreprise respectivement fin juillet, fin septembre et fin novembre 2008

### **Le protocole final et l'architecture de la recherche**

Début 2007, en parallèle de la préparation et la définition de nos outils de recueil des données (questionnaire et entretiens), nous avons dressé avec chacun des Directeurs Régionaux et leur Responsable RH la « contextualisation » de leur région (Truex et Baskerville, 1998). A l'issue de la première passation du questionnaire (T0), nous avons restitué à chaque DR et RH les résultats de leur région (courant juillet 2007). Cette réunion de restitution avait également pour objectif de valider et définir les populations de la région à interviewer. A cette date, deux DR nous ont informé ne pas souhaiter poursuivre le projet. Le premier, Carlos, s'est « senti » fragilisé au

<sup>177</sup> Celui-ci devait rendre explicite le fait que la relation entre le salarié et son entreprise était en mouvement perpétuel

regard d'une perception d'instrumentalisation des résultats de sa région remontés au PDG du Groupe. Le second, aux prises d'un changement organisationnel important lancé en avril 2007 (nouveau modèle de distribution), devait en gérer les répercussions auprès des collaborateurs (notamment en termes de rémunération). Par conséquent, ce climat ne lui paraissait pas propice à une interrogation de la relation d'emploi (qui se serait trouvée biaisée). Si le premier quittait définitivement le dispositif, le second espérait quant à lui pouvoir se réinscrire dans le second temps de recueil quantitatif début 2008. Malgré une réelle volonté de ce dernier, nous n'avons jamais pu réintégrer sa région au regard de la sensibilité permanente qui y régnait.

Concernant la troisième région, lors de la restitution des résultats quantitatifs T0 courant juillet 2007, nous avons pu valider avec son DR (Albert) et sa Responsable RH la suite du dispositif. Nous avons ainsi convenu la possibilité de rencontrer des salariés « volontaires » c'est-à-dire acceptant de nous rencontrer au regard de l'invitation leur étant adressée par le Directeur Régional (annexe 8) : 17 personnes se sont portées volontaires avec lesquelles nous avons convenu de réaliser un suivi de 6 à 8 mois au travers d'entretiens (physiques et téléphoniques) réguliers (environ une fois par mois). D'autre part, nous avons défini avec le Directeur Régional la possibilité de réaliser une restitution des résultats quantitatifs T0 auprès des Directeurs d'Agence de la région lors du séminaire que celle-ci organise à la rentrée scolaire (septembre 2007). Celle-ci enclencha une phase d'observation participante auprès de groupes de travail sur une durée de 4 mois.

Nous présentons dans la figure 9 suivante le protocole de recherche longitudinal que nous avons défini par itérations successives *a posteriori*. Celui-ci est composé de deux phases :

- Phase préparatoire (décembre 2006 à mars 2007) : lancement du projet, préparation des outils quantitatif (questionnaire) et qualitatif (grille d'entretien du suivi individuel et de la contextualisation), contextualisation des sites de recherche
- Phase d'observation mixte et longitudinale (avril 2007 à avril 2008) du phénomène de brèche et de violation du contrat psychologique schématisée par la figure 8 suivante.

Figure 8. La méthodologie mixte et longitudinale de la recherche

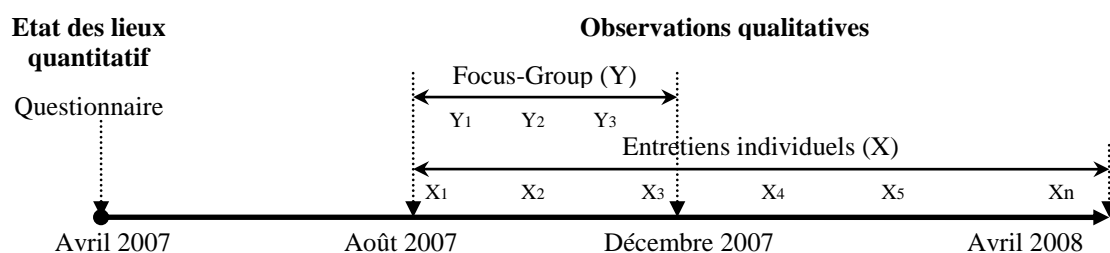


Figure 9. Le protocole de recherche longitudinal final

		Calendrier	Etape	Objectif	Réalisation	Population	Méthode	Type de données	Durée								
PHASE PRE-EXPERIMENTALE	2006	Décembre	Lancement	Cadrage et validation du projet de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document de présentation de l'étude</li> </ul>	« Groupe Pilote »	« Réunion 0 » de travail										
		Janvier à Mars	Préparation Quantitative et Contextualisation	Construction et validation des outils de recueil des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Guide d'entretiens semi-directif</li> </ul>	« Groupe Pilote » Directeur Régional et RRH de chaque DR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construction des outils (cf. parties 2 et 3 du chapitre 3)</li> <li>Téléconférences réalisées avec « Groupe Pilote » :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Validation et sécurisation du questionnaire</li> <li>⇒ Lancement et communication de l'étude en interne</li> </ul> </li> </ul>		3 mois								
PHASE EXPERIMENTALE	2007	Avril	Recueil Quantitatif	Recueil des données quantitatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>Passation des questionnaires</li> </ul>	Permanents des 3 sites	Envoi/Retour par messagerie	Secondaires	1 mois								
		Mai/Juin	1 <sup>ère</sup> Analyse Quantitative	Analyse quantitative des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil et Analyse des questionnaires</li> <li>Rédaction de « note de résultats » par site</li> </ul>		Analyse descriptive des résultats (SPHINX)	Primaires	3 mois								
	Juillet	Restitution intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restitution intermédiaire au « Groupe Pilote »</li> <li>Sécurisation de la poursuite du dispositif</li> </ul>		Directions Régionales « Groupe Pilote »	1 réunion de restitution /Direction	Primaires										
			Préparation Qualitative	Organisation des RDV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sollicitation des permanents pour interview</li> <li>Prise de RDV pour entretien</li> </ul>	Permanents site Alpes	Mail adressé aux permanents par Directeur Régional		1 mois								
		Août	Recueil Qualitatif	Préparation Observation Observation participante	Suivi « analytique » des interviewés	Entretiens semi-directifs (n=13)	Permanents site Alpes	Entretien téléphonique (1/mois)	Primaires	Second.	8 mois 4 mois						
		Septembre										Travail des DA sur leurs « obligations »	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Groupes de Travail (de 6/8 p)</li> </ul>	DA Alpes <sup>178</sup>	« Focus Group » (3 x 4h)		
		Octobre										Restitution DA/DS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restitution des Groupes de Travail</li> <li>Réunion de synthèse DS</li> </ul>	DR, DS et DA Alpes			
		Novembre										Travail des DS sur leurs « obligations »		DR et DS Alpes			
		Décembre										Accompagner les DS		DR et RH Alpes			
		Janvier à Mars															
		Avril											<ul style="list-style-type: none"> <li>Passation d'entretiens semi-directifs sur site (n=13)</li> </ul>			Entretien individuel d'1h à 2h	Primaires
	Mai à Juin	2 <sup>ème</sup> Analyse Quantitative										Analyse quantitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>Typologie des répondants par degré de perceptions de brèche et/ou violation</li> </ul>			Analyse par Composantes Multiples (SPAD)	Primaires
	Juillet à Août	Analyse Qualitative	Analyse qualitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retranscription des suivis individuels</li> </ul>			Primaires	2 mois									

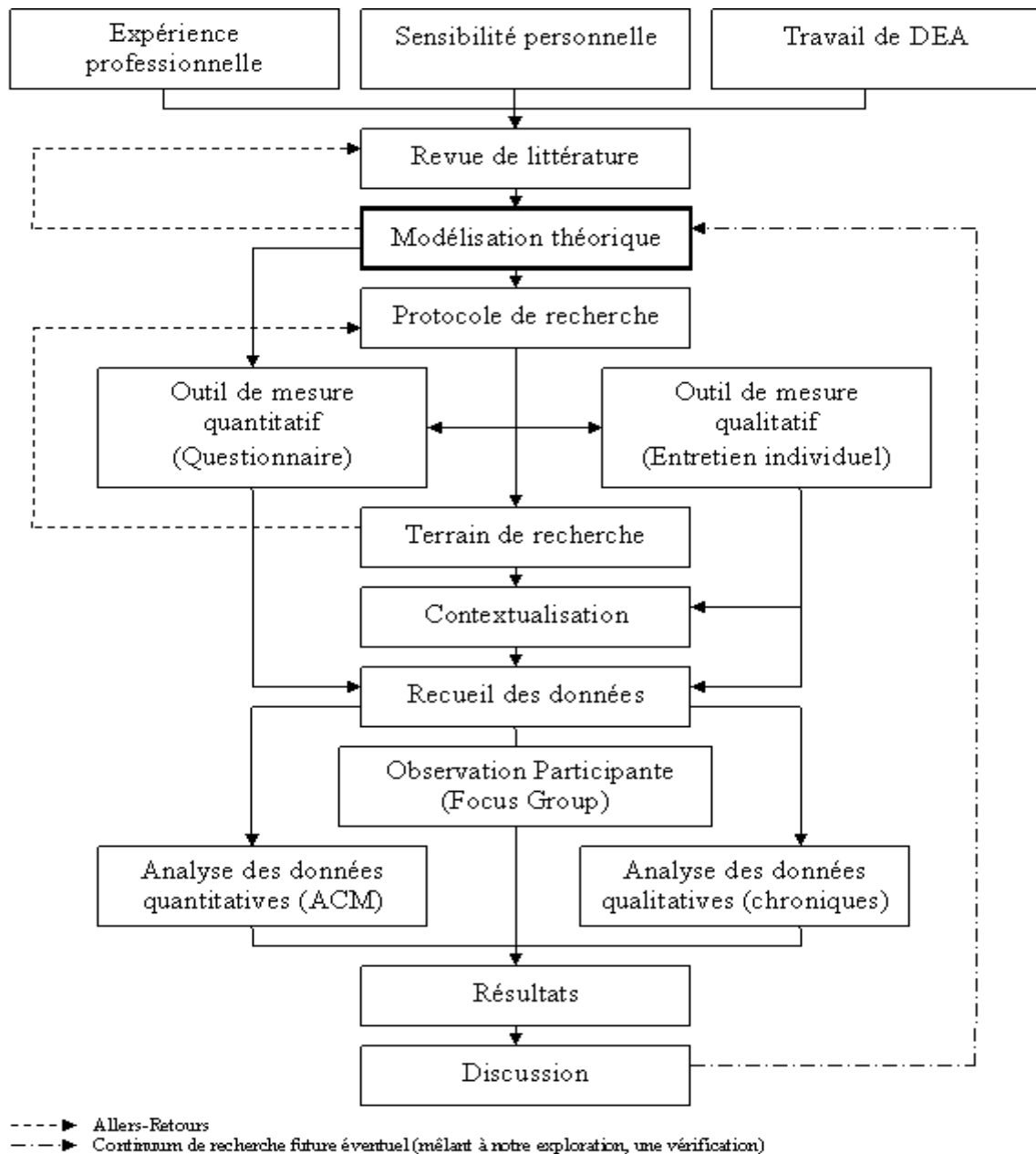
178 DA : Directeur d'Agence (n+1) ; DS : Directeur de Secteur (n+2) ; DR : Directeur Régional (n+3) ; RH : Responsable RH



L'architecture générale et finale de notre recherche est présentée par la figure 10 suivante. La mise en exergue de la « modélisation théorique » souligne à la fois sa dimension d'articulation des différentes composantes du projet de recherche mais aussi sa dimension structurante à 3 niveaux :

- Au niveau théorique en tant que « conducteur » dans l'appréhension intellectuelle de notre objet,
- Au niveau méthodologique en tant que « plan » (schéma mental) de déclinaison des méthodes et outils développés
- Au niveau pratique en tant que « support de communication » auprès des différents acteurs

Figure 10. L'architecture finale de la recherche



### 3.1.3. La présentation du terrain de recherche

Le Groupe AD est né en 1996 de la fusion entre AI et EC. EC, qui représente l'entité historique du Groupe, était une société de Travail Temporaire créée en 1964 par un jeune diplômé HEC<sup>179</sup> dont l'ambition était d'acquérir une dimension nationale en s'appuyant sur « l'esprit de service » et la « religion du client ».

#### **Une entreprise multinationale**

La stratégie d'EC consistait à quadriller le territoire national d'agences autonomes placées à proximité des utilisateurs. En 1972, une première loi établit la responsabilité de l'utilisateur en cas de défaillance des entreprises de travail temporaire. Elle limite à certains cas le recours au travail temporaire, la durée des missions à trois mois et impose la rédaction d'un contrat écrit. En 1974, EC représente 140 agences et 340 personnes. En 1977, EC commence à s'internationaliser et s'implante aux Etats-Unis et en Grande Bretagne. En 1979, le groupe détient 285 agences et 700 personnes avec un chiffre d'affaires de 1 milliard de francs. En 1980, EC entre en bourse à Paris, en 1984 il devient le numéro un du travail temporaire en France et s'installe au Japon. En 1991, EC Conseil et Formation est créé en tant que spécialiste du recrutement, de la formation et du conseil en ressources humaines. En 1994, EC devient le numéro 2 mondial de l'intérim. Le réseau EC France obtient la certification qualité ISO 9002. Le 20 août 1996 marque la naissance d'AD, issu du rapprochement entre les groupes EC et AI, qui devient du coup le leader mondial du travail temporaire. La volonté des deux dirigeants (EC et AI) était de donner « une réponse globale à des marchés mondiaux ». La marque AD est lancée le 12 janvier 1997 dans le monde entier sur l'ensemble des continents : Australie, Amérique, Afrique, Asie ou encore Europe.

AD fait partie des 500 plus grandes sociétés mondiales classées par Forbes<sup>180</sup> avec un chiffre d'affaires monde 2006 de 20,4 milliards d'euros. Leader mondial des services en ressources humaines (RH), celui-ci réalise, grâce à son réseau de 35 000 collaborateurs et plus de 6 700 agences réparties dans 75 pays et territoires dans le monde, la mise en relation, chaque jour, de près de 700 000 intérimaires avec ses clients (250 000 clients par an). Domicilié en Suisse et dirigé par une équipe multinationale connaissant les différents marchés internationaux, le Groupe offre à ses clients « entreprises » et « collaborateurs qualifiés » un éventail de services répartis en

---

179 Celui-ci quitta le conseil d'administration en avril 2006

180 Forbes est un magazine économique américain, fondé en 1917 par Bertie Charles Forbes, qui établit notamment chaque année un classement des entreprises les plus performantes au monde

six lignes d'activités<sup>181</sup> dont la description est disponible en annexe 9. Notre société de rattachement juridique, que nous nommerons AL<sup>182</sup>, est une filiale de la Business Line « Human Capital Solutions » du Groupe AD depuis 2005. Notre terrain de recherche porte exclusivement sur l'activité du Travail Temporaire d'AD France. En France, le Groupe AD représente à peu près 140 000 intérimaires par jour en moyenne pour 37 000 entreprises clientes par jour servis par 5 500 collaborateurs permanents pour un chiffre d'affaires de 6,8 milliards d'euros en 2006. Il constitue le premier réseau d'agences d'intérim spécialisées (1 000 agences en France dont plus de 50% sont spécialisées) et dédiées à l'intérim comme au recrutement en vue de CDI<sup>183</sup>. Le Groupe propose ses services dans 40 secteurs d'activité différents<sup>184</sup>. Notons enfin que l'évolution du cours du titre AD sur la période de notre intervention (mai 2007 à avril 2008) a été principalement en baisse comme en témoigne le graphique suivant. Cette dimension financière est importante à considérer car elle aura irrémédiablement affecté le contexte de notre recherche et la « psychologie » des différents acteurs rencontrés.

Figure 11. Cours de l'action AD de juin 2007 à Septembre 2008 (source : les échos 2008)



181 Engineering & Technical; Finance & Legal; Human Capital Solutions; Information Technology; Medical & Science; Sales, Marketing & Events

182 Il s'agit d'une société de conseil en management spécialisée en Ressources Humaines et Communication qui accompagne les entreprises dans la conduite de leurs projets de changement et politiques d'optimisation de leurs ressources, dans l'accompagnement opérationnel des démarches d'optimisation, d'organisation, de redéploiement et de changement organisationnel.

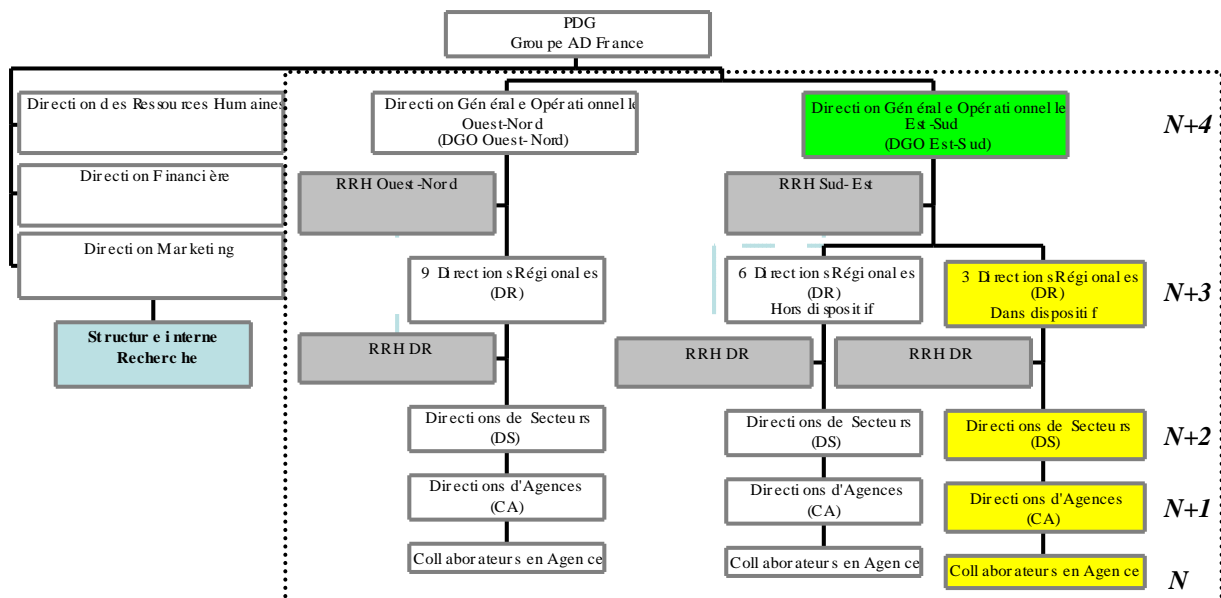
183 Contrat à Durée Indéterminée

184 Aéronautique, agroalimentaire, automobile, BTP, banque-finances-assurance, chimie, commerce, comptabilité, distribution, industrie, informatique, nucléaire, pharmacie, tertiaire, transport et hôtellerie-restauration, etc

## L'organisation du Groupe AD France et ses métiers

Du point de vue fonctionnel, l'organigramme ci-dessous schématise l'organisation pyramidale du Groupe en France. En « jaune » sont représentés dans la figure suivante les niveaux auprès desquels nous avons conduit notre étude. En « vert » est mentionnée notre « clef d'entrée » sur notre terrain de recherche à savoir Valérie, la Directrice de la DGO Est-Sud. En « gris », nous indiquons les positions des Responsables Ressources Humaines qui sont rattachés, au niveau régional, au Directeur Régional, et, au niveau DGO, au Directeur Opérationnel (sachant qu'à ce dernier niveau, le RRH est rattaché également au Directeur des Ressources Humaines). Pour l'organisation mentionnée sur le schéma dans l'encadré en pointillé, nous indiquons également le niveau hiérarchique correspondant. Enfin, en « bleu », nous indiquons la position occupée par la structure interne avec laquelle nous avons collaboré. Celle-ci, créée en 1997, a pour objet d'aider les entreprises à mieux connaître les relations entre les hommes et les organisations en établissant des « ponts » entre la recherche académique et les problématiques d'action des entreprises sur le thème des ressources humaines. Les travaux conduits portent sur des études prospectives, des enquêtes sur des thèmes d'actualité de l'emploi et des RH, des études ad'hoc pour compte de tiers, des analyses documentaires et un travail en collaboration étroite avec de grandes entreprises et des chercheurs au sein de groupes de travail en souscription<sup>185</sup>.

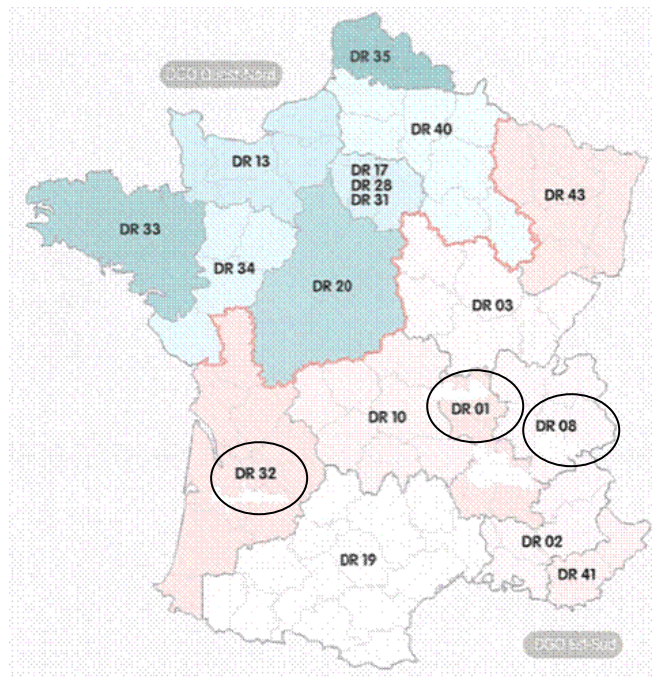
Figure 12. Organigramme du Groupe AD



185 En 2007, le programme d'études et de recherche se consacre, par exemple, aux thèmes suivants : les individus face aux organisations (thématique sur laquelle nous collaborons), les dynamiques organisationnelles et gestion des parcours, les nouvelles formes institutionnelles et légitimité du travail temporaire, les intermédiaires du marché de l'emploi.

D'un point de vue organisationnel, le Groupe AD France se découpe, depuis 2005, en 2 Directions Générales Opérationnelles (DGO). Leurs Directeurs respectifs sont rattachés directement au PDG (avec les Directions Juridique, Financière, Marketing ou des Ressources Humaines). Ces deux DGO sont composées de plusieurs Directions Régionales. La carte suivante présente celles qui ont participé à l'étude : « DR 32 » pour la région Aquitaine, « DR 01 » pour le Rhône et « DR 08 » pour la région Alpes.

Figure 13. Carte des DGO et Régions du Groupe AD



Chaque Direction Régionale comporte elle-même plusieurs Directions de Secteurs constituées d'un réseau d'agences (généralistes et spécialisées) qui permet la proximité géographique et sectorielle. L'agence représente, d'une certaine manière, l'unité de production du Groupe AD. C'est auprès de cette population qu'ont été conduits la très grande majorité des entretiens individuels<sup>186</sup>. Le nombre de permanents par agence varie selon la taille du secteur, la masse de travail à réaliser, le nombre de clients et enfin le nombre d'intérimaires délégués en moyenne par semaine. Néanmoins, une agence est composée typiquement d'un pôle commercial qui comprend le chef d'agence et l'attaché commercial, d'un pôle recrutement qui comprend le responsable de recrutement et l'assistant recrutement et, enfin, d'un pôle administratif comprend l'assistant d'agence. Nous proposons en annexe 10 un référentiel qui précise les missions et fonctions propres à chacun des métiers des collaborateurs en agence.

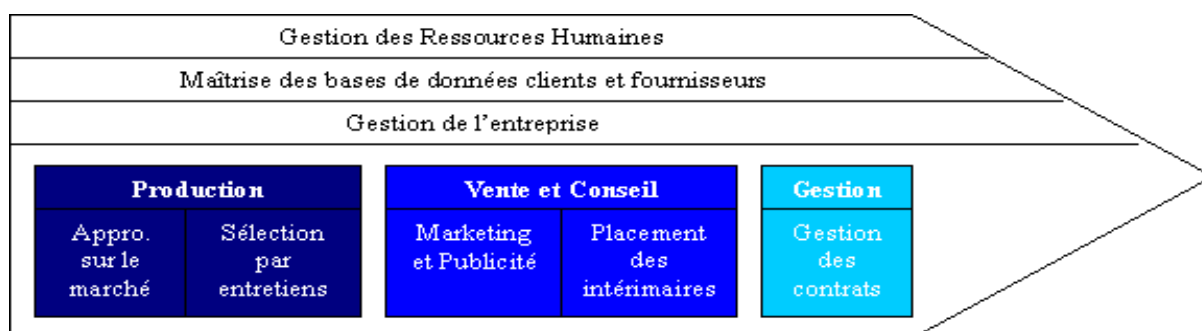
<sup>186</sup> Sur les 13 salariés, 2 travaillent au sein de la Direction Régionale en tant que Responsable Ressources Humaines pour l'une et de Responsable de Gestion Opérationnelle pour l'autre.

## L'activité du Travail Temporaire (TT)

L'activité du travail temporaire, dont nous présentons l'analyse du marché français en annexe 11, passe par trois étapes successives qui sont chacune à la base de la création de valeur (figure suivante) pour l'entreprise cliente :

- Approvisionnement des candidats intérimaires sur le marché du travail avec une sélection réalisée en fonction des besoins du marché
- Placement des intérimaires chez les entreprises clientes
- Gestion des contrats car les entreprises de TT sont les employeurs des travailleurs placés temporairement chez les entreprises clientes

Figure 14. Chaîne de valeurs des entreprises de TT



La relation de travail temporaire est donc une relation tripartite réunissant l'entreprise utilisatrice (EU) qui exprime un besoin de personnel, l'entreprise de travail temporaire (ETT), à savoir l'agence, qui met à disposition un intérimaire, et, l'intérimaire qui va effectuer une mission dans l'EU. Pour réaliser ces trois étapes, le Groupe AD s'appuie principalement sur trois savoir-faire dans les domaines suivants :

- Ressources humaines : l'entreprise doit maîtriser toutes les techniques de recrutement (sélection de travailleurs, adéquation entre un poste offert et un travailleur candidat, ...)
- Gestion de bases de fichiers clients et fournisseurs : pour répondre aux demandes de leur clients, les ETT doivent être capables de trouver un travailleur compétent et disponible dans des délais relativement courts d'où, d'une part, la nécessité de disposer d'une gestion de fichier d'intérimaires large et actualisé en permanence et, d'autre part, d'un fichier client permettant d'entretenir des relations durables et d'instaurer une collaboration efficace.
- Gestion de l'entreprise : pour avoir à tout moment une vision précise de la situation financière de l'entreprise, d'adapter la communication du groupe aux évolutions du

marché et des demandes des entreprises clientes (et aussi aux fournisseurs que sont les intérimaires).

L'activité intérimaire du Groupe AD est ainsi décomposée en deux domaines d'activité stratégique (DAS) dont nous présentons l'analyse concurrentielle en annexe 12 :

- Le premier domaine d'activité porte sur le travail effectué par les agences AD dites « généralistes ». Celles-ci couvrent tout le territoire français et proposent des intérimaires dans tous les secteurs d'activité.
- Le second domaine d'activité porte sur le travail effectué par les agences AD « spécialisées ». Ici, certaines agences interviennent sur un territoire donné dans un secteur d'activité spécifique (par exemple, en informatique, en comptabilité, en BTP ou en pharmacie) et font d'AD une enseigne multi spécialisée.

### **Les impacts législatifs sur l'activité du Travail Temporaire en France**

Comme toutes les entreprises françaises, AD France a été confronté à l'obligation de mettre en place les 35 heures à partir de l'année 2000 (par deux lois votées en 1998 et 2000) fixant la durée légale du temps de travail à temps plein à 35 heures par semaine, en moyenne annuelle, au lieu de 39 heures précédemment<sup>187</sup>. L'impact de la réduction du temps de travail reste encore incertain du fait de l'absence de recul historique comme en attestait une enquête de l'OCDE en 2003, car sont à prendre en compte dans l'impact économique des 35 heures la dimension financière, mais aussi la dimension sociale. Dans notre étude, cette mesure, en réduisant la durée effective de travail d'environ 2,6 heures entre 1998 et 2001, a marqué pour de nombreux salariés un véritable tournant dans la culture de l'entreprise et, par incidence, comme nous le verrons, dans le rapport du salarié à son travail.

En janvier 2005, un deuxième évènement a eu lieu : la loi Borloo dite de la « cohésion sociale ». Depuis déjà quelques années, les grands groupes internationaux sur le marché de l'intérim développaient des activités de recrutement permanent. Pourtant, la règle d'exclusivité (Art L124-1 du code du travail) interdisait de « mixer », au sein d'une même entreprise, l'activité de travail temporaire et d'autres activités. Jusqu'alors, les motifs légaux de recours à l'intérim étaient de trois ordres : le remplacement d'un salarié, l'accroissement temporaire d'activité, l'emploi à caractère saisonnier. Avec cette loi, les entreprises se voient autorisées un recours au TT dans

---

<sup>187</sup> En 1848, la durée légale du travail était de 84 heures en France, puis de 40 heures en 1936, 39 heures en 1982, et 35 heures en 2002.

deux nouveaux cas : lors d'un besoin de complément de formation professionnelle et pour l'embauche de personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales ou professionnelles particulières. L'accord cadre du 7 septembre 2005 découlant de la loi du 18 janvier 2005, signé par le SETT<sup>188</sup> et les organisations syndicales CFE-CGC, FO et CFDT, indique que l'intérim n'est plus encadré en fonction de la situation de l'entreprise, de la production, mais en fonction du salarié en recherche d'emploi ou de formation. Le recours à l'intérim s'applique finalement à la quasi-totalité des demandeurs d'emploi. Par conséquent, la loi de cohésion sociale signe dans le même temps la fin du monopole du Pôle Emploi<sup>189</sup> et un nouveau positionnement de la société, à la fois sur l'intérim, les CDD et les CDI.

Enfin, dans ce contexte législatif, il faut noter que la réduction dégressive des cotisations sur les bas salaires (réforme Juppé) et l'allègement sur les 35 heures (Aubry II) ont laissé la place, au 1er juillet 2003, à une réduction unique des cotisations patronales appelée « allègement Fillon ». Celui-ci est accessible à tous les employeurs, sans conditions de durée de travail pour les salariés et permet aux entreprises, à compter du 1er juillet 2005, de bénéficier d'un taux d'exonération maximal de 26% pour un SMIC horaire puis dégressif pour s'annuler à 1,6 SMIC<sup>190</sup>. Dans le cas de l'intérim, c'est l'Etablissement de Travail Temporaire (ETT) qui perçoit cet allègement en lui permettant de prendre en compte, dans le calcul de ses allègements généraux de charges (dits Fillon), les heures rémunérées de toute nature, qu'elles soient travaillées ou non. Néanmoins, face à cet effet d'aubaine dans lequel se sont engagées les entreprises de TT, le gouvernement a profité de l'examen au Sénat du projet de loi sur le travail, l'emploi et le pouvoir d'achat (Tepa) pour faire adopter un amendement revenant à nouveau sur le mode de calcul des allègements Fillon (août 2007).

### **Chronologie des événements de contexte national et régional (entre avril 2007 et avril 2008)**

Les tableaux suivants présentent les éléments de contexte du terrain de recherche au niveau national pour le premier et, pour le second, au niveau régional c'est-à-dire des 3 régions concernées par l'étude.

---

188 A présent il s'agit du PRISME (Professionnels de l'intérim, services et métiers de l'emploi) composé de plus de 600 entreprises adhérentes qui représentent 90% du chiffre d'affaires de la profession soit 6 650 agences d'emploi et 23 000 salariés permanents sur l'ensemble du territoire français. Le PRISME est adhérent du MEDEF, du GPS (Groupement des Professions de Services), de la CGPME, et de la Confédération Internationale des Agences d'Emploi Privées (CIETT).

189 Né de la fusion entre l'ANPE et l'ASSEDIC

190 Entre le 1er juillet 2003 et le 30 juin 2005, des modalités particulières de calcul ont été appliquées aux rémunérations versées en fonction de l'on se trouve ou non dans une entreprise bénéficiant de l'allègement Aubry II au 30 juin 2003



Tableau 12. Chronologie des évènements du Groupe AD au niveau national

Dates	Evènements
Janvier 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arrivée de Damien en tant que nouveau PDG d'AD France</li> <li>▪ Modification de la politique de tarification sur laquelle la direction reviendra rapidement au regard des pertes de plusieurs comptes-clients</li> </ul>
Février 2007	<p>Mouvement de grève « historique » (premier dans l'histoire du Groupe AD) suivi principalement par les salariés du siège social (article de presse et communiqué syndical en annexe 13). Les revendications portent sur des hausses de salaires mais aussi sur une amélioration des conditions de travail et, comme l'exprime l'appel à la grève, « une véritable politique RH (de véritables plans de carrière) (...) où les salariés aient autant d'importance que les actionnaires ». Un élu CGT indiquera au lendemain de cette mobilisation suivie par 8% des salariés (et 20% des salariés du siège) que « le malaise des salariés est profond (...) nous sommes tous à bout et prêt à tout »</p>
Juin 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Damien annonce le lancement du programme « TEAM 2012 : Transformer Ensemble AD Maintenant ». Ce projet se veut une « réflexion stratégique définissant l'objectif 2012 pour la France » par la mise en place d'un nouveau modèle de performance visant à faire d'AD « le leader incontesté et référent sur le marché des RH à l'horizon 2012 ». Conduit par des équipes internes autour de 8 projets<sup>191</sup>, ce programme en 5 phases affiche clairement son ambition d'une participation de l'ensemble de ses collaborateurs<sup>192</sup>.</li> <li>▪ Regroupement de nombreuses fonctions « dites de siège » (Juridique, Ressources Humaines, Marketing et Communication) au sein d'une même structure nommée en mai 2008 « AD Groupe France »</li> </ul>
Septembre 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Damien annonce la mise en place d'un nouveau réseau dès le 01 octobre 2007, « AD Expert », dédié aux placements de profils intérimaires équivalents et supérieurs à 25 K€/an. Cette annonce génère de l'inquiétude chez les collaborateurs qui la perçoivent comme une menace directe de leur propre activité (gérant à cette date ce type de placements)</li> <li>▪ « L'affaire des primes URSSAF » où la direction, après avoir communiqué sur le versement sans condition d'une prime de 1500€ à chacun des collaborateurs (suite à un remboursement par l'URSSAF) se ravisera un mois plus tard en définissant de nouvelles modalités d'attribution. Cela provoque une incompréhension de la part des collaborateurs et, pour certains, le sentiment d'une injustice et d'une frustration au regard des engagements annoncés plus tôt.</li> </ul>
Décembre 2007	<p>Communication sur un « gel des embauches » et sur le « durcissement » des procédures de recrutement. Si une certaine latitude était accordée aux Directeurs Régionaux, à compter de fin 2007, chaque recrutement, quelle que soit sa nature, doit être visé par les services « contrôle de gestion » et « ressources humaines ». Les demandes de recrutement sont analysées au cas par cas à la Direction Générale.</p>

191 Spécialisation, Organisation commerciale, Sourcing et Fidélisation des candidats, Optimisation des réseaux, Direction des Systèmes d'Information Corporate, Direction des Ressources Humaines Corporate, Direction Financière Corporate, Direction Marketing Corporate

192 La première et la seconde, « structuration » et « diagnostic », consiste à « auditer » et diagnostiquer les collaborateurs, les intérimaires et les clients. La troisième, « étude d'opportunité » porte sur des propositions des équipes projets fin 2007 quant aux scénarios possibles puis à leur soumission auprès du comité de pilotage de TEAM 2012 début 2008. La quatrième étape porte, à compter de février 2008, sur la conduite d'une « étude de faisabilité » de ces scénarios dont la cinquième phase porte sur leur « mise en œuvre » (avec test par des « pilotes » sur une période de 6 mois)

Dates	Evènements
Janvier 2008	Valérie, qui occupait la fonction de Directrice Générale Opérationnelle Sud-Est, est remplacée par Frédéric. Elle prend la direction de la Performance et de l'Innovation
Février 2008	Chaque région organise sa « réunion de lancement ». Celle-ci a pour objectif de dresser le bilan de l'année écoulée et de fixer les objectifs de l'année à venir. A l'issue de ces réunions de lancement, chaque Directeur Régional fixe les objectifs conséquents à ses Directeurs de Secteur qui, eux-mêmes, fixent ceux des Directeurs d'Agence.
Mars 2008	AD lance sa campagne publicitaire nationale
Mai 2008	Nouvelle journée de grève nationale le 22 mai 2008 dont les revendications portent sur les salaires et, selon la CGT, « les nombreux licenciements au sein du réseau AD ». Celle-ci a été suivie d'une seconde mobilisation le 9 juin 2008 <sup>193</sup>
Octobre 2008	Annonce de la suppression de 600 emplois d'ici le mois de juin 2009 en « privilégiant les départs volontaires » en raison « d'un retournement de conjoncture » <sup>194</sup>

---

193 Comme le titre le journal local, « une centaine de salariés d'AD ont manifesté (...) aux cris de 'AD numéro 1 des ressources inhumaines' » pour dénoncer « les trop nombreux licenciements, la détérioration des conditions de travail : stress, pression, souffrance, etc. Les diverses restructurations en cours qui génèrent des craintes chez les salariés. Nous demandons en outre le maintien de notre pouvoir d'achat » (un délégué syndical CFE-CGC AD)

194 A cette date, nous nous trouvons en pleine période de « crise financière » mondiale. AD y corrobore sa décision de suppression d'emploi et peut trouver appui à cette décision dans les chiffres publiés par l'Unedic (assurance chômage) qui confirment les mauvais chiffres de l'intérim avec un net recul sur un an (-4,7% entre août 2007 et 2008).

Tableau 13. Caractéristiques et principaux événements des régions constituant l'échantillon de la recherche

Région	Caractéristiques	Contexte
Aquitaine (DR32)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 6 secteurs</li> <li>▪ 67 agences</li> <li>▪ 260 collaborateurs</li> </ul>	<p>Le Directeur Régional perçoit en février 2007 une détérioration du climat social : une dizaine de personnes sont en « rupture » avec l'entreprise sur un secteur particulier. Courant juin 2007, Damien, le PDG d'AD, reçoit en direct plusieurs courriels de ces collaborateurs. Il se rapproche de Valérie qui indique avoir pris la teneur de la situation par la mise en œuvre de notre étude. Damien, se rendant sur la région dans les jours qui suivent, souhaite disposer de nos résultats. Un certain nombre de malentendus conduisent alors le Directeur Régional à interrompre sa participation à l'étude.</p>
Alpes (DR08)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 6 secteurs</li> <li>▪ 53 agences</li> <li>▪ 268 collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En septembre 2006, cette région a intégré 22 agences rattachées à l'ancienne région DALI (Drôme Ardèche Loire Isère). Le Directeur Régional nous expliquera que ce basculement a été douloureux car les équipes pensaient avoir un nouveau Directeur Régional et non être éclatées entre les deux régions (Alpes et Rhône<sup>195</sup>). De plus, le Directeur de ce Secteur quittant l'entreprise, les collaborateurs de ces 22 agences ont été sans manager<sup>196</sup> sur une période de 6 mois.</li> <li>▪ Notons un événement nous ayant été rapporté par Laurence et le RRH de la DGO (confirmé par des interviewés). A l'issue d'une session de formation avec des collaborateurs de l'Isère fin juin 2008, ceux-ci ont indiqué à la formatrice à la fois leur mal-être et leur souhait, pour 90% d'entre eux, de quitter l'entreprise. L'un des collaborateurs de Valérie rencontra le groupe. Le Directeur Régional rencontra quant à lui chaque collaborateur individuellement. Durant notre présence, plusieurs démissions parmi ces personnes ont eu lieu.</li> </ul>

195 Drôme, Ardèche et Loire ont rejoint la région Rhône alors que l'Isère a rejoint la région Alpes

196 Le management a été assuré directement par le Directeur Régional et les équipes de la Directrice Opérationnelle

Région	Caractéristiques	Contexte
Rhône (DR01)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 6 secteurs</li> <li>▪ 62 agences</li> <li>▪ 336 collaborateurs</li> </ul>	<p>Au-delà de l'intégration de 20 agences rattachées auparavant à la Région DALI en septembre 2006, la région a communiqué en début 2007 sur un projet concernant un « nouveau modèle de distribution ». Nommé MODIS, celui-ci signe le basculement d'une logique d'agence et de client/candidat à une logique de métier avec pour principales évolutions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un seul point d'entrée pour les clients (domiciliation) en commercial comme en gestion,</li> <li>▪ Une prise en charge par un point d'entrée unique (client et intérimaire)</li> <li>▪ Un suivi de l'intérimaire par un référent.</li> </ul> <p>Ce projet, qui concerne 30 agences (soit 150 collaborateurs), a été décliné fin avril 2007<sup>197</sup> à l'instant où nous engageons notre étude sur la région. En octobre 2007, le Directeur Régional du Rhône et la RRH nous indiquent être « sur-sollicités » par les différents acteurs de l'entreprise, notamment dans le cadre du plan TEAM 2012, faisant passer MODIS d'un projet « expérimental » à un projet « stratégique monde » avec des conséquences en termes d'attentes organisationnelles accrues sur la rentabilité, les délais, etc. et un pilotage passé dans les mains du PDG. De plus, tous deux nous indiquent la difficulté pour les collaborateurs d'être passés d'une logique métier où « j'attends l'intérimaire » à « je vais chercher l'intérimaire » c'est-à-dire, pour reprendre leurs termes, de devenir de véritables relais de la politique RH des entreprises notamment dans le recrutement. De plus, le collaborateur du projet MODIS ne gère plus de la mission intérimaire mais de l'activité multi-sites. Le Directeur Régional nous explique également la difficulté rencontrée avec l'annonce d'AD Expert qui, selon lui, vient littéralement percuter MODIS. De plus, ils nous indiquent que les équipes ne sont pas stabilisées, qu'elles ont perdu des repères par les changements qui ont été subis (basculement d'un modèle avec indicateurs spécifiques à un autre avec nouveaux indicateurs) avec des collaborateurs qui craignent pour leur métier et leur rémunération ou encore l'apparition pour certaines agences de grosses difficultés<sup>198</sup>. Au regard de ces éléments, le Directeur Régional souhaite suspendre la participation de sa région à notre étude après l'envoi du questionnaire.</p>

197 Les engagements pris vis-à-vis des collaborateurs permanents sont : (1) consolider l'emploi des salariés permanents : le nouveau modèle sera déployé à effectif constant, (2) établir des modalités de garantie de rémunération pendant la période de mise en place, (3) construire des parcours d'accompagnement adaptés (support managérial et tutoral, informations, formations)

198 Le Directeur Régional indique disposer tout juste d'indicateurs de performance (relation clients, relation intérimaires) c'est-à-dire ne pas avoir pu compter pendant 5 mois d'indicateurs lui permettant d'évaluer l'implémentation du dispositif

## 3.2. L'approche quantitative transversale

Dans cette seconde section nous présentons dans un premier temps les items retenus dans l'élaboration du questionnaire. Ils renvoient à la mesure du contenu du contrat psychologique, aux phénomènes de brèche et de violation, aux attitudes et comportements et, enfin, aux éléments médiateurs. Dans un second temps, nous présentons l'architecture du questionnaire et les modalités de son administration auprès des salariés. Enfin, dans un dernier temps, avant d'évoquer la représentativité de l'échantillon, nous présentons les méthodes et instruments employés dans le cadre de l'analyse statistique exploratoire des données.

### 3.2.1. L'élaboration des « items » du questionnaire

Nous présentons dans cette section les items relatifs à chacune des composantes de la modélisation théorique que nous avons présentée : les attitudes/comportements, les médiateurs, les termes et dimensions du contrat psychologique et, enfin, les perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique.

#### Les items relatifs aux attitudes et comportements

Tableau 14. Items sur la performance intra-rôle

Variable	Item
Efficacité au travail	J'accomplis efficacement les tâches qui me sont attribuées et les responsabilités qui me sont confiées
Atteinte des objectifs	J'atteins les objectifs qui me sont fixés de manière satisfaisante

Bien que la *performance au travail* soit habituellement mesurée par une évaluation de la performance par le superviseur, l'auto-évaluation joue également un rôle important (Scullen, Mount et Goff, 2000). Nous avons ainsi repris la distinction d'Organ (1988) sur la performance intra-rôle (efficacité au travail) et extra-rôle (comportement de citoyenneté organisationnelle). Pour la première forme de performance, nous avons adapté 2 items de l'échelle à 4 items de Blau, Kumar et Nalakath (2005) dont la significativité repose à la fois sur l'importance quantitative relative de l'échantillon analysé (population répondants n=484 / population mère n= 826) et sur la pertinence du choix d'un échantillonnage aléatoire (484 questionnaires exploitables collectés / 826 destinataires). Ces deux items étaient associés à une échelle de Likert en 5 points notée de « pas du tout d'accord » (-2) à « tout à fait d'accord » (+2). Notons que nous avons conscience

par là de mesurer une performance intra-rôle déclarative. Chaque item était précédé de la consigne suivante : « Aujourd'hui, je suis d'accord pour dire que les propositions suivantes correspondent à ma perception... ».

Tableau 15. Items sur la performance extra-rôle

<b>Variable</b>	<b>Item</b>
OCB	Parfois, je suis amené(e) à faire des tâches qui ne sont pas décrites dans mes fonctions
Comportement d'aide	J'aide les nouveaux arrivants
Esprit d'équipe	J'aide les autres quand ils ont une surcharge de travail
Vertu civique	Je fais attention à tous les détails qui contribuent à améliorer l'image d'AD

Pour la seconde forme de performance, nous avons construit un item à échelle dichotomique (« oui/non ») afin de mesurer la réalisation ou non de tâches qui ne sont pas décrites dans la fonction du répondant. Si le répondant indiquait « oui », nous mesurons alors le comportement de citoyenneté organisationnelle au travers de 3 items adaptés de l'échelle à 8 items de Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990) dont la significativité repose à la fois sur l'importance quantitative relative de l'échantillon analysé (population répondants n=484 / population mère n= 826) et sur la pertinence du choix d'un échantillonnage aléatoire (484 questionnaires exploitables collectés / 826 destinataires). Ces items étaient associés à une échelle de Likert en 5 points notée de « pas du tout d'accord » (-2) à « tout à fait d'accord » (+2) à la fois sur les comportements d'aide (auprès des nouveaux arrivants), l'esprit d'équipe et la vertu civique. Nous mesurons enfin la conscience des répondants concernant l'impact de ces comportements dans leurs tâches intra-rôle en termes de « perte de temps » par un item associé à une échelle de Likert notée de « pas du tout d'accord » (-2) à « tout à fait d'accord » (+2). Précisons que cet item a été ajouté pour répondre à l'attente de l'entreprise et que nous n'en avons, par conséquent, pas tenu compte dans nos analyses.

Tableau 16. Items sur l'implication organisationnelle

<b>Variable</b>	<b>Item</b>
Implication affective	Je ressens un très fort sentiment d'appartenance à l'entreprise
Implication normative	Je suis fier(e) de dire aux gens que je travaille pour AD
Implication calculée	Je me dis que je contribue dans les succès de l'entreprise

Concernant *l'implication organisationnelle*, comme nous l'avons indiqué précédemment, les travaux de Meyer et Allen (Allen et Meyer, 1996 ; Meyer et Allen, 1991, 1997), qui sont les plus connus, ont conduit à un modèle (Meyer et Allen, 1991, 1997) qui postule l'existence de trois dimensions constitutives de l'engagement : les dimensions *affective*, *normative* et *calculée*. Cette structure en trois composantes a fait l'objet de nombreuses études, notamment d'analyses

factorielles confirmatoires, qui montrent la validité du modèle multidimensionnel<sup>199</sup>. Nous avons donc repris 3 items de l'échelle de Meyer et Allen (1997) à 6 items dont la significativité repose à la fois sur l'importance quantitative relative de l'échantillon analysé (population répondants n=484 / population mère n= 826) et sur la pertinence du choix d'un échantillonnage aléatoire (484 questionnaires exploitables collectés / 826 destinataires) pour mesurer les 3 dimensions de l'implication. Nous avons noté chacun de ces items sur une échelle de Likert en 5 points notée de « pas du tout d'accord » (-2) à « tout à fait d'accord » (+2). Chaque item était précédé de la consigne suivante : « Aujourd'hui, je suis d'accord pour dire que les propositions suivantes correspondent à ma perception... ».

Tableau 17. Items sur la satisfaction au travail

Variable	Item
Satisfaction au travail	Je suis globalement satisfait(e) dans mon travail
Satisfaction dans l'emploi	L'emploi que j'occupe actuellement me satisfait réellement
Satisfaction dans l'entreprise	Je me sens bien dans le groupe AD

La *satisfaction au travail* a été appréciée à l'aide de 3 items adaptés du *Job Diagnostic Survey* (Hackman et Oldham, 1975) renvoyant à la satisfaction dans le travail, dans l'emploi occupé et dans l'organisation. Leur significativité repose à la fois sur l'importance quantitative relative de l'échantillon analysé (population répondants n=484 / population mère n= 826) et sur la pertinence du choix d'un échantillonnage aléatoire (484 questionnaires exploitables collectés / 826 destinataires). Nous avons associé à chaque item une échelle de Likert en 5 points notée de « pas du tout d'accord » (-2) à « tout à fait d'accord » (+2). Chaque item était précédé de la consigne suivante : « Aujourd'hui, je suis d'accord pour dire que les propositions suivantes correspondent à ma perception... ».

Tableau 18. Items sur la confiance

Variable	Item
Confiance personnelle	Je ne vois pas très clair dans mon avenir professionnel
Confiance dans le supérieur	Je peux compter sur mon supérieur pour prendre les décisions appropriées quant à mon avenir professionnel
Confiance dans l'organisation	Je pense que la Direction d'AD a les moyens d'atteindre ses objectifs et d'assurer le développement de l'entreprise à long-terme

Concernant la *confiance*, en rejoignant Neveu (2004) et à la différence de la plupart des études menées sur la confiance organisationnelle, il nous est apparu utile de distinguer les deux référents

199 Bateman et Strasser, 1984 ; Allen et Meyer, 1990 ; Meyer, Allen et Gellattly, 1990 ; Angle et Lawson, 1993, 1994 ; Dunham et al., 1994 ; Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994 ; Cohen et Kirchmeyer, 1995 ; Iverson et Buttigieg, 1999 ; Nyhan, 1999 ; Finegan, 2000

sur lequel porte la confiance du salarié<sup>200</sup> : le supérieur direct et la direction. Par conséquent, nous avons, de l'échelle à 6 items de Robinson (1996) qui fait cette distinction, retenu 3 items à question fermée renvoyant à la confiance générale (codée de manière inversée), à la confiance dans le supérieur et dans la direction de l'entreprise. Leur significativité repose à la fois sur l'importance quantitative relative de l'échantillon analysé (population répondants n=484 / population mère n= 826) et sur la pertinence du choix d'un échantillonnage aléatoire (484 questionnaires exploitables collectés / 826 destinataires). Nous avons associé pour chacun une échelle de Likert en 5 points notée de « pas du tout d'accord » (-2) à « tout à fait d'accord » (+2). Chaque item était précédé de la consigne suivante : « Etes-vous d'accord avec la proposition suivante... ».

### Les items relatifs aux éléments médiateurs

Tableau 19. Items sur l'Echange Leader-Membre

Variable	Item
Compréhension personnelle	Mon manager comprend mes problèmes, mes besoins et connaît mon potentiel
Soutien personnel	Mon manager a assez confiance pour qu'il puisse soutenir mes décisions (vis-à-vis d'un client, d'un candidat, ...)
Soutien supérieur du manager que de l'organisation	Je ressens plus de soutien de la part de mon manager que du reste d'AD pour m'aider à réaliser mon travail et mes objectifs

*L'Echange Leader-Membre (ELM ou LMX)*, qui se focalise essentiellement sur la relation individuelle entre un leader et chacun de ses subordonnés, a été apprécié à l'aide de 3 items adaptés de l'échelle à 7 items de Graen et Uhl-Bien (1995) dont la significativité repose à la fois sur l'importance quantitative relative de l'échantillon analysé (population répondants n=484 / population mère n= 826) et sur la pertinence du choix d'un échantillonnage aléatoire (484 questionnaires exploitables collectés / 826 destinataires). Nous avons mesuré la compréhension personnelle du manager à l'égard du répondant, la confiance manifestée à l'égard de ses décisions et son soutien dans le travail du répondant au regard de l'organisation. Nous avons associé à chaque item une échelle de Likert en 5 points notée de « pas du tout d'accord » (-2) à « tout à fait d'accord » (+2). Chaque item était précédé de la consigne suivante : « Etes-vous d'accord avec la proposition suivante... ».

200 A ce titre, Dirks et Ferrin (2002) rappellent que certaines études portant sur la confiance dans « le leadership » distinguent deux types de « référents » : le leader « direct » (supérieur hiérarchique immédiat) et le « leadership organisationnel », plus difficilement identifié, qui désignent à la fois les cadres dirigeants (executive leadership) et les dirigeants dans leur ensemble (collective set of leaders).



Tableau 20. Items sur la Justice Organisationnelle

Variable	Item
Justice distributive	AD accorde les mêmes avantages à tous les salariés de même niveau
Justice interactionnelle	Mon manager traite l'ensemble de ses subordonnés au même niveau d'égalité
Justice procédurale	Le système d'évaluation de la performance de l'entreprise est juste

La *justice organisationnelle* a été mesurée sur ses trois composantes : procédurale, distributive et interactionnelle. La justice procédurale a été mesurée par un item adapté de l'échelle à 5 items de Blader et Tyler (2003) dont la significativité repose à la fois sur l'importance quantitative relative de l'échantillon analysé (population répondants n=484 / population mère n= 826) et sur la pertinence du choix d'un échantillonnage aléatoire (484 questionnaires exploitables collectés / 826 destinataires). La justice interactionnelle et distributive ont été mesurées chacune par un item adapté de l'échelle développée par Niehoff et Moorman (1993) dont la fiabilité acceptable a été démontré ( $\alpha = 0.92$ ). Nous avons associé à chacun des 3 items une échelle de Likert en 5 points notée de « pas du tout d'accord » (-2) à « tout à fait d'accord » (+2). Chaque item était précédé de la consigne suivante : « Etes-vous d'accord avec la proposition suivante... ».

Tableau 21. Items sur le Support Organisationnel Perçu

Variable	Item
Considération personnelle	AD prend en considération mes objectifs et mes valeurs
Réalisation de son travail	AD s'engage pour m'aider à réaliser mon travail au meilleur de mes capacités
Sécurisation de son emploi	AD fait tout ce qui est en son pouvoir pour me conserver comme employé

Le *Support Organisationnel Perçu (SOP)* a été mesuré au travers de 3 items adaptés de l'échelle à 9 items de Eisenberger et al (1986, 1990) dont la significativité repose à la fois sur l'importance quantitative relative de l'échantillon analysé (population répondants n=484 / population mère n= 826) et sur la pertinence du choix d'un échantillonnage aléatoire (484 questionnaires exploitables collectés / 826 destinataires). Nous avons ainsi mesuré le soutien organisationnel perçu dans la prise en considération des objectifs et valeurs personnels, dans la réalisation de son travail et dans la volonté de conserver le répondant comme employé de l'entreprise. Nous avons associé à chacun des 3 items une échelle de Likert en 5 points notée de « pas du tout d'accord » (-2) à « tout à fait d'accord » (+2). Chaque item était précédé de la consigne suivante : « Etes-vous d'accord avec la proposition suivante... ».

## Les items relatifs au contenu et aux dimensions du contrat psychologique (PCI)

Comme nous l'évoquions précédemment, nous considérons le contrat psychologique sous ses deux versants : employé et employeur. Néanmoins, notons tout de suite une limite que nous discuterons plus loin à savoir que la mutualité que nous allons mesurer tient seulement compte des perceptions de l'employé sur les promesses des deux parties. La première version du *Psychological Contract Index* (PCI) a été proposée par Rousseau en 1990. Celle-ci a fait l'objet de deux actualisations en 1998 et en 2000 car l'outil créé en 1990 fait uniquement état d'une liste d'engagements de la part de l'employeur (Robinson et Rousseau, 1994 ; Robinson et al., 1994 ; Robinson et Morrison, 1995 ; Robinson, 1996 ; Rousseau, 1990). Le fait de se centrer uniquement sur les promesses de l'employeur ne permet donc pas d'appréhender la mutualité et la réciprocité qui sont propres à un échange social. Face à cette critique, Rousseau présente en 1998 et 2000 une version étendue du PCI, avec 59 items supposés représenter des éléments centraux de la relation d'emploi<sup>201</sup> en incluant des promesses faites à la fois par les individus et par leur entreprise.

Nous avons donc choisi de nous appuyer sur le PCI pour trois raisons. D'une part il correspond à l'opérationnalisation directe de l'approche théorique que nous avons présentée à savoir un ensemble de promesses mutuelles. D'autre part, il permet de présenter une liste très détaillée de promesses réciproques. Son principe de construction est connu et explicite, et l'adapter au contexte français permet de s'appuyer sur un instrument robuste. Enfin, il est très utilisé par les chercheurs dont la plupart citent Rousseau pour évoquer les principes de la construction de la mesure qu'ils utilisent<sup>202</sup>. Le tableau suivant présente les thèmes identifiés par Rousseau dans le PCI : quatre thèmes pour les promesses de l'employeur mesurés avec 32 items, et trois thèmes pour celles de l'employé mesurés avec 27 items. Pour mesurer ces obligations, l'échelle retenue dans le PCI est une échelle de Likert en 5 points, allant de « pas du tout » à « dans une très large mesure », qui se présente ainsi : « Dans quelle mesure pensez-vous que votre entreprise est obligée de vous fournir... ». Outre Rousseau qui en est l'instigatrice, cette échelle a été reprise par Coyle-Shapiro et Neuman (2004), King (2000), McDonald et Makin (2000), ou encore De Vos et al. (2003). La significativité du PCI dans notre étude repose à la fois sur l'importance quantitative relative de l'échantillon analysé (population répondants n=484 / population mère n= 826) et sur la pertinence du choix d'un échantillonnage aléatoire (484 questionnaires exploitables collectés / 826 destinataires).

---

201 Cette liste a été élaborée à la suite d'entretiens menés auprès d'étudiants de MBA qui travaillent dans 13 entreprises des secteurs de la comptabilité, de la fabrication et de l'ingénierie.

202 Conway et Briner, 2002 ; Coyle-Shapiro, 2002 ; Coyle-Shapiro et Neuman, 2004 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2002 ; Kickul, 2001 ; Kickul et al., 2004 ; Kickul et Lester, 2001 ; Porter et al., 1998 ; Robinson, 1996 ; Turnley et Feldman, 1999 ; 2000 ; De Vos et al., 2003

Tableau 22. Les promesses mesurées par le PCI (Guerrero, 2005)

Promesses faites par l'employeur	Promesses faites par l'employé
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rémunération et rétribution (9 items)</li> <li>▪ Contenu du travail (5 items)</li> <li>▪ Climat de confiance et équité (9 items) inclut les relations avec les collègues et le soutien du supérieur</li> <li>▪ Conditions matérielles de travail (9 items) inclut la formation, les ressources, les conditions de sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altruisme et esprit d'équipe (13 items) inclut les comportements hors rôle, la citoyenneté d'entreprise, la gestion de son employabilité</li> <li>▪ Performances minimales au travail (7 items)</li> <li>▪ Loyauté (7 items)</li> </ul>

Nous avons donc emprunté des items au PCI de Rousseau, qui sont suffisamment généraux pour pouvoir être pertinents dans la plupart des situations professionnelles. Nous les avons adaptés ou complétés en incluant les engagements du salarié. Ceux-ci, en lien avec nos développements théoriques précédents, nous ont ainsi permis de mesurer dans un premier temps les « termes » du contrat psychologique employé et employeur. Souhaitant faire se prononcer le répondant sur les promesses ou obligations perçues principalement (pour évaluer où se situaient les attentes premières des répondants), nous demandions au répondant de choisir d'une part 4 promesses faites par l'employé (et donc d'obligations prises à l'égard de l'entreprise) dans une liste de 10 items et, d'autre part, 5 promesses faites par l'employeur (et donc d'obligations prises à l'égard de l'employé) dans une liste de 11 items. Les consignes respectives étaient les suivantes : « Quelles sont selon vous les 4 attentes prioritaires que peut avoir AD envers vous ? » (promesses faites par l'employé) et « Quelles sont pour vous les 5 obligations principales d'AD à votre égard ? » (promesses faites par l'employeur).

Tableau 23. Items sur les termes du contrat psychologique

Promesses faites par l'employé	Promesses faites par l'employeur
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atteindre les objectifs fixés dans son travail</li> <li>▪ Développer ses compétences</li> <li>▪ Etre clair dans mes souhaits et plans de carrière</li> <li>▪ Etre fidèle et loyal</li> <li>▪ Garantir l'éthique professionnelle d'AD</li> <li>▪ Etre impliqué dans son travail</li> <li>▪ Respecter les décisions, l'organisation et la hiérarchie d'AD</li> <li>▪ Vous adapter aux changements</li> <li>▪ Avoir le souci d'améliorer votre travail et ses méthodes</li> <li>▪ Savoir travailler en équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vous apporter une autonomie, des responsabilités et des challenges dans votre travail</li> <li>▪ Maintenir et favoriser une bonne communication entre la hiérarchie et les salariés</li> <li>▪ Vous apporter des opportunités de carrière, des possibilités d'évolution et de progression</li> <li>▪ Prendre en compte et respecter l'équilibre entre vie professionnelle / vie personnelle</li> <li>▪ Vous expliquer clairement et sans ambiguïté les règles spécifiant les droits et obligations de chacun</li> <li>▪ Vous faire bénéficier d'action(s) de formation(s)</li> <li>▪ Reconnaître vos performances, votre implication et vos efforts</li> <li>▪ Respecter les engagements ou accords vous concernant (emploi, évolution, conditions de travail) passés avec AD</li> <li>▪ Vous apporter des moyens et un soutien dans votre travail</li> <li>▪ Vous rémunérer équitablement au regard de vos responsabilités et performances</li> <li>▪ Vous offrir une sécurité de l'emploi</li> </ul>

Pour préciser chacune de ces promesses/obligations, nous avons ensuite proposé au répondant une liste d'items complémentaires présentés en annexe 14 se rapportant à chacune des promesses retenues. Nous leur avons associé une échelle de Likert en 5 points notée de « Très important » à « Pas du tout important » en répondant à la consigne suivante : « Vous venez de cocher (rappel de l'item). Quel est selon vous le degré d'importance des propositions suivantes ? ». Ainsi chacune des promesses/obligations avait pour objectif d'en préciser les fondements pour nos interlocuteurs du terrain. Notons que nous n'avons pas retenu ces éléments dans les analyses factorielles. Dans un second temps, nous avons mesuré les « dimensions » du contrat psychologique au travers de 6 items associés chacun à une échelle dichotomique (« oui/non ») précédé de la consigne suivante : « Diriez-vous que les termes de votre relation d'emploi avec AD sont : ».

Tableau 24. Items sur les dimensions du contrat psychologique

Variable	Item
Tangibilité	Expliqués clairement et de manière non ambiguë
Soutien	En adéquation avec votre vie et vos projets personnels
Stabilité	Stables et non renégociables
Temporalité	Durables dans le temps
Symétrie de l'échange	Acceptables et équitables
Niveau de contrat	Applicables à tous les salariés

### **Les items relatifs aux perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique**

Comme nous l'avons largement expliqué, on distingue la *brèche* de la *violation* : la *brèche* correspond à une évaluation cognitive de l'écart entre les obligations promises et les rétributions reçues alors que la *violation* a une dimension affective liée au sentiment de trahison qui peut survenir après la constatation d'une brèche (Robinson et Morrison, 2000). Les deux concepts recouvrent donc des réalités différentes, la *violation* étant considérée beaucoup plus rarement, et rattachée au sentiment de trahison et d'affect négatif conséquent à un non-respect des engagements que l'on juge injuste (Pugh *et al.* 2003). Comme pour la plupart des outils de mesure de la *brèche* du contrat psychologique, nous nous sommes appuyés sur les listes que nous venons de détailler à l'instant. Si certains auteurs passent par une évaluation intermédiaire du contenu du contrat psychologique<sup>203</sup>, ayant orienté le répondant à retenir des promesses prioritaires, nous

203 On trouve principalement deux échelles de mesure de la brèche : « Dans quelle mesure, en pratique, votre entreprise a-t-elle respecté ses obligations ? » ou « Dans quelle mesure votre entreprise a rempli chacune des obligations suivantes ? ». Ces questions ont été posées par la plupart des chercheurs (Coyle-Shapiro, 2002 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 ; Coyle-Shapiro et Neuman, 2004 ; Guest et Conway, 2002 ; Kickul, 2001 ; Robinson et Rousseau, 1994 ; Robinson et al., 1994 ; Robinson et Morrison, 1995 ; Turnley et Feldman, 1998, 1999). Les réponses se répartissent sur une échelle de Likert à 5 points, allant de « pas du tout respectées/remplies » à « tout à fait respectées/remplies ». On trouve une variante à cette question (Lester et al. 2002 ; Robinson, 1996 ; Rousseau, 1990 ; Rousseau, 1998), pour laquelle les salariés se positionnent sur une échelle allant de

avons préféré suivre ceux qui évaluent directement la brèche du contrat psychologique en posant directement la question liée au respect de chacune des promesses retenues (De Vos et al., 2003 ; Guest et Conway, 2002 ; Johnson et O’Leary, 2003 ; Lester et al., 2002). Aussi, à l’issue des réponses apportées aux items relatifs aux termes du contrat psychologique employé puis employeur, nous demandions au répondant de nous indiquer sur une échelle dichotomique (« oui/non ») sa perception d’accomplissement ou non de chacune des promesses. Les consignes étaient les suivantes : « Vous avez sélectionné les 4 obligations principales suivantes envers AD. Pensez-vous les remplir totalement ? » (promesses faites par l’employé) et « Vous avez retenu les 5 obligations principales suivantes envers vous. Pensez-vous qu’AD les remplit totalement ? » (promesses faites par l’employeur).

Les mesures des brèches « employé » et « employeur » sont alors obtenues sur le principe d’agrégation du nombre de brèches perçues pour chaque obligation prioritaire sur le nombre total d’obligations prioritaires (employé et employeur). Par exemple, sur les 5 promesses faites par l’employeur, un salarié qui répondait « oui » pour 3 obligations et « non » pour les deux autres, obtenait un score de « brèche employé » de 3 sur 5. Ce score représente le degré d’intensité de brèche « employé » et « employeur » perçue par le répondant. Les scores obtenus vont, pour la « brèche employé » de 0 à 5 brèches<sup>204</sup> et, pour la « brèche employeur » de 0 à 4 brèches<sup>205</sup> d’où, dans les deux cas, la présence d’une absence de brèche (0) à une brèche totale (4 ou 5). Ensuite, dans le questionnaire, nous demandions au répondant de nous indiquer pour chaque obligation sur laquelle une brèche était perçue, les éléments auxquels il pensait en particulier parmi les items complémentaires associés à l’obligation (annexe 14). Les consignes étaient les suivantes : « Vous estimez ne pas avoir rempli l’obligation (rappel de l’obligation). A quels éléments pensez-vous en particulier ? (plusieurs réponses possibles) » (brèche employeur) et « Vous estimez qu’AD n’a pas rempli l’obligation (rappel de l’obligation). A quels éléments pensez-vous en particulier ? (plusieurs réponses possibles) » (brèche employé)<sup>206</sup>.

Enfin, nous avons mesuré la *violation* du contrat psychologique employé par un item associé à une échelle dichotomique (« oui/non ») précédé de la consigne suivante : « Vous avez la perception qu’AD n’a pas rempli une ou plusieurs de ses obligations. En éprouvez-vous un sentiment de colère, de frustration et/ou d’amertume envers l’entreprise ? ». Nous avons complété cet item de la perception de violation par la proposition de 9 items supplémentaires renvoyant aux

---

-2 (beaucoup moins que prévu) à +2 (beaucoup plus que prévu), pour chaque obligation citée : « Dans quelle mesure avez-vous reçu de l’entreprise ce qu’elle s’était engagée à vous donner ? »

204 C’est-à-dire de 0 à 5 promesses faites par l’employeur non remplies par AD

205 C’est-à-dire de 0 à 4 promesses faites par l’employé non remplies

206 Notons que nous n’avons pas retenu les réponses à ces deux consignes

émotions et aux sentiments dans l'objectif de mesurer l'état d'esprit du répondant lors de la passation du questionnaire. Leur significativité repose à la fois sur l'importance quantitative relative de l'échantillon analysé (population répondants n=484 / population mère n= 826) et sur la pertinence du choix d'un échantillonnage aléatoire (484 questionnaires exploitables collectés / 826 destinataires). La consigne était la suivante : « Quelle(s) sont les proposition(s) qui correspond(ent) le mieux à votre état d'esprit actuellement ? (plusieurs réponses possibles) ».

Tableau 25. Items relatifs à l'état d'esprit

<b>Variable</b>	<b>Item</b>
Inquiétude et Anxiété	Je me sens inquiet(e) voire anxieu(se)
Bien-être	Je me sens bien et suis heureux(se)
Déprime et Fatigue	Je me sens déprimé(e) et fatigué(e)
Ennui	J'ai souvent le sentiment de m'ennuyer
Epuisement	Je me sens épuisé(e)
Optimisme	Je suis optimiste
Energie	Je me sens plein d'énergie
Agressivité et/ou irritabilité	On me dit souvent que je suis agressif(ve) et/ou irritable
Bonne humeur	Je suis toujours de bonne humeur

### 3.2.2. Le recueil des données : modalités d'administration du questionnaire et échantillon

L'élaboration « architecturale » de notre questionnaire présenté dans son intégralité en annexe 15 a été conduite avec une intervenante de la Direction Marketing<sup>207</sup>. La passation du questionnaire a été réalisée via internet par l'intermédiaire du logiciel « Wysuforms ».

#### **L'architecture du questionnaire**

L'outil « Wysuforms » permet d'effectuer un branchement logique des pages et des conditions de saisie selon les réponses des répondants. Celui-ci nous a donc permis d'élaborer un questionnaire dynamique dont le temps de passation n'excédait pas 15 minutes. Nous avons adressé un courriel d'invitation<sup>208</sup> (annexe 16) intitulé « Votre avis nous intéresse » à chacun des salariés permanents des 3 régions (Aquitaine, Rhône, Alpes) soit à huit cent vingt six personnes (826). Nous avons pu le faire car nous disposions du fichier du personnel qui faisait mention, pour chaque collaborateur de ces régions, des éléments suivants : la région et le secteur d'appartenance, l'établissement d'exercice, le matricule<sup>209</sup>, le nom et prénom<sup>210</sup>, la date de naissance, le sexe, le niveau de formation, la rémunération, le type de contrat, l'ancienneté dans l'entreprise et dans l'emploi, la classification, l'emploi occupé, et, l'adresse e-mail. Chaque collaborateur pouvait dès lors se connecter au questionnaire en cliquant sur le lien proposé en indiquant son code d'accès (authentification et gestion de l'anonymat). Il accédait alors à la page d'accueil du questionnaire. Notons que le répondant pouvait suivre l'avancement de sa passation via une barre de progression automatique<sup>211</sup>. De plus, le questionnaire pouvait être renseigné en plusieurs fois tout au long de son ouverture. Enfin, pour nous garantir la complétude des questionnaires, nous avons paramétré l'outil de manière à ce que le répondant ne puisse pas répondre à un item sans avoir préalablement renseigné le précédent. Le questionnaire, dont la figure suivante schématise l'architecture, était composé de cinq parties distinctes.

---

207 Elle a en charge la réalisation des enquêtes réalisées par l'entreprise AD

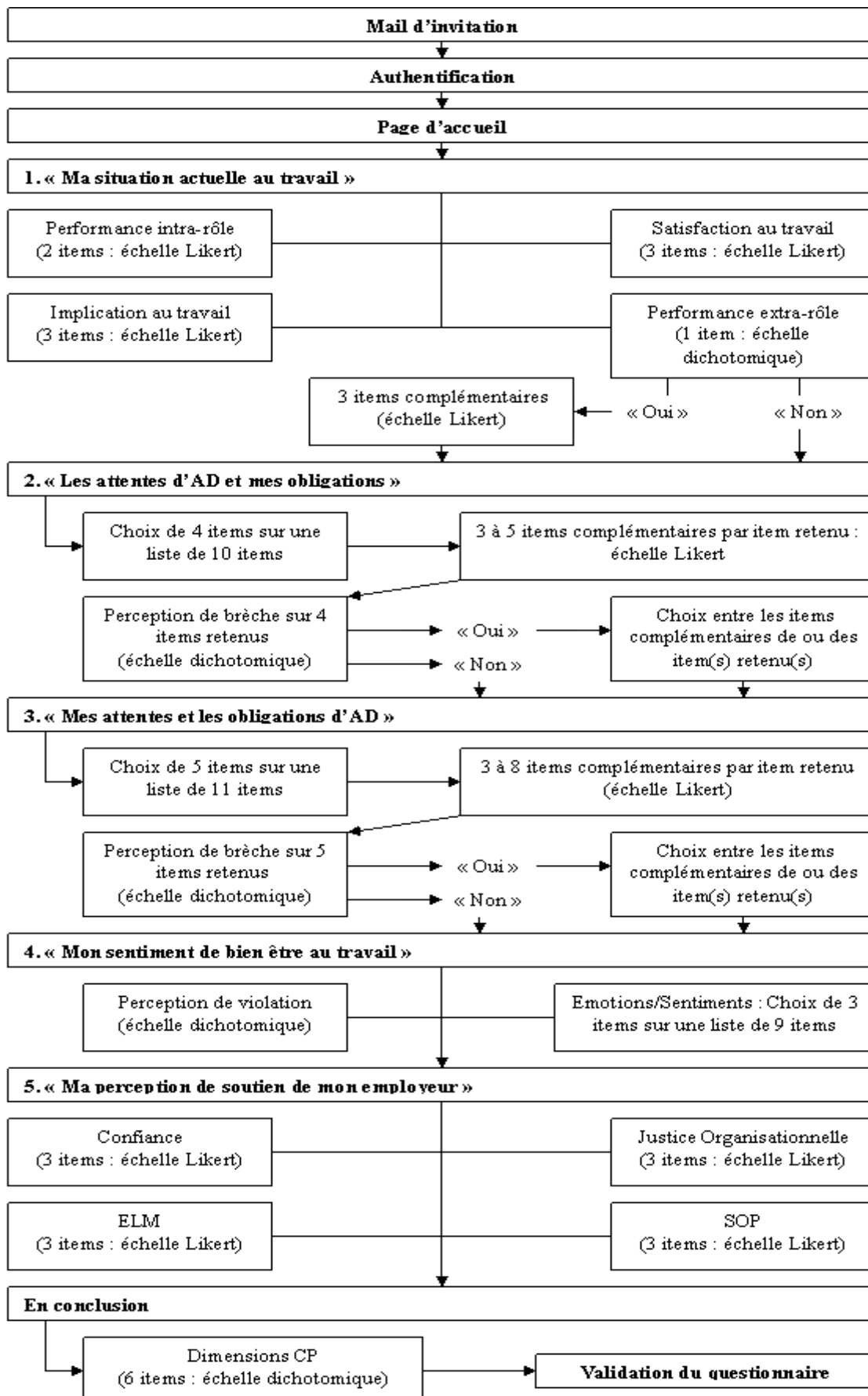
208 Signé par nous-mêmes et la structure interne afin de rassurer les répondants sur la confidentialité des informations communiquées et éviter d'éventuels troubles quant à une association de cette étude avec soit la Direction Marketing du Groupe AD, soit avec notre entité AL fortement associée aux activités de réorganisation

209 Cette variable de contrôle constituait la « variable clef » nous permettant l'importation des données entre logiciels de recueil et d'analyse des données en vue de la reconnaissance des individus

210 Disposer du nom des collaborateurs nous permettait par la suite, pour les salariés interviewés, de les situer dans la classe d'appartenance de l'ACM

211 Cette fonctionnalité de l'outil « Wysuforms » permettait de rassurer le répondant qui ne pouvait renseigner le questionnaire que pendant son temps de travail (car seulement accessible par l'intranet de la société)

Figure 15. Architecture du questionnaire





Nous avons sciemment introduit des changements dans la forme des questions (échelle dichotomique, de Likert, choix de réponses à cocher) pour à la fois éviter autant que possible l'effet de halo et « casser » le rythme de la passation (afin que le répondant reste concentré sur les questions qui lui sont posées). Les cinq parties du questionnaire sont les suivantes :

1. « Ma situation actuelle au travail » renvoyait dans un premier temps aux items relatifs à la performance intra-rôle, à la satisfaction et à l'implication au travail. Dans un deuxième temps, nous interrogeons le répondant sur la performance extra-rôle. Dans le cas où il indiquait « oui » à cet item, celui-ci devait en préciser les éléments au travers de 4 items complémentaires.
2. « Les attentes d'AD et mes obligations » (c'est-à-dire le contrat psychologique de l'employeur) proposait dans un premier temps une liste de 10 items parmi lesquels le répondant devait en choisir 4 c'est-à-dire les termes jugés prioritaires concernant le contrat psychologique de l'employeur. Dans un second temps, le répondant était interrogé de manière plus fine sur chaque item retenu par une liste d'items complémentaires. Dans un troisième temps, le répondant voyait apparaître les 4 obligations prioritaires retenues et devait indiquer pour chacune d'elle s'il percevait une brèche (de sa part) à leur égard. A chaque item pour lequel une brèche était perçue, le répondant devait préciser parmi les items complémentaires ceux auxquels cette brèche se référait particulièrement.
3. « Mes attentes et les obligations d'AD » (c'est-à-dire le contrat psychologique de l'employé) proposait dans un premier temps une liste de 11 items parmi lesquels le répondant devait en choisir 5 c'est-à-dire les termes jugés prioritaires concernant son contrat psychologique employé. Dans un second temps, il était interrogé de manière plus fine sur chaque item retenu par une liste d'items complémentaires. Dans un troisième temps, le répondant voyait apparaître les 5 obligations prioritaires retenues et devait indiquer pour chacune d'elle l'existence d'une brèche (de la part d'AD) à leur égard. A chaque item pour lequel une brèche était perçue, le répondant devait préciser parmi les items complémentaires ceux auxquels cette brèche se référait particulièrement.
4. « Mon sentiment de bien être au travail » proposait dans un premier temps au répondant d'indiquer sa perception de violation au regard de ou des brèches perçues à l'égard de son contrat psychologique (partie 3). Dans un second temps, il devait choisir, parmi une liste de 9 items, 3 items correspondant à son état d'esprit au moment de la passation du questionnaire.
5. « Ma perception de soutien de mon employeur » renvoyait aux items relatifs à la confiance, l'Echange Leader-Membre (ELM), la justice organisationnelle et le Support

Organisationnel Perçu (SOP). Enfin, le répondant devait renseigner une liste de 6 items relatifs aux dimensions du contrat psychologique.

Au terme de la passation du questionnaire, le répondant devait valider ses réponses sans possibilité pour celui-ci de revenir sur les éléments indiqués. Cette procédure nous permettait d'une part de pouvoir compter sur des questionnaires complets (tous les questionnaires partiels, peu nombreux, n'ont pas été retenus dans nos analyses) et, d'autre part, de nous assurer d'un recueil des données à l'instant *t*.

### **Le pré-test, l'administration du questionnaire et la préparation des données**

Nous avons réalisé deux pré-tests du mode d'administration définitif du questionnaire auprès des membres du Groupe Projet et de l'équipe de la structure interne soit environ dix personnes. L'objectif était de mettre à l'épreuve l'ensemble des dimensions du questionnaire : mail d'invitation, page d'accueil, ordonnancement, forme et compréhension des questions. Ces tests ont conduit à des réajustements lors de téléconférences et de quelques réunions de travail concernant les items, la présentation et les messages véhiculés. Cette étape finalisée, nous avons réalisé une téléconférence de lancement début mars 2007 avec le Groupe Projet afin de valider la version définitive du questionnaire et planifier son administration selon les régions.

Il y a eu deux temps d'envois distincts<sup>212</sup> selon les périodes de vacances scolaires propres à chacune des régions. Nous souhaitons avoir en effet une période « pleine » d'ouverture du questionnaire d'une durée de 3 semaines. Par conséquent, nous avons lancé l'ouverture du questionnaire par l'envoi du mail d'invitation le 26 mars 2007 pour les collaborateurs permanents des régions Rhône et Alpes et le 2 avril 2007 pour la région Aquitaine. Au cours de l'ouverture du questionnaire, l'outil « Wysuforms » permettant de suivre la collecte automatique des données en temps réel, nous avons réalisé deux relances ciblées (annexe 17) que ce soit auprès des collaborateurs permanents des 3 régions n'ayant pas répondu au questionnaire ou auprès de ceux qui y ont répondu de manière partielle. Notre objectif étant de pouvoir nous appuyer sur le meilleur taux possible de retour de questionnaires complets. Ces relances ont été effectuées pour chacune des régions à intervalle d'une semaine et demie.

A la clôture du questionnaire, nous avons importé une base de données unique (sous format excel) regroupant les questionnaires complets des répondants. En vue de l'analyse de ces données, nous

---

212 Fonctionnalité de l'outil dans la gestion planifiée des campagnes d'enquête d'ouverture et de clôture

avons alors préparé notre fichier en codifiant dans un premier temps les variables de contrôle (signalétiques) par classes : appartenance régionale, sexe, âge, ancienneté dans l'entreprise et dans l'emploi, niveau de formation, contrat et rémunération. A partir de l'emploi occupé, nous avons construit une classe managériale<sup>213</sup> à 4 modalités et une classe d'appartenance à une situation de changement à 4 modalités à partir du secteur d'appartenance<sup>214</sup>.

Tableau 26. Codification des variables de contrôle (signalétiques)

Libellé variable	Type	Modalités (Codification/Intitulé)	
DR	Nominale	01-Rhône 08-Alpes 32-Aquitaine	Région Rhône Région Alpes Région Aquitaine
Sexe	Nominale	F M	Femme Homme
Age	Nominale	Age20/25 Age26/30 Age31/35 Age36/40 Age41/45 Age46/50 Age>50	Moins de 25 ans De 26 à 30 ans De 31 à 35 ans De 36 à 40 ans De 41 à 45 ans De 46 à 50 ans Plus de 50 ans
Ancienneté Entreprise	Nominale	Ent<5 Ent6/10 Ent11/20 Ent21/30 Ent>30	Moins de 5 ans De 6 à 10 ans De 11 à 20 ans De 21 à 30 ans Plus de 30 ans
Ancienneté Emploi	Nominale	Emp<2 Emp3/5 Emp6/10 Emp11/20 Emp>20	Moins de 2 ans De 3 à 5 ans De 6 à 10 ans De 11 à 20 ans Plus de 20 ans
Formation	Nominale	<Bac+2 Bac+2/+4 >Bac+5	Moins de Bac+2 De Bac+2 à Bac+4 Plus de Bac+5
Contrat	Nominale	CDD CDI	Contrat à Durée Déterminé Contrat à Durée Indéterminée
Libellé Emploi	Nominale	A AR RR CM DA DR/DS RP	Assistant Assistant Recrutement Responsable Recrutement Chargé de Mission Directeur d'Agence Directeur en Direction Régionale Responsable de Pôle
Rémunération	Nominale	Rem<25 Rem25/30 Rem31/35 Rem36/40 Rem41/45 Rem>45	Inférieure à 25K€/an De 25 à 30K€/an De 31 à 35K€/an De 36 à 40K€/an De 41 à 45K€/an Supérieure à 45K€/an
Management	Nominale	NonAg NonDR N+1 N+2/3	Sans responsabilité (en agence) Sans responsabilité (en DR) Manager n+1 (agence) Manager n+2/3 (DR)
Nature du changement vécu	Nominale	Aucun Intég Modis Inté/Modis	Aucun Intégration Modis (nouveau modèle distri) Intégration et Modis

213 Nous avons longtemps regardé notre objet de recherche par le prisme de la position managériale (notre problématique de recherche en a notamment fait mention plusieurs mois durant). Au regard de nos résultats et au travers de nos réflexions permanentes, cette variable de contrôle ne nous est plus apparue comme décisive et nous a conduit à la retenir comme variable de contrôle parmi les autres en problématisant notre objet de recherche au travers de l'individu et non plus de la fonction.

214 Cette dernière variable n'ayant pas été retenue

Tableau 27. Codification des items sur les attitudes, comportements et éléments médiateurs (dépendantes)

Item	Variable	Codification (pas du tout à tout à fait)	Type
J'accomplis efficacement les tâches qui me sont attribuées et les responsabilités qui me sont confiées	Efficacité au travail	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
J'atteins les objectifs qui me sont fixés de manière satisfaisante	Atteinte des objectifs	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
Parfois, je suis amené(e) à faire des tâches qui ne sont pas décrites dans mes fonctions	OCB	Oui/Non	
J'aide les nouveaux arrivants	Comportement d'aide	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
J'aide les autres quand ils ont une surcharge de travail	Esprit d'équipe	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
Je fais attention à tous les détails qui contribuent à améliorer l'image d'AD	Vertu civique	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
Je ressens un très fort sentiment d'appartenance à l'entreprise	Implication affective	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
Je suis fier(e) de dire aux gens que je travaille pour AD	Implication normative	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
Je me dis que je contribue dans les succès de l'entreprise	Implication calculée	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
Je suis globalement satisfait(e) dans mon travail	Satisfaction Travail	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
L'emploi que j'occupe actuellement me satisfait réellement	Satisfaction Emploi	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
Je me sens bien dans le groupe AD	Satisfaction Entreprise	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
Je ne vois pas très clair dans mon avenir professionnel	Confiance personnelle	2, 1, 0, -1, -2*	Continue
Je peux compter sur mon supérieur pour prendre les décisions appropriées quant à mon avenir professionnel	Confiance dans le supérieur	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
Je pense que la Direction d'AD a les moyens d'atteindre ses objectifs et d'assurer le développement de l'entreprise à long-terme	Confiance dans l'organisation	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
Mon manager comprend mes problèmes, mes besoins et connaît mon potentiel	Compréhension personnelle	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
Mon manager a assez confiance pour qu'il puisse soutenir mes décisions (vis-à-vis d'un client, d'un candidat, ...)	Soutien personnel	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
Je ressens plus de soutien de la part de mon manager que du reste d'AD pour m'aider à réaliser mon travail et mes objectifs	Soutien manager > organisation	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
AD accorde les mêmes avantages à tous les salariés de même niveau	Justice distributive	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
Mon manager traite l'ensemble de ses subordonnés au même niveau d'égalité	Justice interactionnelle	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
Le système d'évaluation de la performance de l'entreprise est juste	Justice procédurale	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
AD prend en considération mes objectifs et mes valeurs	Considération personnelle	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
AD s'engage pour m'aider à réaliser mon travail au meilleur de mes capacités	Réalisation de son travail	-2, -1, 0, 1, 2	Continue
AD fait tout ce qui est en son pouvoir pour me conserver comme employé	Sécurisation Emploi	-2, -1, 0, 1, 2	Continue

\* Codage inversé

Concernant les réponses aux items des parties 1 et 5 du questionnaire se rapportant aux attitudes, comportements et éléments médiateurs (qui sont associés à une échelle de Likert), comme en témoigne le tableau précédent, nous avons précisé la variable concernée et codifié la réponse de l'individu en variable continue selon le barème suivant : de pas du tout d'accord (-2) à tout à fait d'accord (+2). Concernant les réponses apportées aux items des parties 2, 3 et 4 du questionnaire (réponses nominales), nous les avons conservées en l'état. Néanmoins, en vue de répondre à notre question de recherche, en plus des variables portant sur les objets de brèche du CP employé et sur la violation perçue du CP employé, nous avons construit 3 nouvelles variables (actives) nominales que nous présentons dans le tableau suivant. Ces variables ont été construites de la manière suivante :

- « Degré Brèche CP Employé » avec 3 modalités (faible brèche, brèche médiane, forte brèche) : nous avons pris conscience que la perception de brèche entre deux collaborateurs ne saurait être équivalente car l'un peut « seulement » percevoir une seule brèche concernant une attente alors qu'un second collaborateur pourra en percevoir plusieurs d'où des degrés différents de perception de brèche. Nous avons donc indiqué le degré de brèche *a posteriori* c'est-à-dire que pour un répondant ayant indiqué aucune ou une brèche sur une attente sur les cinq, nous indiquions « brèche faible » ; deux ou trois sur cinq, « brèche médiane » ; quatre ou cinq, « brèche forte ».
- « Brèche CP Employeur » avec 2 modalités (Oui/Non) : la réponse d'un collaborateur ayant répondu au moins une fois ne pas avoir rempli sa promesse concernant une ou plusieurs des 4 attentes prioritaires qu'il avait préalablement sélectionnées nous a conduit à indiquer la modalité « oui » à la variable « BRECHE CP Employeur »
- « Emotions/Sentiments » avec 2 modalités (Positifs/Négatifs) : la réponse d'un collaborateur ayant majoritairement sélectionné des items se rapportant à des émotions ou sentiments positifs nous a conduit à indiquer la modalité « positifs » à la variable « Emotions/Sentiments » et *vice et versa*<sup>215</sup>.

---

215 L'administration du questionnaire conduisait le répondant à choisir une série de trois propositions donc à avoir soit une majorité d'items positifs soit une majorité d'items négatifs

Tableau 28. Codification des variables actives (indépendantes)

<b>Libellé variable</b>	<b>Type</b>	<b>Modalités</b>	
Degré Brèche CP Employé*	Nominale	Brèche faible Brèche médiane Brèche forte	Brèche perçue sur 0 ou 1 attente sur 5 Brèche perçue sur 2 ou 3 attentes sur 5 Brèche perçue sur 4 ou 5 attentes sur 5
Nature Brèche CP Employé (objets)	Nominale	Auto Com Opport Respect Droits Form Reco Accords Moyens Rem Securite	Autonomie, responsabilités Communication Opportunités carrière/progression Respect vie prof/vie perso Respect droits/devoirs respectifs Formation Reconnaissance Accords/engagements individuels Moyens et soutien dans travail Rémunération Sécurité de l'emploi
Violation	Nominale	Viol (oui) Viol(non)	Violation perçue Pas de violation perçue
Emotions/Sentiments*	Nominale	Emotions(+) Emotions(-)	Emotions/sentiments positifs Emotions/sentiments négatifs
Brèche CP Employeur*	Nominale	Brèche(oui) Brèche(non)	Brèche employeur perçue Brèche employeur non perçue

Concernant les réponses apportées aux items de la partie 5 sur les dimensions du CP (réponses nominales), nous avons conservé la codification en l'état.

Tableau 29. Codification des items sur les dimensions du CP (dépendantes)

<b>Libellé variable</b>	<b>Type</b>	<b>Modalités</b>	
Dimensions CP Employé	Nominale	Tangibilité Soutien Stabilité Timing Equité Collectif	CP Tangible vs intangible CP Varié vs Limité CP Stable vs Flexible CP Long Terme vs Court Terme CP Equitable vs Inéquitable CP Collectif vs Individuel

### 3.2.3. L'analyse des données : les méthodes et outils employés

L'analyse des données a été conduite en trois temps à l'aide du logiciel SPAD 5.5 en raison de la puissance de son outil descriptif DESMOD, de la clarté de l'outil dendrographique et la pertinence du critère de la Valeur Test (V.T.). Le premier temps porte sur une analyse statistique exploratoire pour repérer le phénomène étudié<sup>216</sup>, le second sur une analyse factorielle pour résumer l'information obtenue en dégagant des dimensions « sous-jacentes » sur un plan factoriel et, enfin, le dernier temps sur une Analyse des Correspondances Multiples (ACM) pour réaliser une classification et dresser une typologie des répondants.

#### **L'analyse statistique exploratoire**

Lorsque les données ont été collectées et préparées, nous avons dans un premier temps exploré les résultats en procédant à des tris à plats sur les variables présentées plus haut. Nous avons considéré indépendamment les variables les unes des autres puis procédé à leur analyse et à leur mise en relation au travers de tris croisés. Il s'agit essentiellement à cette étape de statistiques descriptives sur variables nominales et continues qui ont pour objectif, non pas de tester le modèle théorique proposé, mais de disposer rapidement d'un état des lieux concernant le phénomène étudié. Dans un second temps, par des analyses bi-variées, nous avons mis en évidence les Variables Explicatives Majeures du phénomène de brèche et de violation du contrat psychologique. Selon la nature des variables étudiées (nominales, continues), différents types d'analyses ont été effectuées (corrélations, variance). Nous avons retenu en règle générale dans nos analyses, au seuil de signification  $\alpha$  de 0,05, le test du khi-deux<sup>217</sup> pour les variables nominales (discrètes) et le t-test pour les variables continues. Les résultats de ces deux premiers niveaux d'analyse sont présentés dans la première section du chapitre suivant.

Le troisième niveau, par une analyse multi-variée<sup>218</sup>, consiste à structurer et à simplifier les données issues de ces deux premiers niveaux d'analyse. La mise en œuvre de ce type de méthode

---

216 Nous nous sommes également appuyés, à cette étape, sur le logiciel SPHINX 4.5. Il s'agit d'un logiciel d'enquête et d'analyse des données permettant à l'utilisateur d'être assisté dans chacune des quatre grandes étapes de la réalisation d'une enquête (hors phase de collecte) : la réalisation du questionnaire, la saisie des réponses, les traitements quantitatifs des données et l'analyse des données qualitatives, la rédaction du rapport d'étude. Nous n'avons employé que l'appui dans le traitement quantitatif des données et leur analyse.

217 Nous retiendrons le seuil minimum de 2 (V.T.>2) pour pouvoir exploiter les informations du test

218 Celle-ci met en œuvre des techniques sophistiquées d'analyse statistique (ACP, analyse factorielle, classification, typologie, régression multiple, etc...) qui mettent en relation plus de deux variables entre elles

nécessite de consentir à une perte d'information afin de gagner en lisibilité. En fonction des phénomènes étudiés et de la nature du tableau de données dont on dispose, on appliquera telle ou telle méthode multifactorielle. Le choix d'une méthode dépend donc de l'objectif initial, des types de variables manipulées mais aussi de la forme des résultats obtenus qui peuvent être plus ou moins faciles à présenter et à expliquer. Notre objectif de recherche consistant à évaluer « la perception de brèche et/ou de violation des répondants », nous avons retenu les variables actives suivantes : le degré de brèche CP employé, la violation, les émotions/sentiments et la brèche CP employeur. Parmi les techniques multi-variées (Lamarche et al., 2003), la nature nominale et le nombre de variables considérées étant supérieur à 3, nous avons procédé à une Analyse des Correspondances Multiples (ACM).

### **Les variables utilisées dans l'Analyse des Correspondances Multiples (ACM)**

L'objectif de l'Analyse des Correspondances Multiples est de déterminer par les variables actives un sous-espace de dimension réduite, « compréhensible » à l'œil, sur lequel on projette un nuage d'individus statistiques caractérisés par des variables illustratives (Lebart et al., 1984). Cette méthode, que nous avons conduite par l'intermédiaire du logiciel SPAD 5.5, autorise une analyse simultanée de plusieurs variables. Pour obtenir un tel sous-espace ou plan factoriel, la méthode consiste à chercher, dans un premier temps, l'axe sur lequel le nuage se déforme le moins en projection c'est-à-dire qui restitue la part la plus importante de l'inertie totale du nuage ou autrement dit de l'information qu'il contient. Une fois ce premier axe déterminé, il s'agit alors de chercher le second axe sur lequel le nuage se déforme le moins, tout en étant orthogonal au premier. Il suffit ensuite de réitérer le processus jusqu'à restituer l'intégralité de l'inertie du nuage. Pour caractériser ces axes factoriels selon les modalités (actives seules, illustratives seules et mélangées) et les variables continues (illustratives seules), nous avons choisi un seuil de valeur test en valeur absolue de 2 c'est-à-dire que ne seront retenues que les modalités dont la valeur test en valeur absolue est supérieure à ce seuil. La visualisation de plans factoriels dans l'espace des variables permet alors d'analyser l'information contenue sur deux axes factoriels.

Dans un second temps, nous avons combiné cette analyse à une « classification hiérarchique » en vue d'obtenir des classes d'individus les plus cohérentes possibles : soit en constituant les groupes les plus homogènes ou, à l'inverse, les groupes qui se distinguent le plus les uns des autres (Sharma, 1996). La mesure communément utilisée pour juger de la qualité d'une classification hiérarchique est le quotient de l'inertie inter-classe sur l'inertie totale du nuage des individus : plus elle est élevée et plus les individus regroupés forment des groupes homogènes nettement



différenciés les uns des autres. Il faut donc arbitrer entre nombre restreint de groupes et qualité des classifications, c'est-à-dire entre « interprétabilité » et fiabilité de l'information (Gerdin, 2005 ; Bidan, 2004). La caractérisation de chaque classe selon les modalités actives et illustratives est également conduite à l'aide de la valeur-test à laquelle est associée une probabilité : plus la valeur-test est grande (plus la probabilité est faible), plus l'élément est caractéristique. Le tableau suivant présente les *variables actives* (nominales) retenues dans l'Analyse par Correspondances Multiples.

Tableau 30. Liste des variables actives (nominales)

Libellé variable	Type	Nbre Modalités
Degré Brèche CP Employé	Nominale	3 Modalités
Violation	Nominale	2 Modalités
Emotions/Sentiments (+/-)	Nominale	2 Modalités
Brèche CP Employeur	Nominale	2 Modalités

Les *variables illustratives* employées pour caractériser les axes factoriels et les groupes d'individus sont les suivantes :

- Les variables de contrôle/signalétiques (nominale) du tableau 31
- Les variables du tableau 31 sur les dimensions du contrat psychologique (nominales), sur les attitudes, comportements et éléments médiateurs (continues) ou encore les 7 variables (continues) construites a posteriori (performance, satisfaction, implication, confiance, justice organisationnelle, Support Organisationnel Perçu et Echange Leader-Membre)

Tableau 31. Liste des variables illustratives

Nature	Variables	Nbre Modalités
Variables Signalétiques (nominale)	DR	3 Modalités
	Sexe	2 Modalités
	Age	7 Modalités
	Ancienneté Entreprise	5 Modalités
	Ancienneté Emploi	5 Modalités
	Formation	3 Modalités
	Contrat	2 Modalités
	Libellé Emploi	7 Modalités
	Rémunération	6 Modalités
	Management	4 Modalités
	Nature du changement vécu	4 Modalités
	Variables Caractéristiques (nominale)	CP Tangible (vs intangible)
CP Varié (vs Limité)		2 Modalités
CP Stable (vs Flexible)		2 Modalités
CP Long Terme (vs Court Terme)		2 Modalités
CP Equitable (vs Inéquitable)		2 Modalités
CP Collectif (vs Individuel)		2 Modalités

Nature	Variables	Nbre Modalités
Variables Caractéristiques (continue)	PERFORMANCE Efficacité au travail Atteinte des objectifs OCB Comportement d'aide Esprit d'équipe Vertu civique IMPLICATION Implication affective Implication normative Implication calculée SATISFACTION Satisfaction Travail Satisfaction Emploi Satisfaction Entreprise CONFIANCE Confiance personnelle Confiance dans le supérieur Confiance dans l'organisation ELM Compréhension personnelle Soutien personnel Soutien manager > organisation JUSTICE Justice distributive Justice interactionnelle Justice procédurale SOP Considération personnelle Réalisation de son travail Sécurisation Emploi	

### La représentativité de l'échantillon des répondants

L'échantillon des répondants que nous avons retenu a été constitué *a posteriori*. A la suite de l'envoi du courriel d'invitation à l'ensemble des huit cent vingt six salariés permanents (826) des 3 régions (Aquitaine, Rhône et Alpes), quatre cent quatre vingt quatre (484) d'entre eux nous ont retourné un questionnaire complet soit un taux de retour de 58,6%. Nous avons alors effectué une analyse (présentée en annexe 18) sur chaque variable de contrôle concernant la répartition entre effectif répondant et effectif total. Cette analyse confirme la représentativité de l'échantillon sur l'ensemble des variables caractéristiques qui sont retenues dans les analyses à savoir le genre, l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise et dans l'emploi, la formation, l'emploi occupé, la nature de contrat, le niveau managérial et l'inscription ou non dans un changement organisationnel (et sa nature).

### 3.3. L'approche qualitative longitudinale

Dans cette section nous présentons dans un premier l'intérêt d'une approche mixte des méthodes quantitatives et qualitatives. Dans un second temps, nous présentons les instruments qualitatifs que nous avons retenus à savoir l'entretien semi-directif et la documentation pour la contextualisation, les « focus-group » pour l'observation participante et les entretiens « cliniques » pour le suivi individuel longitudinal. Enfin, dans un dernier temps, nous présentons notre position de chercheur et ce qu'elle induit dans un projet de connaissance.

#### 3.3.1. L'intérêt d'une approche mixte

L'approche quantitative du questionnaire témoigne de sa scientificité au travers notamment de la présentation de calculs permettant d'isoler notre variable des perceptions de brèche et/ou violation des autres facteurs (médiateurs, attitudinaux et comportementaux). Elle permet l'examen de l'étendue des phénomènes concernant l'échantillon considéré. Néanmoins, elle rencontre quelques limites quant à la compréhension de leur constitution et signification.

##### **Les limites de l'approche quantitative**

Admettre que l'être humain puisse avoir un rôle à jouer et que le monde social<sup>219</sup> est une forme de processus ouvert, c'est reconnaître que la méthode appropriée ne peut être celle qui enferme le sujet dans un espace « clos ». On ne peut se satisfaire dans une telle perspective d'une production de « photographies instantanées » c'est-à-dire limitées empiriquement à des phénomènes isolés à des repères fixes dans le temps (Morgan et Smircich, 1980). L'évolution du phénomène de brèche et/ou de violation du contrat psychologique que nous étudions défie ainsi l'utilité de l'aspect cloisonné et exclusif de ces méthodes. Le changement historique du point de vue organisationnel et personnel, les champs d'information contextuels ou encore les rapports interpersonnels qui l'influencent ne peuvent être saisis et mesurés à travers les seules techniques statistiques (ou alors de manière très partielle et limitée). Ces « réalités », souvent traduites en termes « d'évènements », sont donc bien différentes des variables qui dominent les techniques statistiques.

---

219 Que Monnerot (1946) nommait les « faits sociaux »

La seconde limite porte sur le fait que le questionnaire est un construit que nous avons organisé c'est-à-dire qui revêt un caractère inflexible ou, dit autrement, qui s'impose au sujet-répondant que ce soit dans sa forme (architecture) et son contenu (les items et leur formulation). Par son caractère standardisé, l'outil offre très peu (voire pas) de liberté au sujet-répondant impliquant d'un côté, que le répondant suive l'ordre et le rythme des thèmes qui sont évoqués et, de l'autre, qu'il choisisse parmi des items prédéfinis ceux auxquels il se sent le plus proche. D'autre part, l'administration du questionnaire se faisant directement sur le poste informatique de travail du répondant, celui-ci peut être conduit à le renseigner sur ses horaires de travail. Le risque, si le répondant n'a pas la possibilité de s'isoler, est d'obtenir des réponses « à la va vite » et/ou approximatives. Les répondants peuvent également être tentés, les informations recueillies étant de nature déclarative, de sublimer leurs réponses, d'omettre de répondre de manière franche à d'autres ou encore de se surévaluer ou au contraire de se sous-évaluer. De plus, les risques de suggestion et d'induction des réponses existent : le répondant peut orienter sa réponse selon sa perception de ce que peut être notre attente ou encore de ce qu'il estime être une réponse acceptable vis-à-vis de l'organisation<sup>220</sup>. Cela peut alors augmenter le degré de méfiance et de conformisme du répondant aux questions posées car malgré toutes les précautions qui peuvent être prises concernant la garantie d'anonymat et de confidentialité, il est impossible d'annihiler définitivement toutes les perceptions/représentations de doutes ou de craintes sur l'exploitation qui peut en être faite.

Cette méthode écarte donc la possibilité de distinguer à la fois la nature des réponses, c'est-à-dire entre celles qui sont spontanées, irréfléchies ou encore réfléchies, mais aussi les compléments que le répondant aurait souhaité apporter ou encore la signification qu'il accorde à chacune d'elles. Cet outil échoue donc à offrir un « contrôle » sur les effets cognitifs et émotionnels de l'exercice d'appropriation et de réponse à la formulation de l'item. Cette seconde limite en appelle une autre à savoir la rigidité de l'outil. Celle-ci est portée dans sa structure même au travers de catégories prédéfinies (catégories d'items qui constituent des variables). S'il permet de répondre à la dimension descriptive quant à l'état des lieux des termes et dimensions du contrat psychologique et des objets des perceptions de brèche et/ou de violation, cette technique trouve sa limite dans la compréhension de leur constitution et signification par le découpage artificiel du phénomène qu'elle introduit. De plus, en « jouant » avec les données à travers des approches quantitatives sophistiquées, telle que l'analyse statistique multi variée, nous pouvons avoir tendance à « geler le monde social » dans une immobilité, certes bien structurée, mais qui réduit le

---

220 Tout se passe alors comme si le répondant cherchait activement (et inconsciemment) quelle est l'opinion de l'enquêteur-chercheur.

rôle des êtres humains à des éléments influençables par un ensemble de forces plus ou moins déterministes.

Une dernière limite porte sur l'extraction de la donnée de son réseau de significations individuelle et contextuelle. La donnée quantitative, de nature déclarative dans notre cas, se trouve à la suite de son recueil traduite en un code « chiffré ». Cette opération de codification consiste, en vue d'un dépouillement final par un logiciel d'analyse des données, à donner à chaque catégorie de réponses un numéro de code. Ensuite, le chercheur fait entrer chaque réponse concrète dans une des catégories du code. Les opérations qui suivent (vérification, tri, calculs) sont alors purement « mécanographiques » (Mucchielli, 1993). Si cette démarche garantit la rigueur du traitement de l'information, ces différentes opérations introduisent néanmoins un biais : par la codification, en transformant une réponse concrète en une réponse codée, le chercheur va décider de la signification d'une réponse par rapport à une grille des catégories de réponses (Mucchielli, 1993). La donnée décontextualisée se trouve ainsi codée et engagée dans un processus de « re-signification » qui découle de l'interprétation même du chercheur. Or, cette nouvelle signification, d'une part, n'est pas forcément celle que le sujet-répondant lui reconnaissait et, d'autre part, peut être entachée, même inconsciemment, des opinions personnelles du chercheur ou encore de ses hypothèses personnelles quant aux résultats de l'enquête<sup>221</sup>.

### **L'approche mixte retenue pour la recherche**

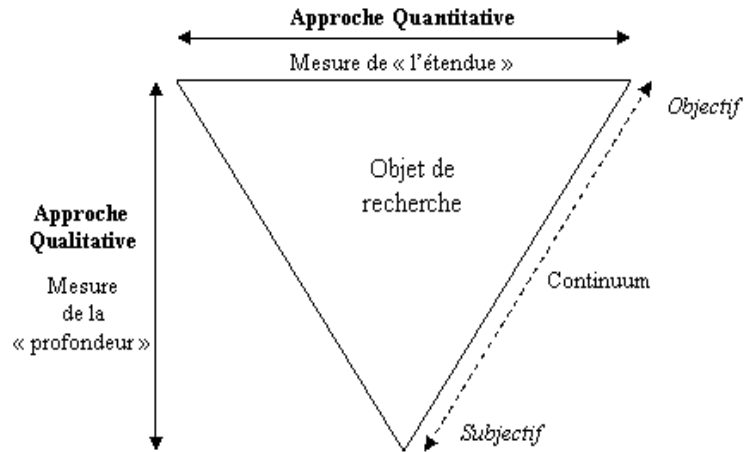
Malgré ces quelques limites, notre objectif d'appréhension à la fois du contenu des phénomènes de brèche et/ou de violation du contrat psychologique ainsi que de leur processus, c'est-à-dire leur constitution et signification, milite pour une mixité de ces approches (El Amrani, 2006 ; Thiéart, 1999). L'articulation que nous proposons (figure suivante) consiste à les inscrire toutes deux dans un même processus de recherche (Jick, 1979 ; Mingers, 2001) où l'approche quantitative vise à repérer de manière exploratoire le phénomène étudié alors que l'approche qualitative vise à l'expliquer. La première permet donc de nous faire avancer dans la compréhension du phénomène quant à son contenu c'est-à-dire sur ce qui le fonde ou encore sur ses relations avec les éléments médiateurs, attitudeux et comportementaux. Sa puissance descriptive nous permet de réaliser, de manière exploratoire, par analyses successives (descriptive et multivariée), une « cartographie » de l'étendue et de la complexité des phénomènes de brèche et de violation du contrat psychologique (Yin, 1994). Elle nous permet également, à partir de cet état des lieux et de son

---

221 Celles-ci le poussent à percevoir la réponse avec une certaine signification et donc l'orientent vers le classement de cette réponse dans telle ou telle catégorie

mode de classification par typologie, de repérer les populations qui sont le plus significativement concernées par ces phénomènes.

Figure 16. Le choix d'une combinaison des approches quantitatives et qualitatives



L'approche qualitative, qui « recherche, explicite, analyse des phénomènes visibles ou cachés » (Mucchielli, 1991, p 3), intervient dès lors pour approfondir la compréhension du phénomène de brèche et/ou de violation en précisant son évolution ou encore sa transformation éventuelle dans le temps (Kaplan et Duchon, 1988 ; Gable, 1994). Il ne s'agit pas du simple approfondissement des types dégagés par la méthode statistique (El Amrani, 2006 ; Bidan, 2004) mais, par la mise en évidence de leurs aspects dynamiques et temporels (Van de Ven, 1992), d'identifier les intervalles de temps (Pettigrew, 1992) qui rendent compte du processus étudié. L'approche qualitative longitudinale que nous avons retenue vient ainsi compléter la « photographie » (à un instant t) de l'approche quantitative par une description plus en profondeur du processus en dressant le contexte dans lequel s'inscrivent les données, les régularités du phénomène, les séquences ou encore les phases qui le composent. C'est à partir de cette identification des étapes des processus de brèche et/ou de violation du contrat psychologique que nous avons introduit la perspective psychanalytique. Celle-ci vise, de manière exploratoire, à comprendre les positions subjectives occupées par les sujets à chacune de ces étapes et la signification qu'ils donnent aux évolutions du processus de brèche et de violation du contrat psychologique. La technique « clinique » représente donc, en postulant un lien entre le discours et le substrat psychique (Blanchet, 1997), l'un des meilleurs moyens pour accéder à ces représentations subjectives et nous faire avancer dans la compréhension du phénomène.

### 3.3.2. Les instruments qualitatifs de la recherche

Les techniques qualitatives de recueil de données sont variées : la documentation, l'enregistrement d'archives, l'entretien, l'observation directe, l'observation participante ou encore la simulation. Nous avons retenu « l'entretien semi-directif et la documentation » comme outils de recueil de données secondaires en vue d'une analyse contextualiste ainsi que les « focus group » et, dans le recueil des données primaires, les « entretiens non-directifs » de suivis individuels.

#### **Les entretiens semi-directifs et la documentation interne de l'analyse contextualiste (recueil des données secondaires)**

Le contexte est l'ensemble des circonstances qui accompagnent un évènement. Il représente un élément incontournable des recherches de type qualitatif qui insistent sur le fait que les sujets ne sont pas réduits à des variables mais sont considérés comme un tout (Pourtois et Desmet, 2004). L'aspect « dynamique » contenu dans le concept de « contexte » doit être lié avec la notion de « circonstances qui accompagnent un évènement ». La démarche consiste en l'élaboration du cadrage de l'expérience et en la recherche des contextes pertinents pour les acteurs. La signification et la contextualisation sont dès lors deux faces du même processus d'analyse. L'analyse contextualiste s'articule autour de 2 principes fondateurs : la nécessité d'analyser la dynamique organisationnelle dans le contexte qui l'entoure (à différents niveaux) et la nécessité d'étudier un processus organisationnel dans son rapport au passé, au présent et au futur (Beaumont, 1995). Elle constitue ainsi une grille d'analyse qui note en valeur la dimension temporelle, la perspective historique, la chronologie des évènements nouveaux, déstabilisateurs ou sources de renforcement des organisations. En articulant contexte, contenu et processus, cette approche vise à comprendre et à expliquer de façon longitudinale les modalités de transformation de l'organisation. Cette approche restitue donc une place prépondérante aux acteurs clés dans l'organisation en tant qu'acteurs « systémiques » et reconnaît l'importance des perceptions et des représentations mentales du contexte sur les situations humaines et organisationnelles.

Pettigrew (1985) estime que l'analyse contextualiste requiert que les phénomènes puissent être appréhendés à deux niveaux qui se trouvent en étroite interdépendance dans le temps :

- Le niveau vertical qui comporte la combinaison de variables externes à l'organisation (facteurs environnementaux, économiques, sociaux, politiques) et de variables internes (structure, culture, technologies, acteurs, mode de management). Ces deux aspects

qualifiés de contextes « internes » et « externes » présentent à la fois une dimension objective mais aussi subjective c'est-à-dire construite par des perceptions, des actions-interactions, des interprétations de ces contextes par les acteurs, etc.

- Le niveau horizontal se rapporte quant à lui à la séquence interconnectée de phénomènes dans le passé, le présent et le futur. Il lie ainsi les contraintes organisationnelles expérimentées dans le passé, les actes et pensées de gestion construites et les objectifs représentés, voulus ou contraints, pour l'organisation future.

Les quatre fondements de la démarche contextualiste sont donc le contexte (interne et externe), les acteurs clés, les variables actuelles de l'organisation et le processus de gestion. Les acteurs sont certes contraints dans leur contexte d'action concret mais ils le construisent en même temps, soit en le renforçant, soit en le transformant (Pettigrew, 1990). Cette approche met donc en valeur les dimensions infra-organisationnelles nécessaires à la compréhension des mécanismes (Louart, 1995). Aussi, en vue du recueil de ces données de type secondaire, nous avons employé les techniques « d'entretien semi-directif » et de recueil de la « documentation interne ». Pour nos entretiens d'environ 2 heures avec chacun des 3 Directeurs Régionaux et leur Responsable des Ressources Humaines respectif (février à juillet 2007), nous avons construit une « grille d'entretien semi-directif » (annexe 19). Ces éléments ont été complétés par une étude de documents internes recueillis et transmis par Laurence sur la durée de la recherche (janvier 2007 à octobre 2008). L'analyse de ces données de type secondaire nous ont permis de dresser le contexte (historique, dimension, activité, organisation, évènements, etc.) de notre terrain présenté dans la première section de ce chapitre (3.1.3).

### **Les « focus group » de l'observation participante (recueil des données secondaires)**

Les « focus group » sont des groupes de discussion animés par des animateurs (le chercheur par exemple) afin d'obtenir des informations relatives aux opinions et attitudes des acteurs en stimulant leur réflexion sur le problème posé (Bouchard, 1976). Ils permettent d'étudier les processus collectifs de résolution de problèmes au travers notamment des négociations ou création de significations (la construction d'un sens collectif face aux difficultés rencontrées par les différents acteurs). L'animateur a pour objectif d'encourager la discussion et d'inciter toutes les personnes à participer. Une des caractéristiques du « focus group » est d'amener les participants à réagir les uns aux autres. Le nombre de participants varie généralement de 6 à 12 par groupe avec des séances qui peuvent durer 2 heures. L'intérêt des « focus groups », comparativement aux entretiens individuels, est que les commentaires d'un participant peuvent susciter des



commentaires chez d'autres participants. Des idées peuvent ainsi être développées et approfondies beaucoup plus qu'au cours d'entretiens individuels.

Nous avons employé cette technique en complémentarité avec les entretiens individuels. Elle représente une « opportunité méthodologique » car nous avons pu la mettre en œuvre lorsque le Directeur Régional Alpes (juillet 2007) a été convaincu de l'intérêt d'une poursuite de l'étude par un travail de mise en sens collectif<sup>222</sup>. C'est parce que le Directeur Régional a perçu les implications que cette démarche pouvait avoir dans la résolution des difficultés révélées par l'étude, et, parce qu'il aura été, avec sa RRH, « familiarisé avec les dimensions scientifiques des problèmes en jeu, leur permettant de mieux en comprendre la nature » (Dubost et Lévy, 2004, p 408), que l'observation participante a été engagée. L'objectif était ainsi de permettre aux acteurs de comprendre la signification des situations vécues et la part qu'ils y prennent et, dans le domaine du possible, trouver les réponses appropriées<sup>223</sup>. La démarche a évolué au fur et à mesure de l'avancement de son processus mais fait état, dans l'après coup, d'une suite de « moments » (Lévy, 1997) ponctués chacun par la rédaction d'un compte-rendu<sup>224</sup> présenté en annexe 20 :

1. Le premier moment s'est déroulé lors du séminaire de deux jours de la région Alpes (fin septembre 2007) qui regroupe l'ensemble des cadres. Notre intervention, lors de la dernière demi-journée de ce séminaire, se composait de deux temps : un premier de restitution des résultats au questionnaire propres à cette région et, un second de réflexion réalisé par 6 « groupes » de 6/8 personnes<sup>225</sup> sur une durée d'une heure. Le thème portait sur les « enjeux managériaux face aux évolutions stratégiques de l'entreprise ? ». Les questions sur lesquelles devaient s'orienter les débats portaient sur : « Quels positionnements vis-à-vis de vos collaborateurs ? Quelles attentes envers votre hiérarchie ? Quelles évolutions dans votre mission ? Que faut-il faire bouger prioritairement ? En vue de quoi votre portrait de Directeur d'Agence doit évoluer ? ». Chacun de ces 6 « groupes de travail » était composé d'un « discutant » pour assurer la fluidité des échanges et la participation de chacun des membres du groupe ainsi que d'un « restituant » des échanges du groupe lors d'une « réunion de restitution » quelques jours après le séminaire.
2. Le deuxième moment, une semaine plus tard, voyait se réunir les 6 « restituants » de chacun des groupes (représentant 3/5<sup>ème</sup> des secteurs) au siège de la Direction Régionale

---

222 Cette conviction est née à la suite de la présentation des résultats de sa région

223 L'objet de la démarche consiste, comme le souligne les psychosociologues Dubost et Lévy (2004, p 392), à faciliter « les échanges entre tous les acteurs concernés et un travail à partir de leurs perceptions, représentations, sentiments, parfois méconnus ou réprimés, ou simplement tus ».

224 Ces données secondaires, même si la démarche n'a pu être engagée à son terme, peuvent être mises en perspectives des données primaires dans le sens où elles traitent de thématiques portant sur notre question de recherche.

225 Dont nous avons défini la composition avec le Directeur Régional

en présence du Directeur Régional et de l'ensemble des Directeurs de Secteurs (les n+1). Cette « réunion de restitution et de réflexion » (d'une durée de 4 heures), à laquelle nous avons participé en tant qu'observateur, avait pour objet de formuler en présence des autres « restituants » ce qui avait été vécu dans les groupes de travail et de travailler ensemble sur les questions qui avaient émergées. La thématique était la suivante : « enjeu managérial du Directeur d'Agence face aux évolutions et stratégies de l'entreprise et la redéfinition du contrat implicite dans cette agence qui bouge : quel portrait du manager demain et de quoi a-t-il besoin pour être en phase avec l'entreprise ? ». A l'issue de cette seconde session de travail (annexe 20a), le Directeur Régional annonça que se déroulerait prochainement une restitution de ce travail de synthèse dans les réunions de secteur c'est-à-dire auprès de l'ensemble des Directeurs d'agences. L'objectif, pour lui, consistait à engager une démarche sur l'ensemble de la région avec un enrichissement éventuel des thématiques traitées.

3. Le troisième moment, au mois de novembre 2007, consistait justement à travailler avec les Directeurs de Secteurs (n+1 des Directeurs d'Agence) sur la présentation de ce travail de synthèse auprès de leurs équipes. Cette réunion, co-animée par Laurence et nous-mêmes<sup>226</sup>, avait pour objectif, de la part du Directeur Régional, l'appropriation des nouvelles attentes organisationnelles par son équipe managériale en vue de leur déclinaison auprès des équipes.
4. A l'issue de cette réunion (annexe 20b), dans un quatrième temps, celui de l'analyse, nous avons réalisé et proposé une « note de travail » (annexe 20c) pour suggérer les modalités de poursuite du dispositif en termes de communication, d'actions auprès des DS et de déliniason auprès des équipes.

Si tous les acteurs régionaux étaient en accord pour poursuivre la démarche, il est apparu primordial que le Directeur Régional puisse bénéficier d'un appui de sa propre direction. Or, les difficultés rencontrées par les Directeurs de Secteur<sup>227</sup> et l'absence de soutien par la Direction Opérationnelle<sup>228</sup> ont contribué à un arrêt<sup>229</sup> de la démarche officialisé par le Directeur Régional au travers d'un courriel adressé à l'ensemble des collaborateurs début janvier 2008 (annexe 21). Comme le souligne Dubost et Lévy (2004), ce travail de groupe ne dépend donc pas seulement de

---

226 Le Directeur Régional, même s'il était présent, était « enchâssé » directement dans la relation managériale avec les Directeurs de Secteurs donc dans l'incapacité de favoriser l'émergence d'une parole libérée de ses subordonnés

227 Qui nous ont paru légitimes à deux points de vue : le premier du fait d'une appropriation récente par les DS des concepts de l'étude (alors que le DR et la RH étaient au fait de ces éléments depuis 8 mois) et, le second, le fait d'être entre le « marteau et l'enclume » dans les retours des Directeurs d'Agence qui ont pu les conduire à se sentir en difficulté (voire fragilisés).

228 Laure (RH de la DGO) ayant vécu un décès familial et Valérie (DGO) se trouvant à ce moment là dans une relation professionnelle conflictuelle avec Damien (le PDG)

229 En revanche, nous avons pu sécuriser auprès de lui la poursuite de nos entretiens individuels

son acceptation par les personnes directement concernées (comme pouvaient l'être Directeurs d'Agence, de Secteur ou Régional), elle dépend aussi de ses commanditaires. Nous avons pu par là expérimenter ce que ces deux auteurs soulevaient par « l'entrée en conflit avec les pouvoirs établis » dans le sens où la démarche « risque de remettre en question les principes de base de l'organisation ainsi que les stratégies développées au plus haut niveau » (Dubost et Lévy, 2004, p 406).

### **Les entretiens de suivi individuel longitudinal (recueil des données primaires)**

La troisième technique qualitative que nous avons employée auprès des salariés de la région Alpes est celle de l'entrevue de recherche (ou interview). Il s'agit d'un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale visant à recueillir des informations en relation avec le but fixé (Grawitz, 1993). Ne nous orientant pas dans une logique hypothético-déductive mais bien inductive et exploratoire des phénomènes de brèche et/ou de violation perçue du contrat psychologique, nous avons retenu parmi les différentes techniques de l'interview, l'entretien en profondeur. Pour constituer notre échantillon, nous avons laissé « libre choix » aux salariés de nous rencontrer c'est-à-dire, et nous en reconnaissons la limite, de ne pas effectuer un échantillonnage préalable. Nous avons donc adressé une invitation pour un suivi longitudinal à l'ensemble des collaborateurs de la région Alpes par l'intermédiaire de leur Directeur Régional (annexe 22). Cette option nous garantissait la participation de personnes motivées et disposées à avoir une parole libre auprès de nous. De plus, cela nous permettait de garantir la confidentialité de leur démarche car choisir les salariés à interviewer aurait pu induire une perception de concertation avec la direction. L'avantage aurait été de rencontrer des personnes « typiques » des catégories concernées par la brèche et/ou violation (sans pour autant garantir qu'une appartenance catégorielle signifie la présence des symptômes recherchés) mais elle nous aurait fait risquer de faire face à des personnes non libérées (dans leur parole).

Après avoir reçu l'accord des salariés et les avoir contacté de manière à organiser nos rendez-vous quant au lieu et l'heure qui convenaient, nous leur adressions un mail de confirmation. Au total, sur les 17 personnes qui se sont portées volontaires, nous n'en avons retenu que 13 dans la restitution des résultats car nous n'avons pu conduire l'intégralité du suivi avec les 4 autres<sup>230</sup>. L'échantillon défini *a posteriori* est présenté dans le tableau suivant. De manière générale on peut noter que 4 secteurs de la région sont représentés sur 5, que 70% des interviewés sont des

---

230 L'une est partie en congé maternité durant la période de notre recherche et pour les 3 autres, nous n'avons réalisé qu'un ou deux entretiens avant qu'elles ne se retirent de la démarche. Nous avons relancé ces personnes à deux reprises sans insister davantage (l'effort de participation aurait induit des biais dans les résultats recueillis)

femmes, que 70% ont plus de 35 ans, que la moitié a une ancienneté de plus de 10 ans dans l'entreprise, que la moitié d'entre eux occupe une fonction managériale, que près de 85% des interviewés travaillent en agence et, enfin, que seulement deux d'entre eux ont vécu un changement (intégration).

Tableau 32. Echantillon des 13 salariés interviewés

Nom*	Sexe	Age	Contrat	Anc. Entr.	Anc. Emploi	Emploi	Classe	Formation	Rem.	Secteur	Type Chang.
Aurélie	F	38	CDI	18	2	DIRECTEUR D'AGENCE	Management Agence	Bac+2 à Bac + 4/5	41 à 45 K€	Haute-Savoie	Aucun
Béatrice	F	50	CDI	22	4	DIRECTEUR D'AGENCE	Management Agence	Bac+2 à Bac + 4/5	41 à 45 K€	Dauphiné	Intégration
Corine	F	28	CDI	3	3	ASSISTANTE RECRUTEMENT	Personnel en agence	Bac à Bac + 2	< 25 K€	Ain	Aucun
Delphine	F	31	CDI	5	5	RESPONSABLE RECRUTEMENT	Personnel en agence	Bac à Bac + 2	25 à 30 K€	Savoie	Aucun
Géraldine	F	45	CDI	7	2	DIRECTEUR D'AGENCE	Management Agence	Bac+2 à Bac + 4/5	41 à 45 K€	Ain	Aucun
Guillaume	M	40	CDI	11	2	DIRECTEUR D'AGENCE	Management Agence	Bac+2 à Bac + 4/5	41 à 45 K€	Ain	Aucun
Lionel	M	28	CDI	3	2	RESPONSABLE RECRUTEMENT	Personnel en agence	Bac à Bac + 2	25 à 30 K€	Ain	Aucun
Louise	F	36	CDI	9	2	RESPONSABLE GESTION OPÉRATIONNELLE	Personnel en DR	Bac+2 à Bac + 4/5	36 à 40 K€	Siège DR Alpes	Aucun
Magalie	F	39	CDI	16	3	RESPONSABLE D'AGENCE	Management Agence	Bac+2 à Bac + 4/5	31 à 35 K€	Ain	Aucun
Mathilde	F	27	CDI	1	1	ASSISTANTE RH	Personnel en agence	Bac à Bac + 2	25 à 30 K€	Siège DR Alpes	Aucun
Mathieu	M	36	CDI	12	8	DIRECTEUR D'AGENCE	Management Agence	Bac+2 à Bac + 4/5	41 à 45 K€	Dauphiné	Intégration
Pascal	M	44	CDI	17	8	DIRECTEUR DE SECTEUR	Management DR	> Bac + 4/5	> 45 K€	Siège DR Alpes	Aucun
Rébecca	F	44	CDI	22	2	DIRECTEUR D'AGENCE	Management Agence	Bac+2 à Bac + 4/5	41 à 45 K€	Savoie	Aucun

\* Nous avons choisi pour chacun un prénom d'emprunt afin de garantir leur anonymat

Le suivi individuel que nous avons entrepris avec chacun de ces 13 interviewés sur une période de 7 à 8 mois est composé de manière uniforme par 3 moments. Le premier moment correspond au premier entretien que nous avons 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 mutuelle car de la qualité du lien noué avec le sujet dépend la possibilité d'obtenir des informations sur son fonctionnement psychique (Hardy-Baylé, 1994). Lors de ces **13 entretiens « semi-directifs » (enregistrés)** d'une durée variant de 2 à 3 heures<sup>231</sup>, dont certains éléments ont nourri la synthèse présentée au Groupe Projet ainsi qu'aux DS lors du séminaire qui lança l'observation participante, nous avons suivi le « guide » suivant :

- Remerciement et validation sur la possibilité d'enregistrer les échanges (afin de nous rendre totalement disponible à l'écoute de l'interviewé)
- Présentation individuelle respective où nous avons présenté à la fois notre parcours universitaire et professionnel afin d'offrir une « palette projective » plus large à notre

231 Cette durée était souhaitée et souhaitable dans le sens où, pour certains, ce fût l'occasion d'exprimer un « trop plein ». Nous y reviendrons

endroit (soit comme intervenant extérieur, soit consultant, soit collègue du même Groupe)

- Présentation de l'étude et de ses objectifs
- Reprise du questionnaire en face à face pour, d'une part rendre les interviewés participants de la démarche en nous indiquant les points d'amélioration du questionnaire<sup>232</sup> et, d'autre part, une reprise de l'ensemble des items pour ouvrir sur les significations qu'ils revêtent pour eux
- Recueil de leurs attentes et souhaits concernant l'entreprise et notre étude
- Proposition de réalisation d'un suivi individuel en « explicitant les règles » (Etchegoyen, 2005) du suivi longitudinal de 7 à 8 mois. Nous avons fixé comme « constantes » les variables de temps et de lieu : un entretien tous les mois par téléphone et/ou, si nous pouvions nous rendre sur la région Lyonnaise, *in situ*<sup>233</sup>.

Le second moment correspond au suivi à proprement dit c'est-à-dire aux **56 entretiens mensuels (enregistrés)** qui se sont déroulés sur la période de 7 à 8 mois (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 (permettant) d'explorer les conduites à un niveau plus dynamique (Giust-Desprairies, 2004) favorisant « l'authenticité et l'authentification » des discours (Blanchet et al, 1985). Chaque entretien débutait par une question sur l'état d'esprit immédiat de l'interviewé puis nous lui demandions de nous raconter les événements qui lui paraissaient significatifs depuis notre dernier échange (notamment sa perception de situations, de relations d'évènements, ses interprétations personnelles, etc.). Nous n'intervenions que pour relancer ce qui apparaissait comme « signifiant » dans le discours du sujet (intra et inter rendez-vous), préciser ou approfondir les propos tenus en plaçant toujours l'interviewé dans un « récit de vie ». L'enregistrement de nos entretiens nous permettait ainsi de nous assurer d'une « attention flottante »<sup>234</sup> (Freud, 1953) devant nous éviter, par la prise de note, de procéder inconsciemment à une sélection dans l'étendue de l'information apportée par le sujet<sup>235</sup>. Nos prises de notes consistaient davantage à une retranscription des « associations d'idées » à l'écoute de l'histoire du sujet. Au terme de

---

232 Notons qu'à la date de cette rencontre, le protocole prévoyait de nouveaux envois du questionnaire. De plus, nous n'avons eu que très peu de retours sur le contenu du questionnaire qui fût apprécié dans son ensemble

233 Nous pensions effectivement pouvoir réaliser un ou deux entretiens *in situ* supplémentaires mais avons du y renoncer à la fois face à nos obligations professionnelles et contraintes d'organisation

234 La « non directivité » ne signifie pas, dans l'attitude clinique, une absence de réaction ou de parole (d'un « laisser-faire ») car, selon le sujet auquel nous faisons face, celle-ci pouvait nous conduire à une écoute plus ou moins active et d'interventions (écoute et recentrage des personnalités extraverties, soutien pour les introvertis, etc.).

235 « En obéissant à ses propres inclinations, le praticien falsifie tout ce qui lui est offert (...) la signification des choses entendues ne se révélant que plus tard » (Freud, 1953, p 43)

chaque entretien, laissant à chacun la possibilité de poursuivre ou non notre suivi, nous fixions la date et l'heure du prochain rendez-vous.

Le troisième moment est celui de l'entretien final réalisé *in situ* au terme du suivi individuel avec chacun des interviewés (avril 2008). Ces **13 entretiens (enregistrés)**, d'une durée de 2 heures, étaient composés de deux parties. Une première partie « semi-directive » suivant un guide d'entretien (annexe 23) construit pour orienter l'échange sur la ou les signification(s) des phénomènes étudiés<sup>236</sup>. La seconde partie, « clinique » avait pour objet d'entrer davantage dans les aspects analytiques du sujet (sur le désir notamment) et portait sur des questions quant à la signification, le sens et interprétations de leur histoire organisationnelle au regard de leur histoire personnelle. L'entretien se concluait par nos remerciements et où certains nous auront appris l'aide que notre suivi leur aura apporté. A l'issue de cette période sur notre terrain de recherche, nous avons retranscrits l'intégralité des **82 entretiens individuels enregistrés** qui constituaient à la fois 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 (Blanchet, 1985). Cette action a été réalisée sans logiciel de retranscription car nous souhaitions notamment rendre compte de ce qui peut échapper au sujet à savoir la manifestation dans le discours des doutes, des hésitations, des lapsus, des silences, etc. Ces retranscriptions ont ensuite été reprises pour chaque interviewé sans recours à traitement « mécanique » (ex : ALCESTE) et ont conduit à la rédaction de chroniques individuelles (corpus) constituant nos résultats qualitatifs primaires.

---

236 Notons que la formulation de nos questions ne constituait qu'un guide de rappel des thématiques à évoquer et se trouvait adaptée au regard de nos interlocuteurs (celles-ci pouvant être abordées de manière désordonnée)

### 3.3.3. Les positions occupées par le chercheur

Come le souligne Thiétart (1999), le chercheur est « une composante de l'abstraction » du travail de recherche. Il peut être envisagé à la fois comme le « lieu » et « l'instrument » des opérations de conception, d'opérationnalisation, de coordination ou encore d'interprétation. Toutes ces étapes sont influencées par ses qualités (Thiétart, 1999) ou de ce que Mendel (1993) nommait le « propre vécu subjectif » qui marque le sujet-chercheur d'effets conscients et inconscients et d'apprentissages implicites et explicites (Klein, Rowe, 2008).

#### **L'implication du chercheur : transfert et contre-transfert**

Ce phénomène est particulièrement à l'œuvre dans la situation de recherche de l'entretien en face à face. Celle-ci peut faire apparaître des « mécanismes psychologiques » à la fois du côté de l'interviewé et de l'interviewer (chercheur). Certains sujets interviewés peuvent par exemple se défendre à la situation de recherche même s'ils se sont déclarés volontaires. Ces défenses peuvent prendre différentes formes (Castarède, 1983) : la fuite dans le mutisme, la rationalisation qui tient à distance l'implication personnelle, la projection de ses propres attitudes sur les autres, l'identification au désir du chercheur<sup>237</sup>, le refoulement qui conduit à l'évitement des propos sur les événements douloureux ou encore, au contraire, la libération émotionnelle favorisée par le décalage de la situation ordinaire créée par la recherche<sup>238</sup>. Un entretien de recherche n'est donc jamais neutre : le chercheur est aussi « du fait de sa présence réelle, le support des projections et mouvements transférentiels » de l'interviewé (Barus-Michel, 2004, p 315). Il est donc nécessaire d'être attentif à ce que nous pouvons provoquer ou induire chez l'autre comme nous avons tenté de le souligner dans la rédaction de nos chroniques. Du côté du chercheur aussi « les jeux d'identification et de projection, défensifs ou compréhensifs, sont possibles, multiples et risquent de fausser la relation et la qualité de la pratique en laissant interférer la problématique du praticien dans la relation » (Barus-Michel, 2004, p 319). En effet, « l'instrument du psychanalyste est sa psyché de sorte que dans l'entretien nous allons observer le comportement de l'interviewé face à ses semblables sans perdre de vue que nous-mêmes sommes le semblable avec lequel cette personne doit entrer en relation » (Etchegoyen, 2005, p 48).

---

237 Par une extrême conciliation ou adhésion à ses attentes voire un renforcement du narcissisme par l'intérêt qu'on leur porte

238 Celle-ci créée « une rupture qui favorise l'émergence de ce qui n'est ni de mise ni entendu dans le contexte habituel : émotions, associations, réactions, contradictions » (Barus-Michel, 2004, p 317)

Aussi, une implication allant au-delà de ce que prescrit une position d'observateur participant, que ce soit en posant trop de questions (interrogatoire), en offrant un soutien, en manifestant de la sympathie, en exprimant des opinions ou en parlant de soi, risque de fausser le sens de l'entretien. Mandler et Kaplan (1956) ont d'ailleurs montré combien l'interviewé est sensible aux messages de l'interviewer<sup>239</sup>. Par conséquent, comme le souligne Bleger (1972, p 19), « le maximum d'objectivité auquel nous pouvons prétendre n'est obtenu que si le sujet observateur est intégré comme l'une des variables du champ » dont le déni tendrait à « l'absurdité (...) de revendiquer une neutralité qui n'était admissible, ni même crédible, pour personne » (Favret-Saada, 1977, p 30). Cela exige donc une attention à soi (par une analyse de l'implication de ses propres positions, interférences et inductions) par laquelle le chercheur « se façonne comme son propre instrument » (Barus-Michel, 2004). Cette question de « l'implication contrôlée » du chercheur (Mucchielli, 1991) renvoie ainsi directement à la notion de « contre-transfert ». Ce terme de « contre-transfert » désigne « l'ensemble des réactions inconscientes du clinicien à l'égard de son interlocuteur et plus particulièrement au transfert de celui-ci » (Bénony et Chahraoui, 1999, p 77). Il s'agit des réactions inconscientes de l'analyste en référence à sa problématique personnelle où le discours du sujet peut rappeler à l'analyste quelque chose que lui-même a vécu<sup>240</sup>. Pour Devereux (1980), tous ces éléments peuvent biaiser l'observation et interviennent comme conditions de validité de l'observation (Mucchielli, 1991). Or, comme le souligne Favret-Saada (1977) à propos de sa recherche sur la sorcellerie, « on ne peut l'étudier sans accepter d'être inclus dans les situations où elle se manifeste et dans le discours qui l'exprime (...) la position de témoin impartial est absente de ce discours (...) prétendre tenir une position d'extériorité, c'est renoncer à connaître ce discours » (Favret-Saada, 1977, p 43).

### **Le journal de recherche : un outil d'objectivation du chercheur**

Pour Devereux (1980), qui aura été l'un des premiers à évoquer cette dimension transférentielle dans le travail de recherche<sup>241</sup>, il s'agit d'analyser ses angoisses dans l'élaboration de ses travaux en se questionnant sur sa place de chercheur et par la définition claire de cette position au regard de son identité singulière (son histoire personnelle et sa personnalité), son identité collective (ses

---

239 Ceux-ci ont demandé aux sujets de leur expérience de prononcer au hasard tous les mots qui leur venaient à l'esprit pendant que l'interviewer restait à l'écoute et émettait un grognement d'approbation chaque fois que le sujet prononçait, par exemple, un mot au pluriel. Cette stimulation était suffisante pour qu'augmente de manière significative le nombre de pluriels.

240 Le contre-transfert est donc « un phénomène général, universel et spontané, consistant à relier le passé au présent moyennant une fausse connexion qui superpose l'objet originel à l'actuel. Cette superposition du passé et du présent est liée à des objets et à des désirs anciens qui ne sont pas conscients pour le sujet et qui confèrent au comportement un caractère irrationnel où l'affect ne semble adapté ni en qualité ni en quantité à la situation réelle, actuelle » (Etchegoyen, 2005, p 83)

241 « Les sciences de l'homme ne seront raisonnablement dignes de confiance que lorsque ceux qui les pratiquent reconnaîtront le rôle que jouent leurs propres angoisses dans l'élaboration de leurs théories et dans leurs travaux en général » (Devereux, 1980 cité par Bénony et Chahraoui, 1999, p 71)



appartenances sociales et culturelles) et sa théorie et idéologie (ses références théoriques). Nous avons donc tenu un « journal de recherche » disponible dans son intégralité (annexe 24) en conformité avec « l'approche clinique<sup>242</sup> » qui, à l'opposé de l'approche positiviste, considère qu'une « recherche doit inclure une analyse de certains éléments issus de l'expérience subjective du chercheur (malaises, enthousiasme, agressivité, etc.) pour pouvoir les utiliser comme des données à part entière » (Stuchlik, 1999, p 285). Celui-ci tient lieu à la fois de « déversoir » de nos expériences objectives et subjectives<sup>243</sup> durant la période de thèse avec « mes erreurs et parfois mes refus ou mes dérobades » (Favret-Saada, 1977, p 51) et rend compte des différentes figures « contre-transférentielles » que nous avons occupées dans le discours des sujets interviewés<sup>244</sup>.

Ce journal, qui a constitué un outil structurant de la recherche, permet ainsi d'en suivre a posteriori la maturation progressive sur l'ensemble de ses dimensions. A titre illustratif :

- Au niveau personnel, il témoigne des fréquentes périodes de doutes, d'angoisses et d'interrogations, des « inattendus » qui surviennent dans le travail de thèse<sup>245</sup>, des temps où l'écriture est moins aisée, de l'acceptation progressive de ne pas tout maîtriser
- Au niveau théorique, il témoigne de la maturation de notre compréhension de l'objet étudié, de l'articulation progressive que nous sommes parvenus à réaliser entre les processus de brèche et/ou de violation et la théorie du deuil. Il souligne les errements, les fixations et les avancées dans le chemin d'une prise de conscience de l'endroit où se joue leur complémentarité.
- Au niveau méthodologique, il révèle l'affirmation d'évidences comme celles de ne pas orienter la recherche sur la seule population managériale, d'être adaptable aux opportunités du terrain. Il souligne l'affinement des outils par itérations successives au regard d'une redéfinition progressive de la problématique ou encore des modes de présentation des résultats (exemple : chroniques individuelles). Il témoigne aussi des prises de conscience quant à notre inclusion dans la connaissance produite
- Au niveau des encadrants, il souligne leur rôle de soutien dans l'épreuve de la thèse, d'éclairage intellectuel, théorique, méthodologique ou encore pratique

---

242 Comme le soulignait Freud, dater ses écrits, ses lectures et ses réalisations permet, dans la méthodologie, de refaire vivre la construction du projet de recherche

243 Pour reprendre Favret-Saada (1977, p 52), « lisant mon récit, on s'étonnera de ce qu'en telle ou telle occasion, j'aie pu me montrer aussi stupide (ce que) je n'ai pas manqué de regretter moi-même »

244 La visée scientifique « ne peut se faire qu'en revenant toujours sur cette situation d'énonciation et sur la manière dont il y a été 'pris' (le chercheur), faisant dans ce mouvement de va-et-vient entre la 'prise' initiale et sa 'reprise' théorique, l'objet même de sa réflexion » (Favret-Saada, 1977, p 33)

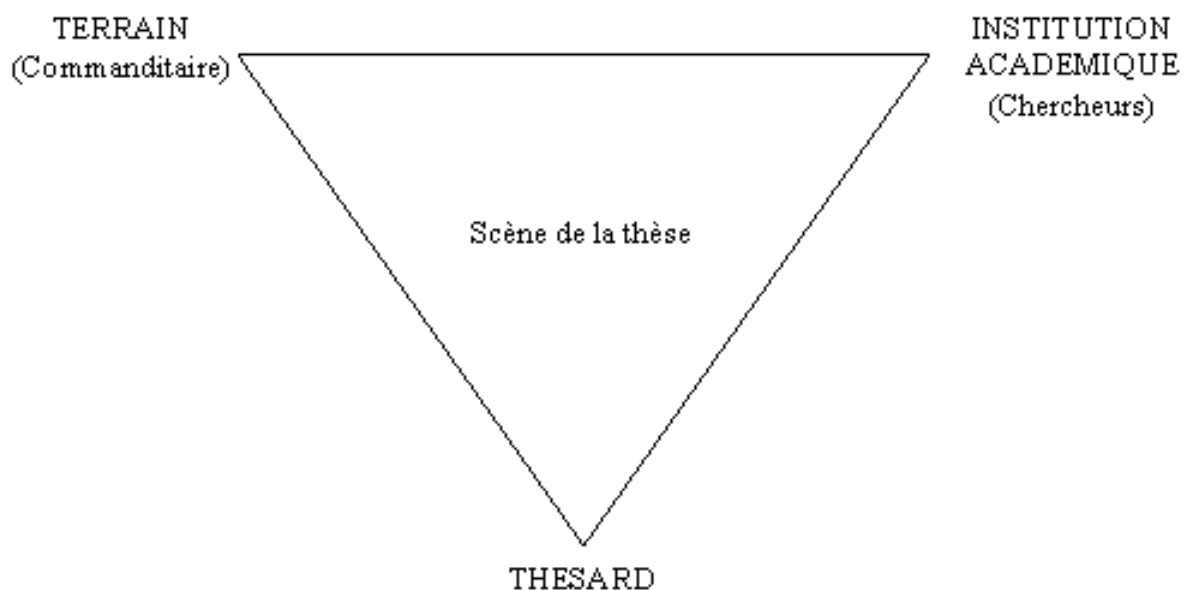
245 Par exemple, la découverte d'un article, la parole d'un acteur ou encore une production comme la note rédigée pour le DRH du Groupe (annexe 25) qui nous a permis de préciser l'apport pratique de la thèse

## Les différentes positions subjectives du chercheur

Une première position subjective que nous avons occupée est celle du thésard. La thèse est elle-même empreinte de nos déterminants objectifs et subjectifs dans la double dimension de « l'exercice d'un acteur » (le thésard) et la « parole d'un sujet » (nous-mêmes). Dans ce cadre d'apprentissage, nous n'échappions pas à de forts enjeux de reconnaissance qu'ils soient d'ordre académiques ou pratique. Nous nous sommes retrouvés, comme bien d'autres avant nous, dans de multiples dépendances symboliques que Stuchlik (1999), reprenant le triangle de Moscovici (1984), illustre par la mise en scène de l'*ego*, l'*alter* et l'*objet* :

- L'*ego*, c'est le sujet c'est-à-dire le thésard
- L'*alter*, ce sont les « autres » de l'Institution Académique (Autre) avec lequel nous sommes en interaction c'est-à-dire les chercheurs et en particulier les directeurs de thèse et encadrants qui la représentent
- L'*objet*, c'est à la fois l'objet d'étude et le réel. Comme le souligne Stuchlik (1999), le thésard va étudier le terrain (l'objet) en même temps qu'il se heurte à lui.

Figure 17. Le triangle de la thèse (Stuchlik, 1999)



Le risque est que les personnes qui occupent les pôles du « terrain » et de « l'institution académique » parlent à travers le thésard. Pour contrecarrer ce risque et faire entendre notre parole de sujet, nous avons distingué le travail de recherche (répondant aux critères académiques) de celui de l'entreprise (dont l'attente portait sur des résultats immédiats à exploiter). Notre objectif était d'un côté de ne pas verser dans la relation fusionnelle avec le terrain au risque d'une

instrumentalisation du thésard et, de l'autre, de ne pas rompre le lien à l'entreprise au risque de perdre l'accès à nos données. Cette distinction a été explicitement posée auprès de nos interlocuteurs. Concernant l'institution académique, nous avons saisi l'opportunité de faire appel à divers tiers « spécialistes » sur les différentes dimensions de nos travaux (gestion, psychanalyse, méthodologie quantitative, méthodologie qualitative, etc.) pour nous nourrir d'avis différents et avisés. De plus, la « scène de la thèse » se superpose souvent à la « scène familiale » (ce qui n'est pas propre à l'exercice de thèse mais se retrouve partout dans les interactions entre individus et organisations). Il ne s'agit pas d'affirmer la similarité des deux scènes mais de souligner qu'elles renvoient toutes deux à des projections conscientes et inconscientes pouvant se rappeler l'une de l'autre. Pour illustrer ces analogies nous ne résistons pas à reprendre les propos de Stuchlik (1999) qui nous paraissent donner sens à des expressions communes, significatives, de ce qui peut se jouer pour nous, sujet-thésard. Par symétrie des deux scènes, celui-ci souligne que le terrain peut être vécu comme un *imago*<sup>246</sup> de mère archaïque fusionnelle voire dévoratrice (ex : « le thésard se fait bouffer par le terrain ») alors que l'institution académique est du côté de la règle, du droit ou, pour reprendre la formule lacanienne, de l'Autre en tant qu'il est là pour rappeler les limites vis-à-vis du terrain.

La seconde position subjective occupée est celle qui renvoie à notre activité professionnelle. Celle-ci a contribué auprès des différents interlocuteurs à nous faire porter « différents visages »<sup>247</sup> tout au long de la recherche. Par conséquent, au-delà de la connaissance pratique de l'objet étudié, notre statut de professionnel aura constitué une véritable opportunité méthodologique car :

- Notre expérience « commerciale » nous a permis de convaincre les décisionnaires de l'ouverture de leur terrain par le caractère opérationnel de notre discours. Nous avons ainsi valorisé notre méthodologie par la présentation d'un outil quantitatif nourrissant leur désir de « fétichisation » des instruments de mesure
- Notre profil de « consultant », au travers de la présentation et la réputation des différents dossiers sur lesquels nous sommes intervenus, accréditait à leurs yeux notre compréhension des enjeux (économiques notamment) d'une entreprise. Cette posture nous a permis de leur donner confiance en contrecarrant l'éventuelle représentation d'un intervenant « déconnecté » de leur réalité.

---

246 C'est un « prototype inconscient de personnages qui oriente électivement la façon dont le sujet appréhende autrui, il est élaboré à partir des premières relations intersubjectives réelles et fantasmatiques avec l'entourage familial » (Laplanche et Pontalis, 1978, p 78)

247 « Ce furent mes interlocuteurs qui me désignèrent ma place en interprétant les signes involontaires que leur offrait mon discours (...) assurément cette place me pré-existait » (Favret-Saada, 1977, p 38)

- Notre inscription organisationnelle et notre « apprentissage du code symbolique inconnu qu'il faut se faire enseigner par des locuteurs disposant de la plus grande compétence possible » (Favret-Saada, 1977, p 26), les membres de la structure interne dans notre cas, nous ont permis de disposer de ce que Campbell (1975) évoque par une connaissance supérieure de la culture et à une connaissance du langage employé *in situ*
- Nos différents rôles permettaient les projections désirées par nos divers interlocuteurs (salariés, direction, etc.). Pour certains nous représentions un « intervenant extérieur », pour d'autres, au contraire, un « intervenant intérieur » abrité par la structure interne, et, d'autres encore nous ont considéré comme « collègue » du fait de notre appartenance mutuelle au Groupe AD.

## Conclusion

Nous avons présenté dans un premier temps le design de la recherche en soulignant les stratégies d'accès à nos terrains du Groupe AD, l'architecture et le protocole final ainsi que le contexte de l'étude. Nous avons ensuite présenté l'instrument élaboré pour mesurer de manière exploratoire les perceptions de brèche et/ou de violation du contrat psychologique, les aspects attitudeux, comportementaux et médiateurs mais aussi pour établir une typologie de répondants. Ce questionnaire est composé de plusieurs items renvoyant aux différentes dimensions de la modélisation théorique. L'administration a été faite par informatique auprès de 826 personnes. Les données recueillies auprès d'un échantillon de 484 personnes, dont nous avons souligné la représentativité, ont été soumises à une analyse descriptive et multivariée (logiciels SPHINX 4.5 et SPAD 5.5).

L'objectif d'approfondir notre compréhension de ces phénomènes en termes de « processus » nous a conduit à discuter l'intérêt d'une approche mixte des méthodes quantitatives et qualitatives. Nous avons ainsi présenté les différents instruments qualitatifs employés en relais de l'approche quantitative pour examiner en profondeur les perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique : les entretiens semi-directifs et la documentation pour les contextualiser, les entretiens cliniques individuels longitudinaux pour suivre leur évolution et les « focus-group » pour les observer dans un cadre collectif. Au terme de ce chapitre, nous avons justifié l'opportunité méthodologique de notre position singulière de chercheur/consultant dans la démarche de recherche. Le tableau suivant résume l'ensemble des outils employés et discutés dans ce chapitre.

Tableau 33. Synthèse des outils et supports méthodologiques

Objectif	Outils de recueil et d'analyse	Supports	Type de données
Contextualisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens semi-directifs de 4h</li> <li>▪ Documentation</li> </ul>	Présentation du terrain	Secondaires
Recherche sur le contenu (mesure de l' <i>étendue</i> )	Questionnaire (SPHINX et SPAD)	Typologie et Classification	Primaires
Recherche sur le processus (mesure de la <i>profondeur</i> )	Entretiens « cliniques » (7/8 mois)	Chroniques individuelles	Primaires
Observation participante	Focus group	Comptes-rendus	Secondaires
Objectivation du chercheur	Journal de recherche	Journal de recherche	Secondaires

# Chapitre 4.

## Les résultats de la recherche

---

Ce chapitre rend compte de l'ensemble des résultats quantitatifs et qualitatifs de la recherche conduite sur une année entre avril 2007 et avril 2008.

La première section dresse l'état des lieux issu de l'analyse quantitative exploratoire des perceptions de brèche et de violation auprès des 484 répondants retenus dans l'étude (taux de retour de 58,6%). La restitution porte sur les termes et dimensions du contrat psychologique employé/employeur, le contenu des perceptions de brèche et/ou de violation et, enfin, les variables explicatives majeures de ces phénomènes du point de vue des médiateurs (SOP, ELM et justice) mais aussi des attitudes et comportements (performance, satisfaction, implication et confiance).

La seconde section met en évidence la typologie de répondants établie par l'intermédiaire de l'Analyse par Correspondances Multiples (ACM) selon la perception de brèche et/ou de violation du contrat psychologique.

Le repérage des 13 salariés interviewés lors du suivi individuel longitudinal de 7 à 8 mois sur cette typologie nous permet alors, dans la dernière section, de rendre compte de l'évolution de leurs perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique. Nous illustrons nos observations quant aux mouvements d'affaiblissement, de stabilisation, d'accroissement ou de détérioration de ces phénomènes par la restitution de leur chronique respective.

En conclusion, après un rappel des principaux résultats et de leur présentation sur la modélisation théorique intégrative, nous présentons les courbes d'évolution du contrat psychologique des salariés suivis longitudinalement. Nous mettons alors en relief, à partir de ces résultats, l'extension du « continuum de l'accomplissement du contrat psychologique » par le « processus de deuil ».

## 4.1. L'état des lieux des perceptions de brèche et de violation

Cette section présente les résultats descriptifs exploratoires statistiquement significatifs<sup>248</sup> au seuil  $\alpha$  de 0,05. Nous rendons compte dans un premier temps des termes et dimensions du contrat psychologique (employé et employeur) puis des perceptions de brèche et/ou de violation. Nous relevons dans un troisième temps les relations de dépendance significatives entretenues par les perceptions de brèche et de violation avec les médiateurs puis avec les attitudes et comportements. Au terme de cette section, nous reportons ces résultats sur la modélisation théorique intégrative.

### 4.1.1. Les termes et dimensions du contrat psychologique

Nos résultats montrent que les salariés perçoivent l'atteinte des objectifs comme leur obligation prioritaire vis-à-vis de l'entreprise. Ils indiquent, pour leur part, attendre de cette dernière, en priorité, une rémunération équitable et une reconnaissance de leurs efforts personnels. Le contrat psychologique est selon eux caractérisé par sa flexibilité et sa nature individuelle.

#### **L'attente prioritaire de l'employeur porte sur l'atteinte des objectifs**

Pour un répondant sur deux, cinq attentes sont perçues comme prioritaires pour l'employeur<sup>249</sup>. La plus importante, partagée par près de quatre répondants sur cinq, porte sur l'atteinte des objectifs fixés dans le travail (78,7%) au détriment à leur sens de la réalisation d'un travail de qualité. La seconde obligation perçue par près des deux tiers des répondants tient en la garantie de l'éthique professionnelle d'AD (65,1%) en particulier quant au souci de l'intérêt des personnes (candidats, clients, etc.). Il est intéressant de noter que la remontée des situations de non-conformité est perçue comme moins prioritaire. La troisième obligation perçue par trois répondants sur cinq tient au respect des décisions, de l'organisation et de la hiérarchie (58,7%) où le respect formel des règles de l'entreprise (horaires, procédures, outils, etc.) leur paraît le plus important.

---

248 L'intégralité des résultats statistiques sont disponibles en annexe 26 et les résultats descriptifs par région communiqués auprès des DR et RH en annexe 27

249 Même si nous demandions aux répondants d'en choisir 4, les résultats montrent que 5 d'entre elles sont perçues à plus de 50% comme étant prioritaires. Nous les retiendrons donc toutes les 5 dans nos commentaires

Tableau 34. Les termes du contrat psychologique de l'employeur

Termes CP Employeur	Nb. cit.	Fréq.
1. Atteindre les objectifs fixés dans son travail	381	78,7%
2. Garantir l'éthique professionnelle d'AD	315	65,1%
3. Respecter les décisions, l'organisation et la hiérarchie d'AD	284	58,7%
4. Etre impliqué dans son travail	274	56,6%
5. Vous adapter aux changements	262	54,1%
6. Savoir travailler en équipe	159	32,9%
7. Avoir le souci d'améliorer votre travail et ses méthodes	112	23,1%
8. Développer ses compétences	80	16,5%
9. Etre fidèle et loyal	48	9,9%
10. Etre clair dans mes souhaits et plans de carrière	21	4,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>484</b>	

Leur implication au travail (56,6%) constitue la quatrième obligation vis-à-vis de l'employeur et est évaluée au travers de la réactivité dont ils font preuve, de leur investissement en temps (quitte à faire des heures supplémentaires si nécessaire sans pour autant rogner sur la vie personnelle) et de leur vigilance quant aux développements de leur métier. Enfin, plus d'un répondant sur deux indique également devoir faire preuve d'adaptation au changement (54,1%) c'est-à-dire de gérer les imprévus intervenant dans la situation de travail, de s'adapter aux évolutions du contenu de leur travail et, pour certains, de s'engager dans le cadre d'une mobilité fonctionnelle (changement d'emploi) au sein de l'entreprise. Par contre, le travail en équipe, le souci d'amélioration de son travail, le développement de ses compétences, la fidélité et loyauté à l'égard de l'entreprise ne représentent pas pour eux des attentes prioritaires de leur employeur.

Nos résultats révèlent l'existence de différences significatives selon les caractéristiques des répondants. Ainsi, près de la moitié des répondants de moins de 5 ans d'ancienneté (46,7%) perçoivent plus que la moyenne, comme attentes de leur employeur, le travail en équipe, l'adaptation au changement ou encore le respect de l'éthique professionnelle de l'entreprise (khi-2 : 21,6,  $P < 0,02$ ). Nos résultats montrent également que les répondants de niveau Bac à Bac+2 perçoivent davantage d'obligations quant au respect des décisions, de l'organisation et de la hiérarchie (68,4%) ou encore d'adaptation au changement (64,7%) alors qu'elle porte davantage sur le travail en équipe pour ceux de niveau Bac+2 à Bac+4 (khi-2 : 22,3,  $P < 0,01$ ). Les répondants en CDD (khi-2 : 29,8,  $P < 0,01$ ) perçoivent aussi une obligation prioritaire de travailler en équipe (59,4%) mais aussi de développer leurs compétences (34,4%).



## La rémunération et la reconnaissance sont les attentes prioritaires des salariés

Les répondants expriment très largement deux attentes prioritaires à l'égard de l'employeur à savoir, pour quatre répondants sur cinq, une rémunération équitable (86,6%) et une reconnaissance des efforts personnels (84,4%). La première porte avant tout sur l'équité de la rémunération au regard des performances et responsabilités mais aussi par rapport aux collègues ou de toute autre personne réalisant le même travail dans d'autres entreprises. Pour la seconde, les répondants attendent une prise en considération personnelle de leur employeur et une valorisation de leurs efforts (indépendamment du résultat obtenu). Dans une moindre mesure, les attentes qui sont ensuite perçues comme prioritaires portent sur l'apport de moyens et de soutiens dans la réalisation de son travail (57,6%) notamment en termes de sens et d'intérêt, et, sur la proposition d'opportunités de carrière ou de progression (56,6%).

Tableau 35. Les termes du contrat psychologique de l'employé

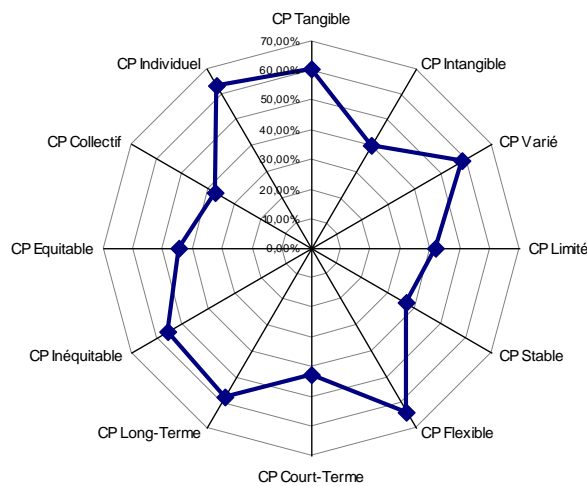
Termes CP Employé	Nb. cit.	Fréq.
1. Vous rémunérer équitablement au regard de vos responsabilités et performances	419	86,6%
2. Reconnaître vos performances, votre implication et vos efforts	407	84,1%
3. Vous apporter des moyens et un soutien dans votre travail	279	57,6%
4. Vous apporter des opportunités de carrière, des possibilités d'évolution et de progression	274	56,6%
5. Respecter les engagements ou accords vous concernant (emploi, évolution, conditions de travail) passés avec AD	237	49,0%
6. Prendre en compte et respecter l'équilibre entre vie professionnelle / vie personnelle	229	47,3%
7. Vous apporter une autonomie, des responsabilités et des challenges dans votre travail	222	45,9%
8. Maintenir et favoriser une bonne communication entre la hiérarchie et les salariés	164	33,9%
9. Vous faire bénéficier d'action(s) de formation(s)	104	21,5%
10. Vous expliquer clairement et sans ambiguïté les règles spécifiant les droits et obligations de chacun	53	11,0%
11. Vous offrir une sécurité de l'emploi	32	6,6%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>484</b>	

Les attentes qui suivent portent, dans une moindre mesure, sur le respect des accords individuels au travers d'un traitement humain de la personne (49%) pour près d'un répondant sur deux, sur le respect de l'équilibre entre vie personnelle/vie professionnelle (47,3%) et sur l'autonomie, les responsabilités et challenges dans son travail (45,9%). La sécurité de l'emploi ou encore le bénéfice d'actions de formation ne sont pas perçus comme des termes prioritaires du contrat psychologique des employés. Enfin, on ne constate aucune différence significative selon les caractéristiques des répondants même si les salariés en CDD tendraient à exprimer davantage d'attentes en termes de sécurisation de leur emploi (22% contre 6,6% en moyenne) et de bénéfice d'action de formation (37% contre 21,5% en moyenne) que de rémunération et de reconnaissance (khi-2 : 18,6, P<0,05).

## Les dimensions du contrat psychologique des employés

Nos résultats montrent que le contrat psychologique est perçu pour près des deux tiers des répondants comme étant flexible (63,6%) c'est-à-dire renégociable dans le temps et de nature individuelle (62,8%) c'est-à-dire « contracté » de manière personnelle. Il est également perçu comme étant tangible pour trois répondants sur cinq (60,1%) c'est-à-dire expliqué clairement et de manière non ambiguë, mais aussi, pour plus d'un répondant sur deux, varié (58,3%), à long-terme (57,6%) et inéquitable (55,6%). Le test d'indépendance réalisé entre ces différentes dimensions du contrat psychologique et les caractéristiques des répondants montre qu'il n'y a pas de dépendance significative entre elles.

Figure 18. La représentation graphique des dimensions du contrat psychologique employé



## 4.1.2. Les perceptions de brèche et de violation

Les perceptions de brèche du CP employeur et employé se fondent principalement sur les termes perçus comme étant prioritaires. Nos résultats montrent également que plus de 90% des répondants perçoivent une brèche de leur contrat psychologique et que plus de la moitié en éprouvent un sentiment de violation.

### **Une perception de brèche du contrat psychologique « employeur » sur l'atteinte des objectifs**

Plus du tiers (37,6%) des répondants indiquent être à l'origine d'une brèche du CP employeur c'est-à-dire de ne pas remplir au moins l'une des attentes de l'entreprise jugée prioritaire. Cette brèche porte principalement sur l'atteinte des objectifs fixés dans le travail (24,8%) pour un quart des répondants alors qu'elle est très faible pour l'ensemble des autres obligations perçues. Les répondants expliquent principalement cette brèche par le fait de ne pas prendre le temps de réaliser un travail de qualité (46%) et, pour près d'un tiers, de ne pas être pleinement performant dans la maîtrise de leur poste (30%).

Tableau 36. La nature des brèches perçues du CP employeur

<b>Nature des brèches CP Employeur</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
1. Atteindre les objectifs fixés dans son travail	120	24,8%
2. Respecter les décisions, l'organisation et la hiérarchie d'AD	28	5,8%
3. Garantir l'éthique professionnelle d'AD	22	4,5%
4. Vous adapter aux changements	19	3,9%
5. Développer ses compétences	14	2,9%
6. Avoir le souci d'améliorer votre travail et ses méthodes	14	2,9%
7. Etre clair dans mes souhaits et plans de carrière	5	1,0%
8. Etre impliqué dans son travail	5	1,0%
9. Etre fidèle et loyal	4	0,8%
10. Savoir travailler en équipe	1	0,2%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>484</b>	

Les répondants en CDD expriment quant à eux une brèche plus importante que la moyenne vis-à-vis de leur employeur sur leur souci d'améliorer leurs méthodes de travail (khi-2 : 23,8, P<0,05). D'autre part, selon la situation de changement organisationnel, un répondant sur deux ayant vécu seulement l'intégration dans une nouvelle région perçoit une brèche sur l'atteinte des objectifs qui lui ont été fixés (khi-2 : 10,4, P<0,02). Enfin, les répondants de plus de 25 ans d'ancienneté expriment une brèche plus importante que la moyenne de l'échantillon quant au développement de leurs compétences (khi-2 : 84,4, P<0,04).

## Une perception de brèche collective du contrat psychologique « employé » sur la rémunération et la reconnaissance

Plus de neuf répondants sur dix (92,56%) perçoivent au moins une brèche à leur contrat psychologique. Celle-ci est même très importante pour plus d'un tiers d'entre eux (37,6%) c'est-à-dire qu'au moins quatre attentes jugées comme prioritaires sont perçues comme inaccomplies par l'employeur. Les valeur-tests révèlent que les dimensions caractéristiques de cette classe sont l'iniquité (V.T. : 8,8), l'intangibilité (V.T. : 8,25), l'aspect limité (V.T. : 7,35), à court-terme (V.T. : 5,97) ou encore individuel (V.T. : 4,57) du contrat psychologique. La perception de violation (V.T. : 7,53), l'expression d'émotions négatives ou encore l'appartenance à la région Aquitaine (V.T. : 3,54) sont également caractéristiques. Par contre, pour les répondants qui perçoivent une perception de brèche intermédiaire (44%), nos résultats ne soulignent pas de modalité caractéristique. Enfin, moins d'un cinquième des répondants (18,39%) perçoivent une brèche nulle ou faible de leur contrat psychologique. Cette classe a pour dimensions caractéristiques l'équité (V.T. : 8,72), la tangibilité (V.T. : 7,61), la variété (V.T. : 6,76), le long-terme (V.T. : 5,5) et le caractère collectif (V.T. : 5,11). L'absence de perception de violation est aussi très caractéristique (V.T. : 8,73) ainsi que l'expression d'émotions positives (V.T. : 6,95) ou encore, dans une moindre mesure, l'appartenance à la région Alpes (V.T. : 2,5).

Tableau 37. Répartition des répondants par degré de perception de brèche du contrat psychologique

	Effectif	% / Total
Forte (4/5)	182	37,6
Faible (0/1)	89	18,4
Médiane (2/3)	213	44,0
<b>Total</b>	<b>484</b>	<b>100,00</b>

Les brèches perçues portent en premier lieu, et de manière importante, sur les deux attentes citées comme prioritaires à savoir pour près des trois-quarts des répondants sur la rémunération équitable (74,6%) et, pour plus de la moitié, sur la reconnaissance de la performance, de l'implication et des efforts personnels (56,2%). Le fait qu'elles soient citées par plus de 50% des répondants de l'échantillon nous autorise à les qualifier de « brèches collectives ». La première repose sur l'iniquité perçue quant à la rémunération au regard de la performance au travail et des responsabilités (mais aussi sur l'absence d'augmentation de salaire). La seconde, quant à elle, porte principalement sur une perception d'absence de considération des efforts personnels puis, de manière comparable, sur un manque de valorisation des contributions personnelles et de prise en considération de la qualité du travail fourni. Nos résultats soulignent que les répondants de

niveau supérieur à Bac+4/5 perçoivent moins de brèche sur ces attentes que la moyenne de l'échantillon (khi-2 : 6,7, P<0,04).

Tableau 38. La nature des brèches perçues du CP employé

Nature des brèches CP Employé	Nb. cit.	Fréq.
1. Vous rémunérer équitablement au regard de vos responsabilités et performances	361	74,6%
2. Reconnaître vos performances, votre implication et vos efforts	272	56,2%
3. Vous apporter des moyens et un soutien dans votre travail	168	34,7%
4. Prendre en compte et respecter l'équilibre entre vie professionnelle / vie personnelle	144	29,8%
5. Vous apporter des opportunités de carrière, des possibilités d'évolution et de progression	144	29,8%
6. Respecter les engagements ou accords vous concernant (emploi, évolution, conditions de travail) passés avec AD	121	25,0%
7. Maintenir et favoriser une bonne communication entre la hiérarchie et les salariés	89	18,4%
8. Vous apporter une autonomie, des responsabilités et des challenges dans votre travail	39	8,1%
9. Vous faire bénéficier d'action(s) de formation(s)	34	7,0%
10. Vous expliquer clairement et sans ambiguïté les règles spécifiant les droits et obligations de chacun	29	6,0%
11. Vous offrir une sécurité de l'emploi	13	2,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>484</b>	

Les brèches qui suivent sont perçues par moins de 50% des répondants. Plus du tiers (34,7%) perçoit un inaccomplissement par l'employeur de son obligation d'apport de moyens et de soutiens dans la réalisation de son travail notamment au travers de la surcharge de travail perçue et du manque d'implication perçu pour leur permettre de s'améliorer. Par contre, la plupart estime que le travail qui leur est proposé est intéressant et a du sens. D'autre part, plus du quart des répondants (29,8%) ne perçoit pas de prise en considération par l'entreprise de leur équilibre entre vie personnelle/vie professionnelle (horaires de travail non compatibles avec leurs besoins personnels ou encore absence de considération de leur objectifs et valeurs personnels). De même, plus du quart (29,8%) estime que leur employeur ne répond pas à leur souhait d'opportunités de carrière, d'évolution ou de progression (absence de clarté dans les opportunités d'avancement, absence de perception de soutien dans l'accession à ces opportunités ou encore d'appui dans un changement de fonction). Enfin, un quart des répondants (25%) ne perçoit pas de respect des engagements ou accords individuels passés avec l'entreprise qui se nourrit dans une large mesure sur le sentiment de ne pas être « traité » humainement mais comme un chiffre (parmi d'autres). Les répondants en CDD sont plus nombreux que la moyenne à ne pas percevoir de brèche quelle que soit l'attente sauf sur la sécurité de l'emploi (khi-2 : 6,4, P<0,02). De même, les Assistants et Directeurs de secteurs et régionaux perçoivent moins de brèche que les Responsables de Recrutement (khi-2 : 16,2, P<0,02).

## La moitié des salariés perçoivent une perception de violation de leur contrat psychologique

Nos résultats montrent que les perceptions de brèche et de violation sont très significativement dépendantes ( $\chi^2$  : 93,7,  $P < 0,00$ ) et que la violation augmente avec l'intensification de la brèche perçue (tableau suivant).

Tableau 39. Répartition des répondants selon le degré de perception de brèche et de violation

	Violation		Non violation		Total
Faible (0/1)	10	2,1%	79	16,3%	89
Médiane (2/3)	106	21,9%	107	22,1%	213
Forte (4/5)	134	27,7%	48	9,9%	182
Total	250	51,7%	234	48,3%	484

Plus d'un répondant sur deux perçoit une perception de violation (51,65%) et exprime majoritairement des émotions/sentiments négatifs<sup>250</sup> (53,31%). Nos résultats soulignent d'ailleurs la dépendance très significative ( $\chi^2$  : 52,3,  $P < 0,00$ ) qui existe entre la perception de violation et les émotions/sentiments : 69,6% des répondants ayant indiqué percevoir une violation déclarent majoritairement ressentir des émotions ou sentiments négatifs alors que 63,7% des répondants ayant indiqué ne pas la percevoir déclarent ressentir avant tout des émotions ou sentiments positifs. Ainsi, même si 46% des répondants se déclarent optimistes et 33% de bonne humeur, nos résultats révèlent que 30% des répondants se disent épuisés et inquiets voire anxieux.

Tableau 40. L'état d'esprit des répondants

Emotions/Sentiments	Nb. cit <sup>251</sup> .	Fréq.
1. Je suis optimiste	223	46,1%
2. Je suis toujours de bonne humeur	159	32,9%
3. Je me sens épuisé(e)	143	29,5%
4. Je me sens inquiet(e) voire anxieux(se)	143	29,5%
5. Je me sens plein d'énergie	134	27,7%
6. Je me sens bien et suis heureux(se)	121	25,0%
7. Je me sens déprimé(e) et fatigué(e)	56	11,6%
8. On me dit souvent que je suis agressif(ve) et/ou irritable	46	9,5%
9. J'ai souvent le sentiment de m'ennuyer	21	4,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>484</b>	

250 Une analyse plus fine montre que l'épuisement, l'inquiétude et l'anxiété sont cités près d'une fois sur trois (29,5%). De plus, même s'il est plus faible que les éléments précédents, le sentiment de déprime et/ou de fatigue a été cité par plus de 10% des répondants.

251 Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (5 au maximum)

Les valeurs-test montrent que l'iniquité du contrat psychologique est la modalité la plus caractéristique de la perception de violation (V.T. : 11,14). De plus, la très forte perception de brèche (V.T. : 7,53), l'expression d'émotions négatives (V.T. : 7,22) ou encore les dimensions limitée (V.T. : 7,12), intangible (V.T. : 7,11), à court-terme (V.T. : 6,24) et individuel (V.T. : 5,19) du contrat psychologique sont caractéristiques de la perception de violation. L'appartenance à la région Aquitaine (V.T. : 3,68) ou l'occupation d'un emploi d'Assistant Recrutement (V.T. : 2,54) sont, dans une moindre mesure, des éléments caractéristiques de la perception de violation. L'absence de violation est quant à elle principalement caractérisée par l'équité du contrat psychologique (V.T. : 11,14), la faible perception de brèche (V.T. : 8,73) ou encore l'expression d'émotions positives (V.T. : 7,22). Les autres dimensions caractéristiques sont la variété (V.T. : 7,12), la tangibilité (V.T. : 7,11), le long-terme (V.T. : 6,24), le caractère collectif (V.T. : 5,19) ou encore l'appartenance à la région Alpes (V.T. : 2,35).

### 4.1.3. Les pratiques organisationnelles

Nous présentons les résultats sur les pratiques organisationnelles (ELM, SOP et justice organisationnelle) dans leur relation avec les perceptions de brèche et de violation. Nous rendons compte dans un premier temps des résultats statistiques de ces pratiques puis, dans un second temps, nous relevons parmi les éléments d'ELM, de SOP et de justice ceux qui représentent les variables explicatives majeures des perceptions de brèche et de violation. Nous terminons cette présentation en soulignant le rôle de ces variables explicatives majeures dans le phénomène.

#### **Une perception d'absence de support organisationnel, d'injustice distributive et procédurale**

Le tableau suivant présente les résultats statistiques des réponses apportées aux items se rapportant aux variables médiatrices. Les moyennes négatives concernant les items du SOP soulignent l'absence de perception de soutien de l'entreprise par les répondants en particulier dans la prise en considération des objectifs et valeurs personnels (-0,33). Cette dernière, au regard des valeurs-test, est avant tout caractérisée par les répondants de la région Aquitaine. L'absence de SOP est perçue ensuite à propos de la volonté de l'entreprise de conserver le salarié comme employé (-0,29), notamment par les salariés en CDI. Elle est aussi perçue quant au soutien apporté pour réaliser son travail de manière optimale (-0,15). Nos résultats montrent également une importante perception d'injustice qui porte principalement sur les dimensions distributive (-0,73) et procédurale (-0,57). Les répondants estiment à la fois une perception d'iniquité dans la distribution d'avantages à des salariés de même niveau ou position organisationnelle mais aussi dans la procédure d'évaluation de la performance. L'injustice procédurale est davantage caractérisée par les répondants de la région Aquitaine et l'injustice distributive par les femmes.

Tableau 41. Les résultats statistiques des variables médiatrices (continues)

<b>Libellé</b>	<b>Effectif</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
ELM Compréhension	484	0,61	1,12	- 2,00	2,00
ELM Soutien	484	0,92	0,98	- 2,00	2,00
ELM > SOP	484	0,58	1,18	- 2,00	2,00
Justice Distributive	484	- 0,73	1,08	- 2,00	2,00
Justice Interactionnelle	484	0,38	1,20	- 2,00	2,00
Justice Procédurale	484	- 0,57	1,01	- 2,00	2,00
SOP Objectifs/Valeurs	484	- 0,33	1,00	- 2,00	2,00
SOP Soutien	484	- 0,15	1,02	- 2,00	2,00
SOP Fidélisation	484	- 0,29	1,09	- 2,00	2,00



Par contre, les items se rapportant au manager de proximité (ELM) révèlent des moyennes positives. Ainsi, on constate que les répondants ont une perception de soutien et de confiance importante de la part de leur manager de proximité dans les décisions prises au quotidien (0,92). Cette confiance est appuyée par une perception de compréhension de la part du manager de proximité concernant les problèmes que peut rencontrer le salarié, ses besoins ou attentes personnelles ou encore son potentiel (0,61). On constate par les valeurs-test sur les variables signalétiques caractéristiques que cette perception est portée avant tout par les collaborateurs en agence (V.T. : 3,65) c'est-à-dire à l'égard des Directeurs d'Agence. D'autre part, la position primordiale du manager de proximité vis-à-vis du salarié est confirmée par la perception de soutien plus importante de sa part que de celle de l'entreprise (0,58) mais aussi par la perception de justice interactionnelle (0,38) c'est-à-dire d'équité dans le traitement interpersonnel des subordonnés par le manager. Cette dernière est également caractérisée par les collaborateurs en agence et le moins par les Directeurs d'Agence.

### **Le SOP comme variable caractéristique principale de la perception de brèche et de violation du contrat psychologique « employé »**

Les variables caractéristiques du degré de brèche perçue, de la violation perçue ou encore de l'association entre degré de brèche et perception de violation se rapportent principalement aux items du Support Organisationnel Perçu. Dans chaque cas, les deux variables les plus caractéristiques, notamment lorsque les perceptions de brèche et de violation sont associées, sont la prise en considération personnelle des objectifs et valeurs par l'employeur (V.T. : 13,6) et la volonté de l'entreprise de conserver le salarié comme employé (V.T. : 10,9). Elles portent ensuite sur la perception d'engagement de l'entreprise à l'égard du salarié dans la réalisation de son travail et sur la perception de justice procédurale même si leur position varie selon que l'on considère le degré de brèche perçue, la violation ou leur combinaison. La justice distributive semble également caractériser ces perceptions mais dans une moindre mesure. Enfin, on peut noter que si la perception de compréhension personnelle du manager à l'égard du salarié caractérise le degré de brèche perçue (V.T. : 6,5) et la combinaison de la brèche et de la violation (V.T. : 6,3), les items relatifs à la relation interpersonnelle avec le manager (confiance et soutien témoignés par le manager et justice interactionnelle) sont moins caractéristiques de ces différentes perceptions. Les éléments d'implication de l'organisation vis-à-vis du salarié contribuent donc le plus à la perception de brèche et de violation du contrat psychologique par rapport à ceux qui se rapportent à la relation interpersonnelle avec le manager de proximité.

Tableau 42. Matrice des corrélations des médiateurs avec la perception de brèche et de violation

Libellé	Perception Brèche	Perception Violation	Brèche + Violation	Forte brèche	Violation
ELM Compréhension	0,3130	0,1836	0,3130	- 0,196	- 0,184
ELM Soutien	0,2246	0,0770	0,2257	- 0,141	- 0,077
ELM > SOP	0,0939	0,0382	0,1232	- 0,084	0,038
Justice Distributive	0,2693	0,2903	0,3307	- 0,145	- 0,290
Justice Interactionnelle	0,2622	0,1617	0,2675	- 0,157	- 0,162
Justice Procédurale	0,3257	0,3733	0,4165	- 0,207	- 0,373
SOP Objectifs/Valeurs	0,5314	0,4397	0,5824	- 0,360	- 0,440
SOP Soutien	0,4378	0,3334	0,4710	- 0,336	- 0,333
SOP Fidélisation	0,4243	0,4018	0,4882	- 0,242	- 0,402

L'analyse des corrélations montre que la relation de dépendance de chaque variable explicative majeure (SOP et justice procédurale) avec les perceptions de brèche et de violation est amplifiée lorsque ces dernières sont combinées. Si ce constat s'applique également aux autres variables, on peut néanmoins constater que les éléments de justice distributive ( $r : 0,29$ ) et procédurale ( $r : 0,37$ ) sont davantage corrélés avec la perception de violation alors que ceux qui se rapportent à l'ELM par sa compréhension ( $r : 0,31$ ), son soutien ( $r : 0,22$ ) ou encore son équité de traitement ( $r : 0,26$ ) le sont seulement avec le degré de brèche perçue. Nos résultats montrent également que, lorsqu'elle est significative, la relation de dépendance avec la perception de forte brèche et de violation du contrat psychologique est inversée pour chaque variable. Par contre, la relation de dépendance des éléments médiateurs n'est pas significative pour un faible degré de brèche perçue. Nos résultats montrent que la prise en considération par l'entreprise des objectifs et valeurs personnels ( $r : -0,44$ ), la volonté de celle-ci de conserver le salarié comme employé ( $r : -0,40$ ) ou encore la perception de justice procédurale ( $r : -0,37$ ) sont plus fortement inversement corrélées avec la perception de violation qu'avec le degré de forte brèche perçue. Par contre, la perception d'engagement de l'entreprise à l'égard du salarié dans la réalisation de son travail est plus fortement inversement corrélée avec le degré de forte brèche perçue.

### **Le rôle du SOP et de la justice procédurale dans la perception de brèche et de violation du contrat psychologique « employé »**

Nos résultats confirment le rôle déterminant qui est joué par le SOP et la justice procédurale dans le phénomène de perception de brèche et de violation du contrat psychologique. L'analyse des corrélations montre ainsi que la justice procédurale entretient des liens de dépendance significatifs avec chacun des éléments du SOP à savoir la prise en considération des objectifs et valeurs personnels ( $r : 0,51$ ), le soutien dans son travail ( $r : 0,38$ ) ou encore la volonté de l'entreprise de conserver le salarié comme employé ( $r : 0,41$ ). Ainsi, l'absence de perception de SOP est liée à une perception d'injustice procédurale c'est-à-dire de perception d'injustice quant aux procédures

formelles utilisées dans l'entreprise dans la détermination des rétributions. Celle-ci joue un rôle plus important que la justice distributive elle-même et tend à prédire le SOP c'est-à-dire la relation d'échange social entre l'employé et l'entreprise (Masterson & al, 2000 ; Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002). Ainsi, nos résultats soulignent qu'un SOP de faible qualité implique d'une part que les employés prêtent davantage d'attention à des brèches du CP et que, d'autre part, ils sont plus enclins à attribuer à l'organisation des intentions délibérément malveillantes (Aselage et Eisenberger, 2003)<sup>252</sup> révélées au travers de la perception de violation.

Tableau 43. Matrice des corrélations des médiateurs

	ELM Compr.	ELM Soutien	ELM > SOP	Justice Inter.	Justice Distr.	Justice Proc.	SOP Obj./Val.	SOP Soutien	SOP Fidél.
ELM Compréhension	1,000	0,685	0,564	0,485					
ELM Soutien	0,685	1,000	0,586	0,466					
ELM > SOP	0,564	0,586	1,000	0,418					
Justice Interactionnelle	0,485	0,466	0,418	1,000					
Justice Distributive					1,000	0,368			0,314
Justice Procédurale					0,368	1,000	0,510	0,383	0,412
SOP Objectifs/Valeurs						0,510	1,000	0,547	0,531
SOP Soutien						0,383	0,547	1,000	0,473
SOP Fidélisation					0,314	0,412	0,531	0,473	1,000

L'injustice procédurale et l'absence de support organisationnel perçu révèlent la faible qualité de la relation avec l'organisation que la qualité de l'ELM, dans notre étude et en particulier entre collaborateurs en agence et Directeurs d'agence, ne permet pas de tempérer. Nos résultats montrent que l'ELM, s'il est affecté lui-même par la perception de brèche du contrat psychologique, n'y joue pas un rôle aussi conséquent que le SOP. L'ELM paraît même dans notre étude ne pas être corrélée avec la perception de violation c'est-à-dire ne pas être liée avec cette perception. L'ELM insiste donc davantage sur la qualité de la relation interpersonnelle entre le manager et le salarié, tandis que le SOP se concentre sur l'échange entre le salarié et l'entreprise. Enfin, on peut noter que nos résultats confirment ceux de Masterson (2000) selon lesquels il existe une relation significative entre la justice interactionnelle et l'ELM que ce soit dans la compréhension de manager ( $r : 0,48$ ), son soutien ( $r : 0,44$ ) ou dans son appui supérieur à l'entreprise ( $r : 0,42$ ). Ceci explique également la faible part pris par la justice interactionnelle dans le phénomène de brèche et de violation du contrat psychologique.

252 Les auteurs soulignaient qu'un SOP de haute qualité implique d'une part que les employés prêteront probablement moins attention à des brèches mineures du CP et que, d'autre part, ceux qui feraient attention à une brèche seraient plus enclins à accorder à l'organisation le bénéfice du doute

## 4.1.4. Les attitudes et comportements

Nous présentons les résultats sur les attitudes et comportements (implication, satisfaction, confiance et performance) dans leur relation avec les perceptions de brèche et de violation. Nous rendons compte dans un premier temps de leurs résultats statistiques puis, dans un second temps, relevons parmi ces éléments ceux qui représentent les variables caractéristiques des perceptions de brèche et de violation. Nous terminons cette présentation en soulignant le rôle du phénomène de brèche et de violation sur ces variables.

### **Une implication et une satisfaction au travail malgré une absence de confiance dans son avenir professionnel**

Les répondants indiquent ne pas avoir confiance dans leur avenir professionnel (-0,31) et avoir faiblement confiance dans leur manager de proximité pour prendre les décisions appropriées concernant celui-ci (0,13). Les valeurs-test montrent que cette dernière est la plus caractérisée par les jeunes salariés (moins de 25 ans) et la moins pour les répondants de la région Aquitaine. Par contre, notamment au regard des écarts-type, on constate que les répondants expriment une forte confiance à l'égard de l'entreprise concernant sa capacité à atteindre ses objectifs et à assurer son développement à long-terme (1,11). Néanmoins, nos résultats soulignent que ceux qui caractérisent le moins cette perception occupent les positions organisationnelles les plus importantes à savoir les Directeurs de Secteur et Régionaux (V.T. : -3,42) ainsi que les répondants de la région Aquitaine (V.T. : -3,28).

Tableau 44. Les résultats statistiques des variables attitudinales et comportementales (continues)

Libellé	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
Efficacité au travail	484	1,29	0,79	- 2,00	2,00
Atteinte objectifs	484	0,94	0,85	- 2,00	2,00
Appartenance	484	0,55	1,05	- 2,00	2,00
Fierté Marque	484	0,79	1,00	- 2,00	2,00
Contribution Succès Entreprise	484	1,15	0,80	- 2,00	2,00
Satisfaction Travail	484	0,73	0,95	- 2,00	2,00
Satisfaction Emploi	484	0,61	1,12	- 2,00	2,00
Satisfaction Groupe	484	0,60	1,02	- 2,00	2,00
Confiance Avenir	484	- 0,31	1,24	- 2,00	2,00
Confiance/ELM	484	0,13	1,17	- 2,00	2,00
Confiance/SOP	484	1,11	0,85	- 2,00	2,00

D'autre part, le sentiment d'être performant dans son travail est plutôt important pour les répondants. Ceux-ci ont principalement le sentiment d'être efficace dans l'accomplissement des tâches et responsabilités confiées mais aussi d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés. Ils ont en

ce sens un fort sentiment de contribuer aux succès de l'entreprise (1,15) notamment les managers de niveau 2 et 3 au regard des valeurs-test (V.T. : 2,84) alors que les répondants qui ont vécu une intégration le sont moins (V.T. : -3,17). Nos résultats montrent également que les répondants éprouvent plutôt un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise (0,55) et qu'ils sont plutôt fiers de la marque AD (0,79). Dans les deux cas, au regard des valeurs-test, on constate que l'appartenance et la fierté dans la marque sont le plus caractérisées par les répondants de la région Rhône et le moins par ceux de la région Aquitaine et qui sont collaborateurs en agence. On constate même que les hommes sont davantage fiers de la marque AD que les femmes. Enfin, les répondants expriment une satisfaction dans leur travail (0,73), dans l'emploi qu'ils occupent (0,61) ou encore dans le Groupe AD (0,60). Les valeurs-test montrent que la satisfaction au travail et dans le Groupe est le plus caractérisée par les répondants de la région Rhône et le moins par ceux de la région Aquitaine. La satisfaction dans l'emploi est quant à elle avant tout caractérisée par les répondants qui sont en CDD.

### **La satisfaction au travail est la variable majeure de la perception de brèche et de violation**

Nos résultats montrent que la satisfaction dans le Groupe est la variable la plus caractéristique du degré de brèche perçue, de la violation perçue ou encore de l'association entre degré de brèche et perception de violation. Pour le degré de brèche perçue, la seconde variable caractéristique porte sur la confiance à l'égard du manager de proximité quant à l'avenir professionnel (V.T. : 8,9) puis, à titre comparable, la confiance dans l'avenir professionnel (V.T. : 7,4), la satisfaction au travail (V.T. : 7,6) et dans l'emploi (V.T. : 7,4). Le sentiment d'appartenance (V.T. : 6,5) et la fierté dans la marque (V.T. : 6,1) sont moins caractéristiques du degré de brèche perçue. Pour la perception de violation, la fierté dans la marque (V.T. : 8) est cette fois-ci la seconde variable caractéristique suivie du sentiment d'appartenance (V.T. : 6,8), la satisfaction au travail et dans l'emploi (V.T. : 6,1). La confiance est ici moins caractéristique de la perception de violation. Lorsque le degré de brèche perçue et la violation sont associés, c'est la confiance à l'égard du manager de proximité (V.T. : 9) qui est la seconde variable caractéristique puis la fierté dans la marque (V.T. : 8,4) suivie de la satisfaction au travail (V.T. : 8). Aussi, si la satisfaction est caractéristique du degré de brèche perçue et de violation, la confiance semble davantage caractériser le degré de brèche perçue et l'implication la perception de violation. Enfin, les items sur la performance au travail ne sont pas du tout caractéristiques.

Tableau 45. Matrice des corrélations des attitudes/comportements avec la brèche et violation

Libellé	Perception Brèche	Perception Violation	Brèche + Violation	Forté brèche	Violation
Efficacité au travail	0,0678	0,0454	0,1063	-0,050	0,045
Atteinte objectifs	0,0624	0,0604	0,1159	-0,034	0,060
Appartenance	0,3073	0,3021	0,3629	-0,218	-0,302
Fierté Marque	0,2935	0,3556	0,3929	-0,217	-0,356
Contribution Succès Entreprise	0,0465	0,0321	0,0486	-0,033	-0,032
Satisfaction Travail	0,3522	0,2741	0,3788	-0,243	-0,274
Satisfaction Emploi	0,3431	0,2748	0,3709	-0,212	-0,275
Satisfaction Groupe	0,4283	0,4331	0,5108	-0,280	-0,433
Confiance Avenir	0,3437	0,2323	0,3560	-0,207	-0,232
Confiance/ELM	0,4061	0,2638	0,4177	-0,243	-0,264
Confiance/SOP	0,1582	0,0751	0,1593	-0,138	-0,075

L'analyse des corrélations montre que la relation de dépendance de chaque variable explicative majeure (satisfaction, confiance et implication) avec les perceptions de brèche et de violation est amplifiée lorsque ces dernières sont combinées. Les plus fortes dépendances sont entretenues avec la satisfaction dans le Groupe ( $r : 0,51$ ), la confiance dans le manager de proximité ( $r : 0,41$ ) puis la fierté dans la marque ( $r : 0,39$ ). On constate que la satisfaction au travail ( $r : 0,35$ ) et dans l'emploi ( $r : 0,34$ ) ou encore la confiance dans son avenir ( $r : 0,34$ ) et dans son manager ( $r : 0,40$ ) sont davantage corrélés avec le degré de brèche perçue alors que la fierté dans la marque ( $r : 0,35$ ) l'est davantage avec la perception de violation. Nos résultats montrent également que, lorsqu'elle est significative, la relation de dépendance avec la perception de forte brèche et de violation du contrat psychologique est inversée pour chaque variable explicative majeure. Par contre, la relation de dépendance des éléments attitudinaux et comportementaux n'est pas significative pour un faible degré de brèche perçue. Enfin on constate que si la corrélation entre forte brèche et violation avec les variables est comparable pour la plupart d'entre elles, elle l'est davantage entre la perception de violation avec la satisfaction dans le Groupe ( $r : -0,43$ ), la fierté dans la marque ( $r : -0,35$ ) et le sentiment d'appartenance ( $r : -0,30$ ).

### **Le rôle de la perception de brèche et de violation du contrat psychologique « employé » sur les attitudes et comportements**

Nos résultats montrent que la perception de brèche et de violation du contrat psychologique affecte la confiance, l'implication et, surtout, la satisfaction au travail. Nos résultats montrent ainsi que la seule situation de brèche conduit le salarié à ne plus avoir confiance dans son avenir professionnel et donc à être moins confiant à l'égard du manager de proximité. Ils ne confirment pas par contre les résultats des différentes recherches selon lesquelles il existe une relation entre la justice procédurale et la confiance (Gopinath & Becker, 2002 ; Tyler, 2003). On constate

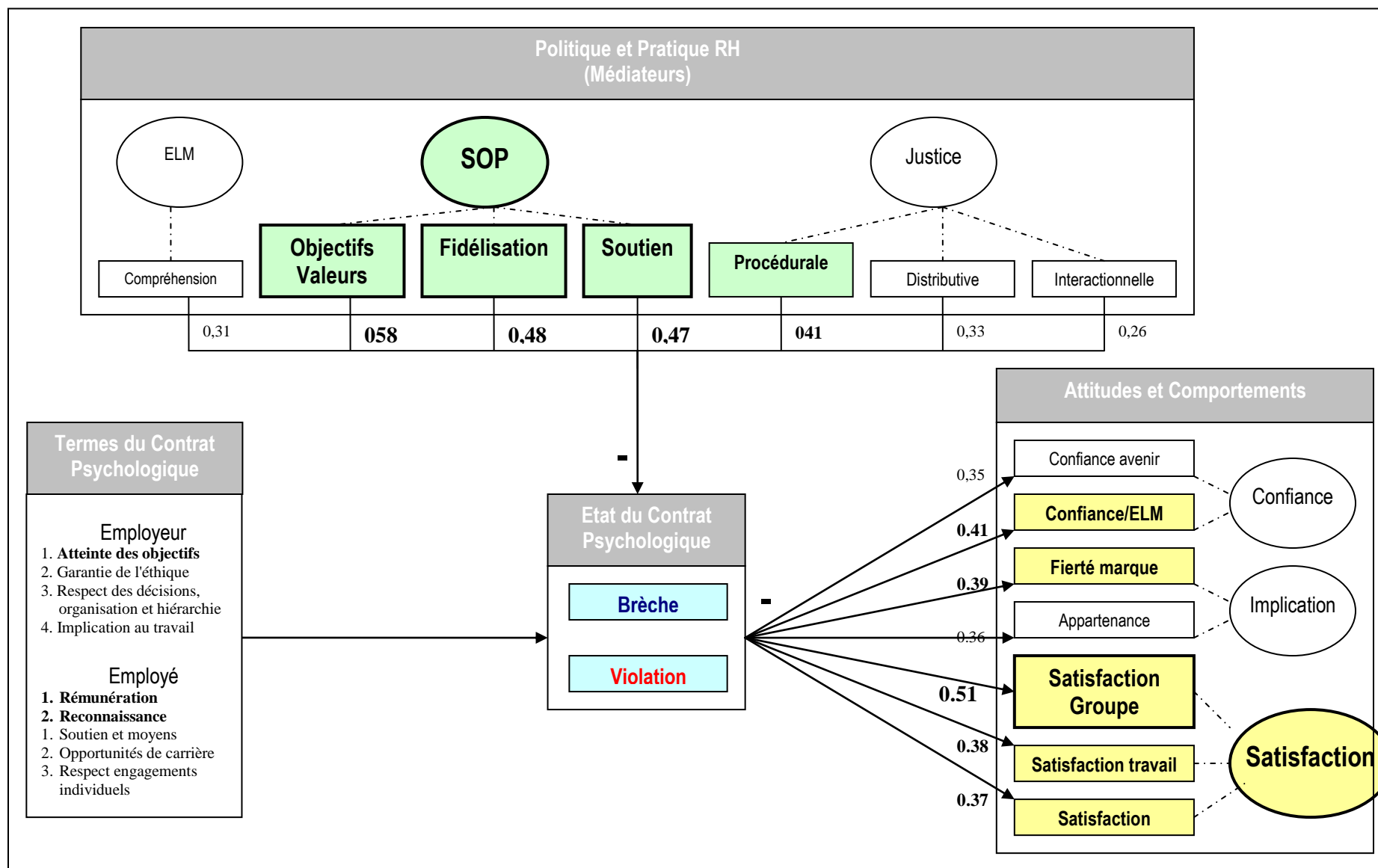
également au travers d'une analyse des corrélations qu'il existe une relation entre SOP et la confiance comme le suggérait Whitener (1997, 2001). Ainsi, la perception de prise en considération des objectifs et valeurs personnels par l'entreprise est liée positivement avec la confiance dans l'avenir professionnel ( $r : 0,32$ ) et à l'égard du manager de proximité ( $r : 0,39$ ) qui est elle-même liée à la perception du salarié de la volonté de l'entreprise de le conserver comme employé ( $r : 0,33$ ). La confiance est également liée positivement avec la satisfaction dans le Groupe ( $r : 0,32$ ).

Tableau 46. Matrice des corrélations des attitudes et comportements

	Appart.	Contrib. Succès	Fierté Marque	Sat. Grpe	Sat Emploi	Sat. Trav.	Conf. Avenir	Conf. ELM
Appartenance	1,000	0,356	0,638	0,658	0,347	0,431		
Contribution Succès Entreprise	0,356	1,000						
Fierté Marque	0,638		1,000	0,654	0,465	0,471		
Satisfaction Groupe	0,658		0,654	1,000	0,512	0,552	0,324	0,315
Satisfaction Emploi	0,347		0,465	0,512	1,000	0,621	0,308	
Satisfaction Travail	0,431		0,471	0,552	0,621	1,000		
Confiance Avenir				0,324	0,308		1,000	
Confiance/ELM				0,315				1,000
SOP Objectifs/Valeurs				0,472	0,361	0,321	0,325	0,387
SOP Soutien	0,366		0,369	0,420	0,353	0,328		
SOP Fidélisation	0,346		0,354	0,444				0,335
ELM Compréhension								0,681
ELM Soutien								0,520
ELM > SOP								0,466
Justice Interactionnelle								0,449
Justice Procédurale				0,344				

D'autre part, si la perception de brèche et de violation tend à impacter de manière comparable les attitudes et comportements des salariés (hors performance au travail dans notre étude), la perception de violation semble détériorer en particulier les éléments se rapportant à l'attachement à l'entreprise : le sentiment d'appartenance, la fierté dans la marque et la satisfaction dans le groupe. Ces éléments, qui présentent une forte dépendance, comme par exemple la satisfaction dans le Groupe avec le sentiment d'appartenance ( $r : 0,66$ ) et la fierté dans la marque ( $r : 0,65$ ), sont tous liés positivement avec le SOP. Les plus fortes dépendances sont entretenues avec la prise en considération des objectifs et valeurs personnels que ce soit la satisfaction dans le Groupe ( $r : 0,47$ ), la fierté dans la marque ( $r : 0,39$ ) et le sentiment d'appartenance ( $r : 0,39$ ). La satisfaction dans le Groupe est ensuite davantage corrélée avec la perception du salarié d'une volonté de fidélisation de l'entreprise ( $r : 0,44$ ) et de soutien dans son travail ( $r : 0,42$ ). La fierté dans la marque et le sentiment d'appartenance sont quant à eux à peu près liés de manière comparable à la perception de soutien et de fidélisation de l'entreprise ( $r : 0,35$ ).

Figure 19. Report des résultats descriptifs sur la modélisation théorique intégrative





## 4.2. La typologie des perceptions de brèche et de violation

Nous présentons dans cette section l'Analyse par Composantes Multiples (ACM) conduite pour résumer l'information sur le contenu du contrat psychologique. Dans un premier temps, nous décrivons le plan factoriel qui met en évidence le « mapping » de sortie d'information (espace factoriel). Dans un second temps, nous présentons la méthode de classification qui regroupe les répondants selon leurs ressemblances pour définir une typologie dont nous décrivons les classes dans la dernière partie de cette section.

### 4.2.1. La description du plan factoriel (ACM)

Nous avons retenu comme variables actives dans la construction des facteurs de l'espace factoriel celles qui renvoient au degré de brèche perçue (faible, forte, médiane), à la perception de violation et aux émotions ou sentiments ressentis par les répondants.

#### Le plan factoriel de l'ACM

Pour représenter les individus de notre étude sur un plan factoriel, nous avons étudié dans un premier temps le tableau des valeurs propres qui représentent l'inertie d'un axe défini par son vecteur propre<sup>253</sup>. Nous nous sommes intéressés avant tout aux facteurs qui ont la plus grande inertie, c'est-à-dire la plus grande valeur propre, et qui expliquent le mieux la variabilité du jeu de données. Les facteurs sont donnés par le calcul matriciel et ordonnés de manière décroissante par le logiciel SPAD 5.5 présentés dans l'histogramme des valeurs propres suivant.

Tableau 47. Histogramme des valeurs propres (logiciel SPAD 5.5)

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENTAGE	POURCENTAGE CUMULE
1	0.5816	43.62	43.62
2	0.3339	25.04	68.66
3	0.2314	17.35	86.02
4	0.1865	13.98	100.00

L'analyse met en évidence un plan factoriel qui représente 68,66% d'inertie. Pour avoir une idée plus précise des corrélations entre les variables et chaque facteur synthétique, nous avons examiné le « tableau des coordonnées, contributions et cosinus carrés » suivant. On constate ainsi dans la colonne « modalités » que le degré de faible brèche perçue est un point périphérique du plan

253 L'inertie totale du nuage de points est égale à la somme des valeurs propres : c'est la moyenne des carrés des distances de la projection des points au centre de gravité.

factoriel c'est-à-dire éloigné du centre du plan. Cela nous indique qu'il est peu partagé par les individus. A contrario, les degrés de brèche perçue à la fois forte et médiane ainsi que la perception de violation ou encore le ressentiment d'émotions négatives et positives sont partagés par la plupart des individus. Pour interpréter les axes, nous avons sélectionné les modalités qui ont les plus fortes contributions :

- Pour l'axe 1 : la perception ou non de violation du CP employé
- Pour l'axe 2 : le degré de brèche perçue du CP employé.

Tableau 48. Tableau des coordonnées, contributions et cosinus carrés des modalités actives

MODALITES		COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES						
IDEN	LIBELLE	P.REL	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28	Degré BrècheCP Employé																	
	Fort - Forte (4/5)	12.53	1.66	0.77	0.85	0.22	-0.54	0.00	12.7	27.4	2.6	19.7	0.0	0.35	0.44	0.03	0.18	0.00
	Faib - Faible (0/1)	6.13	4.44	-1.48	0.95	-0.58	1.00	0.00	23.2	16.4	8.9	33.1	0.0	0.50	0.20	0.08	0.23	0.00
	Médi - Médiane (2/3)	14.67	1.27	-0.04	-1.13	0.05	0.04	0.00	0.0	55.6	0.2	0.1	0.0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
CONTRIBUTION CUMULEE =									35.9	99.5	11.7	52.9	0.0					
40	Violation																	
	Viol - Violation(OUI)	17.22	0.94	0.76	0.04	0.34	0.49	0.00	16.9	0.1	8.7	22.6	0.0	0.61	0.00	0.12	0.26	0.00
	Viol - Violation(NON)	16.12	1.07	-0.81	-0.05	-0.37	-0.53	0.00	18.1	0.1	9.3	24.2	0.0	0.61	0.00	0.12	0.26	0.00
CONTRIBUTION CUMULEE =									35.1	0.2	18.0	46.8	0.0					
41	Emotions/Sentiments +/-																	
	Emot - Emotions +	15.56	1.14	-0.76	0.06	0.75	-0.05	0.00	15.5	0.2	37.5	0.2	0.0	0.51	0.00	0.49	0.00	0.00
	Emot - Emotions -	17.77	0.88	0.67	-0.05	-0.65	0.04	0.00	13.6	0.2	32.8	0.2	0.0	0.51	0.00	0.49	0.00	0.00
CONTRIBUTION CUMULEE =									29.1	0.3	70.3	0.3	0.0					

Pour caractériser ces axes factoriels, nous avons employé la procédure DEFAC qui constitue une aide à l'interprétation des facteurs issus d'une analyse factorielle. Elle permet de caractériser les axes par les individus, par les variables continues et les variables nominales illustratives que nous avons retenues<sup>254</sup>. Au niveau du paramétrage, nous avons choisi de disposer d'une description des 2 premiers axes selon les modalités (actives seules, illustratives seules et mélangées) et les variables continues (illustratives seules). D'autre part, nous avons retenu l'ensemble des répondants (n=484) pour la description des axes. Enfin, comme critère de sélection des modalités, nous avons choisi un seuil de valeur test en valeur absolue de 2 c'est-à-dire que ne seront retenues que les modalités dont la valeur test (V.T.) en valeur absolue est supérieure à ce seuil.

### La description de l'axe de perception de violation du CP employé (facteur 1)

On constate sur le tableau suivant des modalités actives que les variables se rapportant à la violation occupent une position significative sur l'axe 1. Ce sont elles qui possèdent les valeurs tests en valeurs absolues les plus élevées. Ceci confirme notre choix d'intituler ce facteur 1 « axe de la perception de violation ». On constate également que :

- Les modalités portant sur une faible perception de brèche du CP employé et d'expression d'émotions ou sentiments positifs sont positionnées du côté de la « non violation ».

254 Les variables ont été présentées dans le chapitre précédent (3.2.3)

- Les modalités portant sur une forte perception de brèche du CP employé et d'expression d'émotions ou sentiments négatifs sont positionnées du côté de la « violation ».

Tableau 49. Description du facteur 1 par les modalités actives

ID.	V.TEST	LIBELLE MODALITE	LIBELLE DE LA VARIABLE	POIDS	NUMERO
Viol	-17.19	Violation(NON)	Violation	234.00	1
Emot	-15.65	Emotions +	Emotions/Sentiments +/-	226.00	2
Faib	-15.47	Faible (0/1)	Degré BrècheCP Employé	89.00	3
Z O N E C E N T R A L E					
Fort	13.08	Forte (4/5)	Degré BrècheCP Employé	182.00	5
Emot	15.65	Emotions -	Emotions/Sentiments +/-	258.00	6
Viol	17.19	Violation(OUI)	Violation	250.00	7

Au niveau des modalités illustratives, nous avons retenu 4 catégories : les modalités se rapportant aux 6 dimensions du contrat psychologique, les modalités se rapportant aux attitudes et comportements des répondants, les modalités se rapportant aux éléments médiateurs et les modalités signalétiques des répondants. Du point de vue des modalités se rapportant aux dimensions du contrat psychologique, on constate que celles qui occupent les positions les plus significatives sur l'axe 1 sont les dimensions d'équité (équitable/inéquitable) et de soutien (varié/limité). La modalité dont la valeur-test est la plus petite est celle de « CP Collectif » précédée du « CP Long Terme » alors que la plus grande est celle de « CP Inéquitable » suivie du « CP Limité » :

- L'équité et la variété du CP employé sont positionnées du côté de la « non violation » de l'axe 1 (ainsi que la tangibilité, le long-terme et le collectif)
- L'iniquité et la limitation du CP employé sont positionnées du côté de la « violation » de l'axe 1 (ainsi que l'intangibilité, le court-terme et l'individualisme)

Tableau 50. Description du facteur 1 par les modalités illustratives « dimensions du CP employé »

ID.	V.TEST	LIBELLE MODALITE	LIBELLE DE LA VARIABLE	POIDS	NUMERO
CPEq	-12.05	CPEquitable	Equité CP	215.00	1
CPVa	-10.18	CPVarié	Soutien CP	282.00	2
CPTa	-9.44	CPTangible	Tangibilité CP	291.00	3
CPLo	-8.28	CPLongTerme	Temps CP	279.00	4
CPCo	-6.70	CPCollectif	Etendue CP	180.00	5
Z O N E C E N T R A L E					
CPIn	6.70	CPIndividuel	Etendue CP	304.00	56
CPCo	8.28	CPCourtTerme	Temps CP	205.00	57
CPIn	9.44	CPIntangible	Tangibilité CP	193.00	58
CPLi	10.18	CPLimité	Soutien CP	202.00	59
CPIn	12.05	CPInéquitable	Equité CP	269.00	60

Concernant les variables se rapportant aux éléments attitudeux/comportementaux et aux médiateurs, on constate que toutes sont positionnées du côté de la perception de « non violation » sur l'axe 1. Au niveau des médiateurs, nos résultats confirment l'analyse bi-variée selon laquelle le SOP est l'élément le plus illustratif de la perception de violation ainsi que la justice procédurale. Par contre, l'ELM ou encore la justice distributive et interactionnelle ne sont pas

illustratifs de la perception de violation. Au niveau des attitudes et comportements, la satisfaction est l'attitude la plus illustrative ainsi que la fierté dans la marque, la confiance dans le manager et dans son avenir professionnel. Par contre, la performance, le sentiment d'appartenance ou de contribution aux succès à l'entreprise ne sont pas illustratifs de la perception de violation.

Tableau 51. Description du facteur 1 par les variables illustratives « médiateurs et attitudes/comportements »

COORD.	POIDS	LIBELLE DE LA VARIABLE		MOYENNE	ECART-TYPE	NUMERO
-0.55	484.00	SOP Objectifs/Valeurs		-0.33	1.00	1
-0.55	484.00	Satisfaction Groupe		0.60	1.02	2
-0.47	484.00	SOP Fidélisation		-0.29	1.09	3
-0.46	484.00	SOP Soutien		-0.15	1.02	4
-0.44	484.00	Satisfaction Emploi		0.61	1.12	5
-0.43	484.00	Satisfaction Travail		0.73	0.95	6
-0.41	484.00	Confiance/ELM		0.13	1.17	7
-0.41	484.00	Fierté Marque		0.79	1.00	8
-0.41	484.00	Justice Procédurale		-0.57	1.01	9
-0.40	484.00	Confiance Avenir		-0.31	1.24	10

Enfin, dans une moindre mesure au regard des valeurs tests en valeur absolue, les modalités illustratives signalétiques de nos répondants soulignent :

- Le positionnement des répondants en CDI, de la région Aquitaine, éprouvant comme changement organisationnel à la fois une intégration et une participation au projet Modis ainsi qu'une forte ancienneté dans l'emploi est du côté de la « violation » de l'axe 1.
- Le positionnement des répondants en CDD, d'une faible ancienneté dans l'entreprise et dans l'emploi, de la région Alpes et de formation supérieure à Bac+5 est du côté de la « non violation » de l'axe 1.

Tableau 52. Description du facteur 1 par les modalités illustratives « signalétiques »

ID.	V.TEST	LIBELLE MODALITE	LIBELLE DE LA VARIABLE	POIDS	NUMERO
CDD	-3.26	CDD	Contrat	32.00	6
AncE	-2.98	AncEnt-5	Anc Entreprise	225.00	7
AncE	-2.64	AncEmp-2	Anc Emploi	256.00	8
08-A	-2.57	08-Alpes	DR	180.00	9
Bac+	-2.07	Bac+5/+	Formation	18.00	10
Z O N E C E N T R A L E					
AncE	2.04	AncEmpl1/20	Anc Emploi	21.00	52
Inté	2.30	Intégration&Modis	Nature Changement	36.00	53
32-A	2.99	32-Aquitaine	DR	108.00	54
CDI	3.26	CDI	Contrat	452.00	55

### La description de l'axe du degré de brèche perçue du CP employé (facteur 2)

On constate sur le tableau suivant des modalités actives que les variables se rapportant aux degrés de forte et médiane brèche perçue occupent une position significative sur l'axe 1. Ce sont elles qui possèdent les valeurs tests en valeurs absolues les plus élevées. La perception de faible brèche présente quant à elle, comme nos résultats le soulignaient, la plus faible valeur-test. Ceci n'est d'ailleurs pas étonnant au regard d'une population de répondants qui indiquent à 92% percevoir au moins une brèche de son contrat psychologique. Ces valeurs-tests soulignant néanmoins une

intensification de la brèche perçue entre les répondants, nous avons donc fait le choix d'intituler ce facteur 1 « axe de l'intensité de la brèche perçue ».

Tableau 53. Description du facteur 2 par les modalités actives

ID.	V.TEST	LIBELLE MODALITE	LIBELLE DE LA VARIABLE	POIDS	NUMERO
Médi	-21.93	Médiane (2/3)	Degré BrècheCP Employé	213.00	1
Z O N E C E N T R A L E					
Faib	9.88	Faible (0/1)	Degré BrècheCP Employé	89.00	6
Fort	14.57	Forte (4/5)	Degré BrècheCP Employé	182.00	7

Concernant les modalités illustratives, on constate que seule la dimension sur la tangibilité du contrat psychologique est illustrative du degré de brèche perçue. La tangibilité est positionnée du côté de l'intensité la plus faible de brèche perçue alors que l'intangibilité est positionnée du côté de la plus forte intensité de brèche perçue. Concernant les modalités signalétiques, seule l'appartenance à la région Aquitaine est illustrative de l'intensité du degré de brèche perçue et se positionne du côté de la plus forte intensité perçue.

Tableau 54. Description du facteur 2 par les modalités illustratives « dimensions du CP et signalétiques »

ID.	V.TEST	LIBELLE MODALITE	LIBELLE DE LA VARIABLE	POIDS	NUMERO
CPTa	-2.32	CPTangible	Tangibilité CP	291.00	1
Z O N E C E N T R A L E					
32-A	2.17	32-Aquitaine	DR	108.00	59
CPIn	2.32	CPIntangible	Tangibilité CP	193.00	60

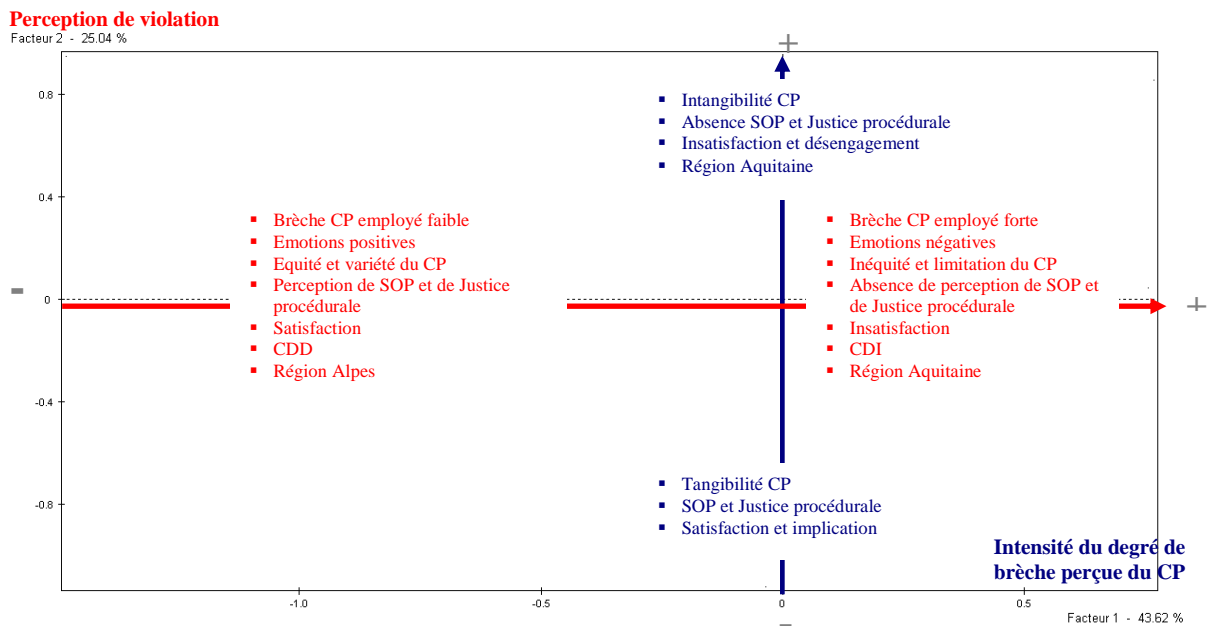
Enfin, concernant les variables se rapportant aux éléments attitudeux/comportementaux et aux médiateurs, on constate que toutes sont positionnées du côté de l'intensité la plus faible de brèche perçue sur l'axe 2. Au niveau des médiateurs, on constate également que le SOP est l'élément le plus illustratif avec la justice procédurale mais de manière plus faible qu'avec la perception de violation. L'ELM ou encore la justice distributive et interactionnelle ne sont pas plus illustratifs qu'avec la perception de violation. Au niveau des attitudes et comportements, la satisfaction (groupe et travail) et l'implication (fierté de la marque et appartenance) sont les attitudes les plus illustratives ainsi que la confiance dans l'entreprise et le manager. Par contre, la performance, le sentiment de contribution aux succès à l'entreprise et la confiance dans son avenir professionnel ne sont pas illustratifs de la perception de violation.

Tableau 55. Description du facteur 2 par les variables illustratives « médiateurs et attitudes/comportements »

COORD.	POIDS	LIBELLE DE LA VARIABLE	MOYENNE	ECART-TYPE	NUMERO
-0.18	484.00	SOP Soutien	-0.15	1.02	1
-0.16	484.00	SOP Objectifs/Valeurs	-0.33	1.00	2
-0.11	484.00	Satisfaction Groupe	0.60	1.02	3
-0.11	484.00	Fierté Marque	0.79	1.00	4
-0.11	484.00	Appartenance	0.55	1.05	5
-0.10	484.00	Satisfaction Travail	0.73	0.95	6
-0.09	484.00	Confiance/SOP	1.11	0.85	7
-0.09	484.00	Justice Procédurale	-0.57	1.01	8
-0.08	484.00	Confiance/ELM	0.13	1.17	9
-0.08	484.00	SOP Fidélisation	-0.29	1.09	10

La figure suivante présente le plan factoriel de l'ACM en indiquant les intitulés retenus pour les facteurs 1 (Axe de perception de violation du CP employé) et 2 (Axe d'intensité de brèche perçue du CP employé). De plus, nous résumons les polarités définies lors de la description de chacun des axes et indiquons les modalités illustratives les plus significatives.

Figure 20. La description du plan factoriel : facteurs et modalités illustratives



## 4.2.2. La typologie des répondants

La typologie est une méthode qui regroupe de façon automatique en un petit nombre de classes les répondants qui se ressemblent. Ces classes sont calculées de telle sorte qu'il y ait le moins de différences possibles entre les individus d'une même classe et le plus de différences possibles entre les individus de classes différentes.

### **Le dendrogramme : classification hiérarchique**

La première étape, effectuée par les procédures RECIP/SEMIS du logiciel SPAD 5.5, permet de choisir les niveaux de coupure de l'arbre hiérarchique (aussi appelé dendrogramme). Il s'agit de choisir une ou plusieurs partitions à la vue des résultats fournis par les procédures RECIP/SEMIS. La méthode RECIP est particulièrement adaptée pour les échantillons de taille moyenne comme le nôtre<sup>255</sup>. Cette procédure agrège les éléments suivant un algorithme de classification hiérarchique utilisant le critère d'agrégation de Ward (critère de la variance) de façon à minimiser la variance interne de chaque classe ou inertie inter classe (distance entre les classes). Cette agrégation s'effectue à partir des coordonnées des éléments à classer sur les axes factoriels sauvegardés pour la typologie c'est-à-dire dans notre cas les axes 1 (perception de violation) et 2 (intensité de brèche perçue du CP Employé). Concernant les paramètres de fonctionnement, nous avons utilisé les 3 premières coordonnées de manière à ce qu'au moins 80% de l'inertie totale soit conservée<sup>256</sup> (les 3 premiers facteurs représentent dans notre cas 86,02% de l'inertie totale). De plus, nous avons sauvegardé 30 éléments terminaux<sup>257</sup>. La description des nœuds de la hiérarchie est constituée de 5 composantes et d'un histogramme des indices d'agrégation situé à droite des valeurs numériques (cf. figure suivante). Afin de savoir où « couper » l'arbre (élagage), on regarde à quel endroit se produit le saut le plus important sur la courbe d'indice de niveau. Dans notre cas, un saut important existe entre la 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> barre de l'histogramme. On choisira donc une coupure à ce niveau qui nous donnera une partition en 4 classes.

---

255 Alors que SEMIS est plus adapté aux échantillons de grandes tailles

256 On considère de façon empirique qu'une bonne explication doit prendre en considération entre 75 et 80% de l'inertie totale.

257 La sauvegarde partielle de l'arbre fixe le nombre d'éléments terminaux sauvegardés pour l'édition des différents résultats. Si on conserve trop d'éléments terminaux, l'ordinateur n'édite pas (faute de place) la composition de ces éléments.

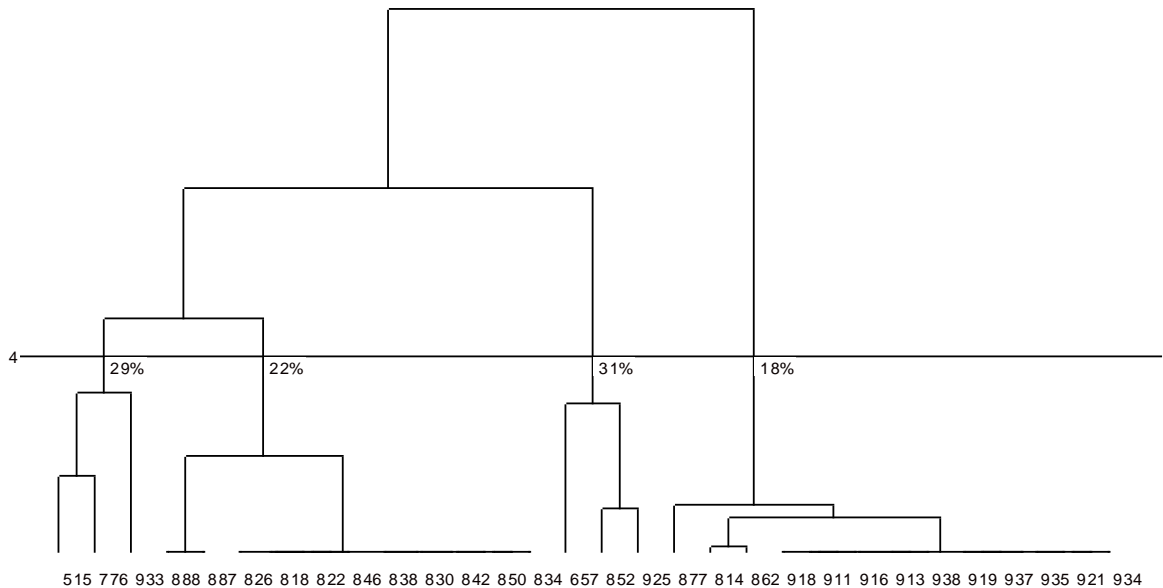
Figure 21. Histogramme des indices d'agrégation

DESCRIPTION DES 30 NOEUDS D'INDICES LES PLUS ELEVES						HISTOGRAMME DES INDICES DE NIVEAU
NUM.	AINE	BENJ	EFF.	POIDS	INDICE	
938	936	914	10	10.00	0.00000	*
939	937	919	11	11.00	0.00000	*
940	916	911	10	10.00	0.00000	*
941	940	918	15	15.00	0.00000	*
942	938	913	15	15.00	0.00000	*
943	834	850	10	10.00	0.00000	*
944	943	842	15	15.00	0.00000	*
945	944	830	20	20.00	0.00000	*
946	945	838	25	25.00	0.00000	*
947	846	822	10	10.00	0.00000	*
948	947	818	15	15.00	0.00000	*
949	948	826	20	20.00	0.00000	*
950	934	921	15	15.00	0.00000	*
951	887	888	62	62.00	0.00000	*
952	950	935	22	22.00	0.00000	*
953	952	939	33	33.00	0.00000	*
954	942	941	30	30.00	0.00000	*
955	953	954	63	63.00	0.00000	*
956	946	949	45	45.00	0.00000	*
957	862	814	10	10.00	0.00443	*
958	955	957	73	73.00	0.02476	*****
959	925	852	48	48.00	0.03320	*****
960	958	877	89	89.00	0.03503	*****
961	776	515	69	69.00	0.05828	*****
962	956	951	107	107.00	0.07215	*****
963	959	657	150	150.00	0.11259	*****
964	933	961	138	138.00	0.12066	*****
965	962	964	245	245.00	0.17827	*****
966	963	965	395	395.00	0.27848	*****
967	960	966	484	484.00	0.41548	*****
SOMME DES INDICES DE NIVEAU =						1.33333

Le logiciel SPAD 5.5 nous donne également la possibilité de présenter le dendrogramme en indiquant la coupure avec le pourcentage d'individus compris dans chacune des classes (cf. figure ci-dessous). On constate que la classe 3 est la plus représentée (31% des répondants) suivie de la classe 1 (29%), de la classe 2 (22%) et, enfin, la moins représentée, la classe 4 (18%).

Figure 22. Dendrogramme : classification hiérarchique directe des 6 classes retenues

Classification hiérarchique directe





## La coupure de l'arbre

La seconde étape, effectuée par les procédures PARTI-DECLA, permet d'obtenir une ou plusieurs partitions des individus<sup>258</sup>. Nous avons fait le choix de laisser le logiciel nous indiquer la meilleure partition par le test du coude (algorithme de Cattell) sur les indices de niveau. Le résultat nous conforte dans notre volonté de choisir 4 partitions. Concernant les itérations de consolidation, l'objectif est de réaffecter les éléments d'une classe à une autre dont ils sont plus proches de façon à améliorer l'homogénéité à l'intérieur des classes<sup>259</sup>. Nous avons choisi 10 itérations de consolidations (paramètre par défaut). Nous avons également choisi de faire mention de l'affectation des individus illustratifs à la classe (dont le centre de gravité est le plus proche) notamment pour évaluer la composition de notre échantillon d'interviewés et par conséquent la représentation de chacune des 4 classes. Nous avons également retenu la correspondance classes/individus pour situer les salariés interviewés sur le plan factoriel, l'édition des parangons c'est-à-dire des 10 individus les plus caractéristiques de chaque classe ainsi que les 10 individus les plus éloignés (ceux qui contribuent le plus à l'inertie intra-classe). Enfin, nous avons choisi, pour la caractérisation des partitions, une caractérisation par les modalités, les variables nominales et les variables continues.

La partition en 4 classes pour les 484 individus met en évidence deux classes à peu près comparables de 150 et 138 répondants, puis une classe de 107 répondants et enfin une classe de 89 répondants. La consolidation des partitions montre que l'accroissement de l'inertie inter-classe est devenue nulle à la troisième itération. L'homogénéité interne des classes n'était pas effective c'est-à-dire qu'il y a eu nécessité de réaffecter les éléments d'une classe dans une autre classe dont ils seraient plus proches. On constate, au regard de la décomposition de l'inertie, une amélioration de la partition avec une inertie pour chacune des classes supérieure après la consolidation (0,69 vs 0,65). Le tableau suivant des coordonnées et des valeurs-tests des classes, nous permet de juger par la valeur-test (V.T.) l'intérêt des classes dans les différentes directions factorielles. On constate que toutes les classes sont bien différenciées sur le plan factoriel.

---

258 Cette procédure propose aussi la description statistique des partitions choisies. On peut caractériser soit chacune des classes d'une partition, soit globalement l'ensemble de la partition. Les modalités des variables nominales, les variables nominales elles-mêmes, les variables continues et les axes peuvent intervenir dans les caractéristiques statistiques.

259 Ce processus s'effectue par des itérations successives à centres mobiles qui sont initialement les centres de gravité des classes obtenues par coupure de l'arbre. Les calculs sont arrêtés dès que l'accroissement de l'inertie inters-classes devient trop faible d'une itération à l'autre.

Tableau 56. Coordonnées et valeurs-tests des classes sur les axes factoriels

CLASSES			VALEURS-TEST					COORDONNEES					DISTO.
IDEN - LIBELLE	EFF.	P.ABS	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	
Coupure 'a' de l'arbre en 4 classes													
aa1a - CLASSE 1 / 4	138	138.00	6.8	-8.6	9.6	9.9	0.0	0.38	-0.36	0.33	0.31	0.00	0.47
aa2a - CLASSE 2 / 4	107	107.00	-6.7	-13.5	-2.6	-10.4	0.0	-0.44	-0.67	-0.11	-0.38	0.00	0.80
aa3a - CLASSE 3 / 4	150	150.00	12.3	12.3	-2.0	-9.2	0.0	0.64	0.48	-0.06	-0.27	0.00	0.71
aa4a - CLASSE 4 / 4	89	89.00	-15.5	9.9	-6.1	10.5	0.0	-1.13	0.55	-0.28	0.43	0.00	1.84

Une lecture du tableau de l'appartenance de chaque individu à chaque classe nous permet de constater que sur les 13 interviewés retenus dans notre analyse qualitative, 11 font parti de l'échantillon des 484 répondants<sup>260</sup>. Toutes les classes sont représentées par au moins deux interviewés. Le tableau suivant indique le nombre d'interviewés par classe ainsi que leur nom d'emprunt pour garantir leur anonymat. Une étude par les parangons, c'est-à-dire des individus les plus « caractéristiques » de chaque groupe (les plus proches du centre de gravité de la classe), montre que Magalie (individu 484) est l'individu la plus caractéristique au rang n°6 de la classe 3 (0.21963). De plus, on constate Guillaume (individu 46) a la contribution à l'inertie la plus forte au rang 5 pour la classe 2 (0.44953) c'est-à-dire qu'il s'agit du cinquième individu le plus éloigné du centre de gravité de cette classe.

Tableau 57. Répartition des interviewés par classe

Classe	Répartition des répondants du questionnaire	Nombre d'interviewés suivis	Noms des interviewés
Classe 1	29%	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Géraldine</li> <li>▪ Lionel</li> <li>▪ Rébecca</li> <li>▪ Guillaume</li> </ul>
Classe 2	22%	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Louise</li> <li>▪ Delphine</li> <li>▪ Corine</li> <li>▪ Aurélie</li> </ul>
Classe 3	31%	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Magalie</li> <li>▪ Mathieu</li> </ul>
Classe 4	18%	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mathilde</li> </ul>

260 Ce rapprochement des interviewés et des partitions de notre ACP a été possible car chaque retour informatisé des questionnaires était associé à un code nous permettant de sortir les réponses propres à chacun des répondants

### 4.2.3. La description des 4 classes de répondants

Nous présentons les modalités qui caractérisent le plus chacune des quatre classes. Lors du paramétrage, le poids relatif minimal d'une modalité fixé à 2% par défaut nous permet d'écartier de l'édition les modalités dont le poids est inférieur à ce pourcentage. Nous avons retenu pour la description des classes les modalités les plus « caractéristiques<sup>261</sup> », les plus « consensuelles<sup>262</sup> », les plus « exclusives<sup>263</sup> », les nominales<sup>264</sup> et les continues<sup>265</sup>.

#### **La classe 1 : Brèche médiane avec violation**

Les individus de la classe 1 (29%, la seconde classe la plus importante de la partition) sont des salariés qui présentent tous un **degré médian de brèche perçue** de leur contrat psychologique (2 à 3 promesses non tenues sur 5) et une **perception de violation**. La dimension du contrat psychologique la plus caractéristique porte sur son **iniquité perçue** (70,7% contre 55,6% en moyenne) c'est-à-dire vu comme inacceptable et inéquitable. Les individus de cette classe sont plus nombreux à ne pas percevoir de brèche concernant leur **autonomie au travail** (99% contre 91% en moyenne) et à percevoir des **opportunités de carrière et de progression** au sein de l'entreprise (82% contre 70% en moyenne).

Par contre, ces individus sont plus nombreux à percevoir une **brèche sur la rétribution d'une rémunération équitable** au regard de leur responsabilité et performance (84,9% contre 74,6% en moyenne). Les individus de cette classe sont plus nombreux que la moyenne des répondants à **percevoir un soutien plus important de leur manager que du reste de l'entreprise** (moyenne de 0,82 contre 0,58 pour l'échantillon total). Par contre, ils **perçoivent davantage d'injustice procédurale** que le reste de la population (moyenne de -0,87 contre -0,57). Nos résultats ne témoignent ni de modalités attitudeles et comportementales caractéristiques pour cette classe, ni

---

261 Modalités qui apparaissent dans les classes décrites avec des pourcentages significativement supérieur au pourcentage moyen dans la population (plus la valeur est grande, plus l'écart entre ces pourcentages caractérise la classe). C'est le paramètre « valeur-test » qui permet d'éditer les modalités caractéristiques les plus marquantes

262 Celles qui parmi les modalités caractéristiques sont les mieux représentées dans la classe décrite (recouvrement maximum de la classe). C'est le paramètre « pourcentage de la modalité dans la classe » qui permet de lister les modalités les plus consensuelles de la classe.

263 Modalités qui parmi les modalités caractéristiques sont essentiellement dans cette classe et peu dans les autres (débordement minimum hors de la classe). C'est le paramètre « pourcentage de la classe dans la modalité » qui permet de lister les modalités les plus exclusives de la classe

264 Pour caractériser une classe par une variable nominale on compare, à l'aide de la statistique du Khi-2, le profil de la variable dans la classe au profil global de la variable dans la population

265 Une variable continue caractérise une classe d'individus si sa moyenne dans la classe diffère notablement de la moyenne générale de la variable. Le test mis en œuvre pour évaluer l'écart entre les deux moyennes est un test non-paramétrique de comparaison de moyenne (plus la valeur-test associée est grande, plus l'écart est notable et plus la variable continue est caractéristique de la classe).

de modalités signalétiques. Dans le cadre de nos interviews, nous avons suivi dans cette classe Géraldine (Directrice d'Agence), Lionel et Rébecca.

### **La classe 2 : Brèche médiane sans violation**

Les individus de la classe 2 (22% au total) sont des salariés qui présentent tous un **degré médian de brèche perçue** de leur contrat psychologique (2 à 3 promesses non tenues sur 5) mais **pas de perception de violation**. La dimension du contrat psychologique la plus caractéristique porte sur son **équité perçue** (68,2% contre 44,4% en moyenne) mais également sur sa tangibilité perçue (77,5% contre 60,1% en moyenne) c'est-à-dire qu'il est **perçu comme étant expliqué clairement et de manière non ambiguë**. De plus, les individus de cette classe sont plus nombreux à estimer que leur contrat psychologique est **en adéquation avec leur vie et projets personnels** (70% contre 58,2% en moyenne) et qu'il est **durable dans le temps** (69,1% contre 57,6% en moyenne). Les individus de cette classe sont plus nombreux à ne pas percevoir de brèche concernant le **respect des engagements ou accords individuels** (emploi, évolution, conditions de travail) passés avec l'entreprise (92,5% contre 75% en moyenne) et plus de la moitié ne perçoivent pas de brèche quant à la **reconnaissance** de la performance, de l'implication ou encore des efforts fournis (55,1% contre 43,8% en moyenne). Les individus de cette classe expriment davantage d'**émotions positives** par rapport à la population de l'échantillon (57,9% contre 46,7%). On constate également qu'ils sont pour la moitié d'entre eux issus de la **région Rhône** (52,3% contre 40,5% en moyenne).

Les individus de cette classe ont une **perception d'injustice procédurale moins importante** que la moyenne générale (moyenne de -0,06 contre -0,57). D'autre part, leur **perception de SOP est positive** alors qu'elle est négative pour l'échantillon des répondants. Celle-ci s'exprime d'abord dans la perception des individus de **prise en considération par l'entreprise des objectifs et valeurs personnels** (moyenne de 0,16 contre -0,33) et dans le **soutien dans la réalisation de son travail** (moyenne de 0,07 contre -0,15). On peut noter également que les individus de cette classe ont davantage la perception que l'entreprise a la **volonté de les fidéliser** (moyenne de 0,32 contre -0,29). Concernant les modalités attitudinales et comportementales, les individus de cette classe sont plus **fiers de la marque** (moyenne de 1,21 contre 0,79), plus **satisfaits** que ce soit dans le groupe (moyenne de 0,98 contre 0,69), au travail (moyenne de 0,96 contre 0,73) ou dans leur emploi (moyenne de 0,87 contre 0,61), ressentent davantage un **fort sentiment d'appartenance** (moyenne de 0,87 contre 0,55). Ils sont également plus **confiants dans leur avenir professionnel** (moyenne de -0,05 contre -0,31) **et dans** la capacité de **leur manager de proximité** à prendre les

décisions appropriées le concernant (moyenne de 0,39 contre 0,13). Dans le cadre de nos interviews, nous avons suivi dans cette classe Guillaume (Directeur d'Agence), Louise (Responsable Gestion Opérationnelle), Delphine (Responsable Recrutement) et Corine (Assistante Recrutement).

### **La classe 3 : Forte brèche avec violation**

Les individus de la classe 3 (31% au total, la classe la plus importante de la partition) sont des salariés qui présentent tous un **degré de forte brèche perçue** de leur contrat psychologique (4 à 5 promesses non tenues sur 5) et pour les trois-quarts **une perception de violation**. Les dimensions du contrat psychologique les plus caractéristiques (et de manière plus importante que les autres classes) portent sur une **iniquité perçue** (80,7% contre 55,6% en moyenne) c'est-à-dire que le CP leur paraît inacceptable, mais également sur son intangibilité perçue (63,7% contre 39,8% en moyenne) c'est-à-dire qu'il est **perçu comme étant non expliqué clairement et de manière ambiguë**. De plus, les individus de cette classe sont plus nombreux à estimer que leur contrat psychologique est **en inadéquation avec leur vie et projets personnels** (63,2% contre 41,7% en moyenne), qu'il est **limité dans le temps** (59,9% contre 42,3% en moyenne) et plutôt non applicable à tous les salariés c'est-à-dire individuel (75,8% contre 62,8% en moyenne). Les individus de cette classe expriment davantage d'**émotions négatives** par rapport à la population de l'échantillon (69,2% contre 53,3%). On constate également qu'ils sont plutôt issus de la **région Aquitaine** (31,3% contre 22,3% en moyenne).

Les individus de cette classe sont plus nombreux à percevoir une brèche sur la quasi-totalité des termes du contrat psychologique. La brèche la plus caractéristique porte sur le **non respect des engagements ou accords individuels** (emploi, évolution, conditions de travail) passés avec l'entreprise (51,1% contre 25% en moyenne). La seconde porte sur **l'absence de reconnaissance** de la performance, de l'implication ou encore des efforts fournis (82,4% contre 56,2% en moyenne). Les individus de cette classe ont également davantage la perception d'une brèche quant aux **opportunités de carrière ou d'évolution professionnelle** (51,6% contre 29,7% en moyenne) alors que cette attente semble un peu plus exprimée par ces répondants par rapport à l'échantillon total (19,2% contre 13,6% en moyenne). Ils sont également plus nombreux à considérer ne **pas avoir de moyen et de soutien dans leur travail** (55,5% contre 34,7% en moyenne) puis, de manière légèrement moins significative, ne **pas être rémunéré équitablement** (89% contre 74,6% en moyenne), **ne pas bénéficier d'autonomie, de responsabilités ou de challenges** dans leur travail (17,6% contre 8% en moyenne), ne **pas être respecté quant à l'équilibre entre vie**

**personnelle et professionnelle** (45% contre 29,7% en moyenne), à ne **pas bénéficier d'une bonne communication avec la hiérarchie** (29,6% contre 18,4% en moyenne) ou encore de **ne pas être clairement informé des règles et droits respectifs** (11% contre 6% en moyenne).

Les individus de cette classe ont avant tout, et de manière plus importante que les autres classes, une **perception d'absence de SOP** plus importante tant dans la **prise en considération par l'entreprise des objectifs et valeurs personnels** (moyenne de -0,96 contre -0,33), dans le **soutien dans la réalisation de son travail** (moyenne de -0,70 contre -0,15) ou encore dans la **volonté de fidéliser** les salariés (moyenne de -0,79 contre -0,29). Dans une moindre mesure au regard des valeurs-test, les individus perçoivent **plus d'injustice procédurale** (moyenne de -0,95 contre -0,57) et **distributive** (moyenne de -1,04 contre -0,73) c'est-à-dire qu'ils n'ont pas la perception que l'entreprise accorde les mêmes avantages à l'ensemble des salariés de même niveau organisationnel. Ils perçoivent également **de la part de leur manager de proximité moins de compréhension** quant à leurs problèmes, besoins ou potentiel (moyenne de 0,21 contre 0,61), **moins de soutien vis-à-vis d'un tiers** (moyenne de 0,66 contre 0,92) et une perception de **justice interactionnelle quasi-nulle** dans son traitement de l'ensemble des subordonnés (moyenne de 0,03 contre 0,38).

Les individus de cette classe se déclarent **beaucoup moins satisfaits** que les répondants de l'échantillon **dans le Groupe** (moyenne de 0,09 contre 0,60), dans leur **emploi** (moyenne de 0,17 contre 0,61) et dans leur **travail** (moyenne de 0,34 contre 0,73). De plus, ils indiquent ne **pas avoir confiance dans leur manager de proximité dans la prise de décisions appropriées quant à leur avenir professionnel** (moyenne de -0,40 contre 0,13) pour lequel ils ont beaucoup moins confiance que la moyenne générale (moyenne de -0,79 contre -0,31). De même, les individus de cette classe sont **moins fiers de la marque** (moyenne de 0,43 contre 0,79) et ressentent **moins de sentiment d'appartenance** à l'entreprise (moyenne de 0,16 contre 0,55). Dans le cadre de nos interviews, nous avons suivi dans cette classe Aurélie (Directeur d'Agence) et Magalie (Directeur d'Agence).

#### **La classe 4 : Faible brèche sans violation**

Les individus de la classe 4 (18% au total, la classe la moins importante de la partition) perçoivent tous une **faible brèche** de leur contrat psychologique (0 à 1 promesse non tenue sur 5) et ne perçoivent pas pour les trois-quarts **de perception de violation** (88,7% contre 48,3% en moyenne). Les dimensions du contrat psychologique les plus caractéristiques (et de manière plus

importante que les autres classes) portent sur une **équité perçue** (85,4% contre 44,4% en moyenne), sur une tangibilité perçue (93,2% contre 60,1% en moyenne) c'est-à-dire qu'il est **perçu comme étant expliqué clairement et de manière non ambiguë**. De plus, les individus de cette classe sont les plus nombreux à estimer que leur contrat psychologique est **en adéquation avec leur vie et projets personnels** (88,7% contre 58,2% en moyenne), qu'il est **durable dans le temps** (83,1% contre 57,6% en moyenne) et **applicable à tous les salariés** c'est-à-dire collectif (61,8% contre 37,2% en moyenne). Les individus de cette classe expriment **pour les trois-quarts des émotions positives** par rapport à la population de l'échantillon (79,8% contre 46,7%) même si près **d'un quart d'entre ressentent de l'épuisement** (22,4% contre 13,2%). On constate également qu'ils sont pour près de la moitié issus de la **région Alpes** (49,4% contre 37,2% en moyenne).

Les individus de cette classe sont les plus nombreux à ne pas percevoir de brèche du contrat psychologique c'est-à-dire qu'ils ont la perception que leurs attentes sont accomplies. Ils perçoivent ainsi une **reconnaissance** de leur performance, de leur implication ou encore des efforts qu'ils fournissent (96,6% contre 43,8% en moyenne). Ils ont la perception d'être **rémunéré équitablement** (65,1% contre 25,4% en moyenne), que l'entreprise **respecte l'équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle** (97,7% contre 70,3% en moyenne) et **les engagements ou accords individuels** passés avec elle (98,9% contre 75% en moyenne). Ils ont la perception que l'entreprise leur donne les **moyens et un soutien dans leur travail** (93,6% contre 65,3% en moyenne), qu'elle offre des **opportunités de carrière ou d'évolution professionnelle** (94,4% contre 70,3% en moyenne) et qu'elle favorise **une bonne communication entre les salariés et la hiérarchie** (98,8% contre 81,6% en moyenne) ou encore qu'ils **bénéficient d'autonomie, de responsabilités ou de challenges** dans leur travail (100% contre 91,9% en moyenne).

Les individus de cette classe ont avant tout une **perception de SOP** par l'entreprise à la fois dans la **prise en considération des objectifs et valeurs personnels** (moyenne de 0,46 contre -0,33), dans sa **volonté de fidéliser** les salariés (moyenne de 0,49 contre -0,29) mais aussi dans le **soutien dans la réalisation de son travail** (moyenne de 0,43 contre -0,15). De plus, si les individus perçoivent **de l'injustice procédurale** (moyenne de -0,04 contre -0,57) et **distributive** (moyenne de -0,22 contre -0,73). On constate également qu'ils perçoivent davantage de **justice interactionnelle** dans le traitement de l'ensemble des subordonnés (moyenne de 0,90 contre 0,38). Enfin, les individus de cette classe perçoivent **plus de compréhension de la part de leur**

**manager de proximité** quant à leurs problèmes, besoins ou potentiel (moyenne de 1,16 contre 0,61) et **plus de soutien vis-à-vis d'un tiers** (moyenne de 1,27 contre 0,92).

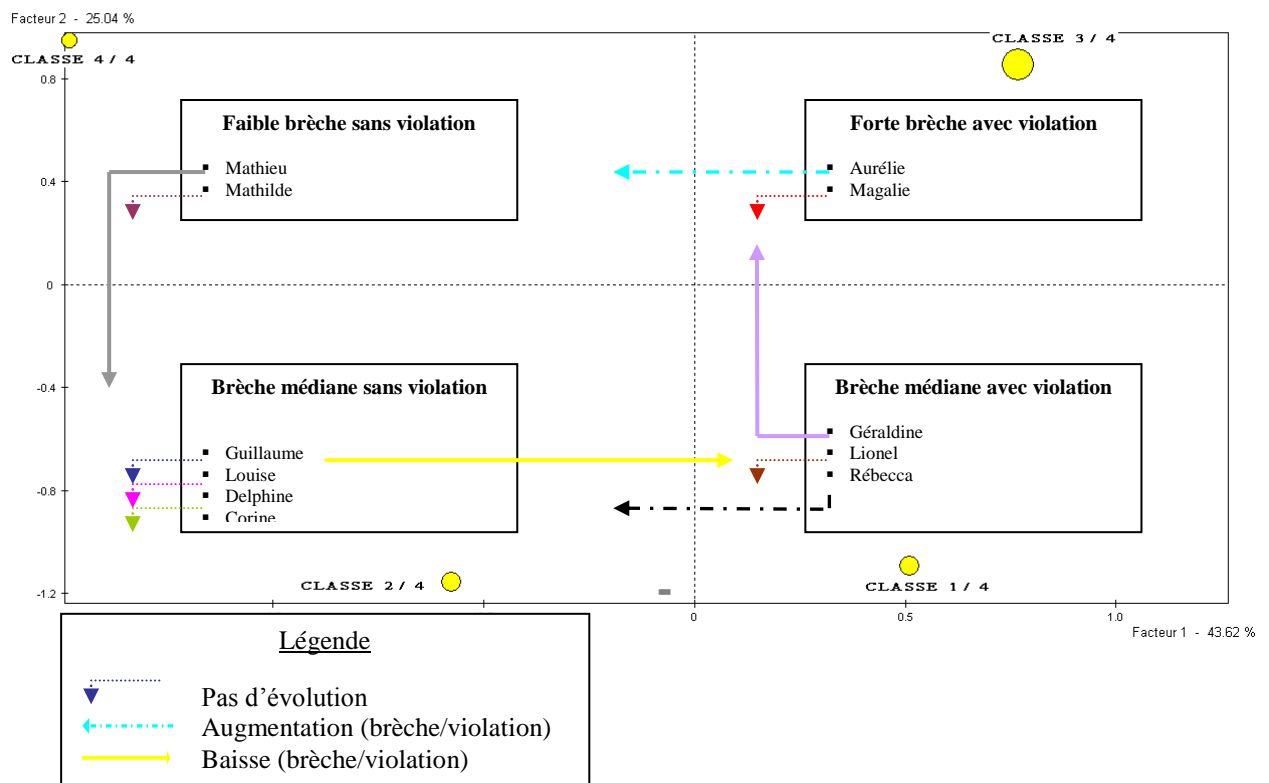
On constate d'ailleurs que les individus de cette classe ont **confiance dans leur manager de proximité dans la prise de décisions appropriées quant à leur avenir professionnel** (moyenne de 0,91 contre 0,13). Ils indiquent également avoir confiance dans leur avenir professionnel contrairement aux répondants de l'échantillon (moyenne de 0,38 contre -0,31). Leur satisfaction est plus importante par rapport aux autres classes que ce soit **dans le Groupe** (moyenne de 1,27 contre 0,60), dans leur **emploi** (moyenne de 1,22 contre 0,61) et dans leur **travail** (moyenne de 1,22 contre 0,73). Enfin, ils ressentent un **fort sentiment d'appartenance** à l'entreprise (moyenne de 1,01 contre 0,55) et sont **plus fiers de la marque** (moyenne de 1,19 contre 0,79). Dans le cadre de nos interviews, nous avons suivi dans cette classe Mathieu (Directeur d'Agence) et Mathilde (Assistante RH).



### 4.3. L'évolution des perceptions de brèche et de violation

La figure suivante positionne sur le plan factoriel les classes (en jaune) que nous venons de décrire en indiquant les salariés suivis de manière longitudinale. Quatre mois plus tard, lors du tout premier entretien individuel du suivi, lorsque nous reprenons le questionnaire avec les interviewés, les positions quant à leur appartenance aux classes avaient pour certains évolués.

Figure 23. Projection sur le plan factoriel des classes et des mouvements des interviewés au début du suivi longitudinal

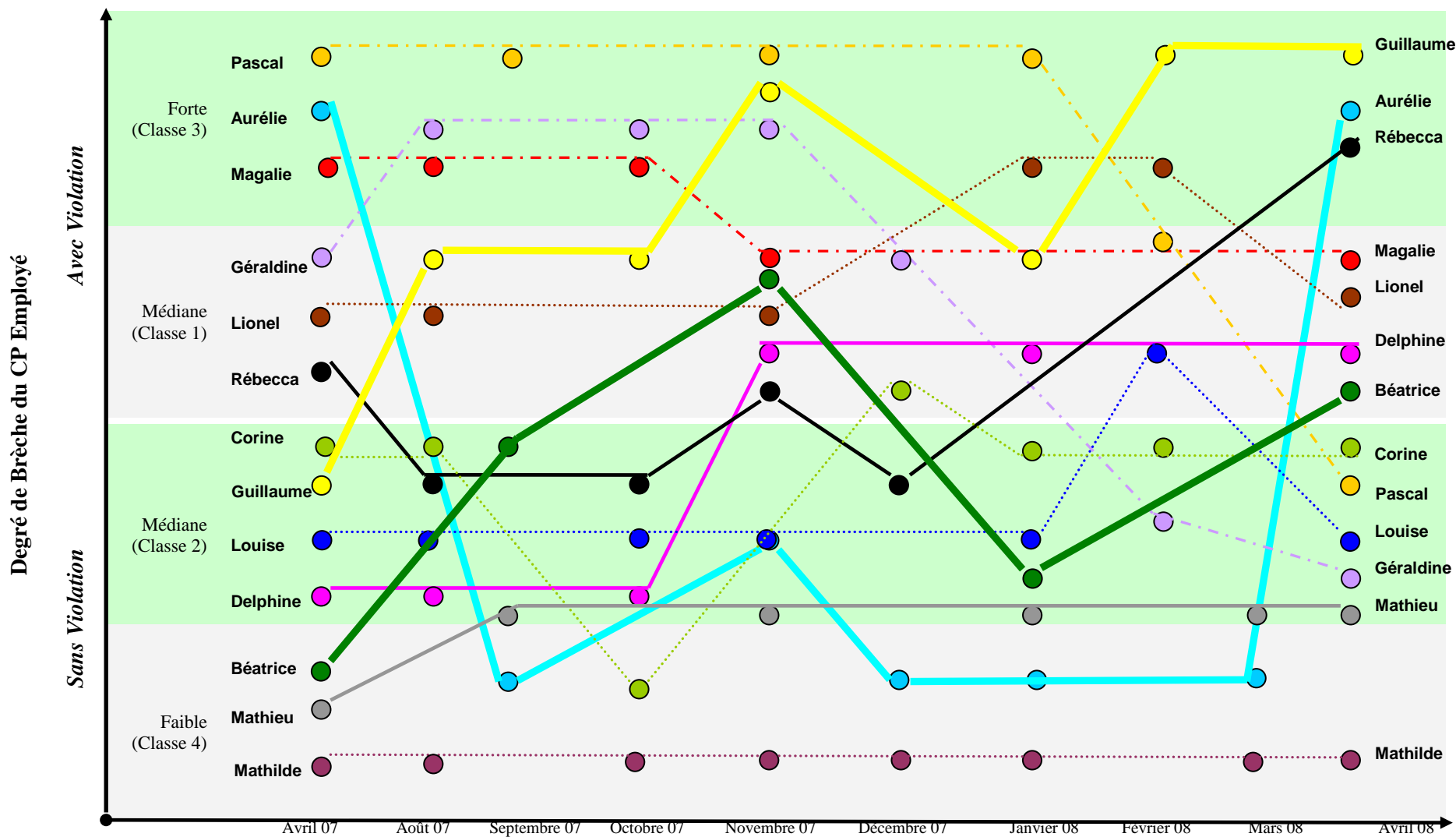


Cette section présente les évolutions des contrats psychologiques des 13 salariés suivis longitudinalement<sup>266</sup> résumés par le graphique précédent<sup>267</sup>. Nous restituons les chroniques individuelles selon les situations d'affaiblissement (Géraldine, Magalie et Pascal), de stabilisation (Louise, Corine, Lionel et Mathilde), d'accroissement (Delphine, Rébecca et Mathieu) et, enfin, de détérioration (Guillaume, Aurélie et Béatrice) de la perception de brèche et de violation du contrat psychologique.

266 L'intégralité des comptes-rendus des 82 entretiens individuels est disponible en annexe 28

267 Chaque point représente un échange

Figure 24. Courbes d'évolution des contrats psychologiques des 13 salariés interviewés au cours du suivi individuel longitudinal<sup>268</sup>

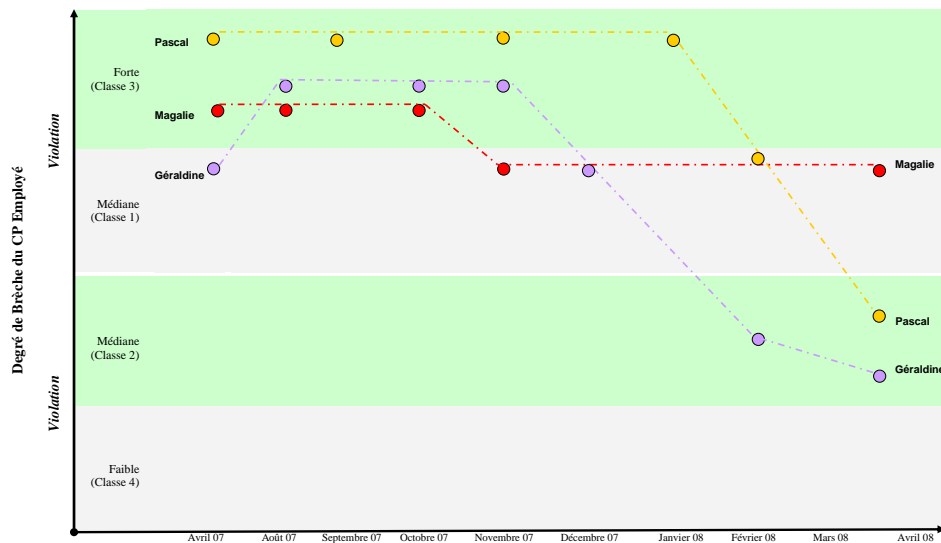


268 L'axe des ordonnées mentionne le degré de brèche perçue (avec les classes correspondantes de l'analyse factorielle) et la perception de violation

### 4.3.1. L'affaiblissement de la brèche et/ou violation

Nous présentons sur le graphique suivant l'évolution du CP de Magalie, Pascal et Géraldine qui présentent tous trois un affaiblissement de leur perception de brèche et de violation au terme du suivi individuel. Cet affaiblissement s'opère sur un retour de l'ELM et du SOP pour Géraldine, une renégociation des termes du CP pour Magalie et la concrétisation d'un nouveau projet professionnel pour Pascal.

Figure 25. Evolution du contrat psychologique de Magalie, Pascal et Géraldine



#### 4.3.1.1. Géraldine : le retour de l'ELM et du SOP

L'évolution du contrat psychologique de Géraldine, passé d'une brèche médiane avec violation à une brèche médiane sans violation, met en évidence 3 phases : une phase d'aggravation favorisée par l'absence perçue d'ELM et de SOP (août à novembre 2007), une phase de décroissance de la perception de brèche et de violation engagée par le retour de l'ELM (novembre 2007 à février 2008) puis une stabilisation de ces perceptions jusqu'au terme du suivi individuel (de février à avril 2008).

#### Encadré 1. Signalétique de Géraldine

Sexe : Femme	Poste occupé : Directrice d'Agence
Age : 45 ans	Lieu d'exercice : Agence
Formation : Bac+2 à Bac+4/5	Ancienneté entreprise : 7 ans
Rémunération : 41 à 45 K€	Ancienneté dans l'emploi : 2 ans
<b>Suivi individuel longitudinal</b>	
Durée : 8 mois (août 2007 à avril 2008)	Nombre d'entretiens : 6 entretiens

## **L'absence de SOP et d'ELM comme facteurs d'aggravation de brèche et violation (août à novembre 2007)**

« La société ne me reconnaît pas comme élément singulier »  
« Un client qui m'appelait et me gueulait dessus parce qu'un gars n'était pas venu travailler, c'était comme si c'était moi qui n'était pas allé au boulot ».

Dès le premier échange, Géraldine fait état d'une très forte brèche de son contrat psychologique qu'elle indique percevoir depuis son entrée chez AD. Celle-ci, étayée dans la comparaison de son employeur précédent, porte sur sa perception d'une absence de considération et de reconnaissance personnelle par l'entreprise. Ce manque de support organisationnel perçu (SOP) se signifie dans un discours à la fois perçu comme davantage directif, orienté quasi-exclusivement sur les « chiffres » ou encore teinté de déni comme le révèle le cas de la reprise d'un célèbre slogan publicitaire (« parce que vous le valez bien ») pour motiver les employés sur la politique d'augmentation des prix. Il révèle une absence de réflexivité du rapport de l'employé à l'employeur dans la perception du premier d'être privé de parole par le dernier ou encore dans l'évidement du sens organisationnel par l'emploi de formules de calcul qui ne font pas sens. Cette perception creuse le fossé entre le réseau (des agences de TT) et le siège qui prend ainsi figure d'Autre organisationnel « castrateur » ne faisant plus place au sujet (à son expression, ses désirs, ses difficultés, etc.) par la « normalisation » de ses comportements. Les propos de Géraldine indiquant l'envahissement du champ de l'Autre (métier, clients, direction, tâches, etc.) jusque dans sa vie nocturne soulignent l'emprise (aliénation) du sujet au désir de l'Autre.

« 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 bon partout ! C'est très oppressant (...) Ça me rumine, ça me stresse et je me dis (même) parfois que je suis une m..... »

Il en résulte un sentiment de dépréciation personnelle de ne jamais être à la hauteur des résultats attendus (suggérant l'insatiabilité de l'Autre). Parfois même à de la culpabilisation comme en témoigne l'évènement de l'augmentation des prix ou encore le mode de rémunération en parts variables. Celle-ci trouve sa source dans la mise en responsabilité implicite par l'employeur. Le sentiment d'injustice (particulièrement au niveau procédural) s'induit de cette perception d'être pénalisé qui, complété de sa perception de traitement distributif inéquitable en comparaison de certains de ses collègues occupant une fonction similaire sur d'autres bassins d'emploi ou dans d'autres activités du Travail Temporaire (TT) ou encore au regard de ses propres responsabilités, affirme son « impression de rupture » avec l'entreprise. La brèche du contrat psychologique se révèle ainsi comme le versant perceptif de la conflictualité à laquelle est confronté le sujet dans

son rapport à l'Autre organisationnel. 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 du sujet à l'Autre (aliénation 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.

### **La décroissance de la brèche et de la violation par le retour de l'ELM (novembre 2007 à février 2008)**

« Ils (les salariés du siège) ont étalé ma faute devant tout le monde alors que mon DS aurait d'abord dû m'appeler avant de communiquer devant toute l'équipe (...) ils roulent sur nos têtes ! »

Le point culminant de la perception de brèche et de violation sera atteint courant novembre 2007. Celle-ci tient, au-delà de l'évènement de s'être vue reprochée le non-respect d'une procédure, à la manière dont elle s'est vue mise en défaut : par une collègue sans ancienneté dans l'entreprise. L'absence de soutien de l'organisation (SOP) et de son manager (ELM) dans cette situation a renforcé sa perception d'un Autre organisationnel « tyrannique » qui génère de l'angoisse à tous les échelons de l'organisation. Cet Autre est caractérisé par l'aveuglement, la froideur ou encore l'inhumanité (en tant que « rouleau compresseur ») dans ses sursauts directifs sur l'un de ses sujets qui conduit à l'emballement de son réseau de proximité. Le discours de Géraldine témoigne des comportements individuels de survie que celui-ci génère : la loi du plus fort. La prégnance de cet évènement viendra ainsi « travailler » en faveur d'une permanence de la perception de brèche et de violation du contrat psychologique fondé sur une obligation d'exécution à l'égard de l'employeur. Aussi, la permanence psychique de cet évènement renforcera la colère et le repli sur soi qui, associé à « l'imaginarisation » de l'Autre tyrannique en vue d'expliquer les coups sous lesquels se rebellait son moi, ont conduit Géraldine jusqu'à percevoir, par l'entremise d'un épisode « paranoïde », une connivence des « autres » à son encontre.

« L'éloignement provoque de l'oubli, le sentiment qu'on ne s'intéresse pas à ce que je fais, et donc du coup on le voit plus comme un allié mais comme quelqu'un qui s'en fou » (en parlant du manager de proximité)

Le retour du manager de proximité dans le champ du sujet lors d'un entretien va alors déclencher « le temps pour comprendre » c'est-à-dire du dépassement de la colère pour s'engager dans un travail de distanciation de l'évènement (deuil). Son retour signe celui de la réflexivité dans l'échange alors que son absence signifiait pour elle son détournement et celui de l'Autre.

L'échange aura ainsi permis de symboliser les perceptions qu'elle tenait pour sûres (leurre de l'imaginaire) et dans lesquelles elle se trouvait inscrite (et enfermée c'est-à-dire aliénée). Il aura permis le retour de la parole et la réintroduction du sens. Pour autant, la dissolution de la perception de violation n'aura pas été simple car, derrière la résonance jamais atteinte dans la perception de brèche et de violation de son contrat psychologique, l'humiliation et la dépréciation perçues témoignent de l'entaille narcissique à laquelle aura conduit l'évènement. A l'issue de ce travail de détachement psychique inauguré par l'entremise du manager, Géraldine énonce une acceptation du déséquilibre entre sa « servitude » et ses propres attentes à l'égard de l'entreprise. Cette phase témoigne, dans son deuil, du « marchandage » où se pose la distinction de ce qui est du « moi » et de l'Autre. Ayant raccroché symboliquement l'organisation, son « désir » fait retour et résorbe les perceptions de brèche et de violation perçues jusqu'à présent.

### **Une phase de stabilisation de la brèche et violation (février à avril 2008)**

« Ça permet de faire place nette et de repartir à zéro (...) vous allez rire parce que j'ai changé l'organisation de l'agence... j'étais mal dans mon bureau donc j'ai changé, pareil pour mes collaborateurs pour lesquels on a pris des lampes pour avoir des signes du fait que ça change »

La brèche et la violation se résorbent et s'accompagnent d'un bien-être quasi euphorisant. Les deux épisodes d'échange avec son manager et de participation à une formation managériale<sup>269</sup> ont, en quelque sorte, regonflé un moi qui a dès lors fait « peau neuve » jusque dans son environnement professionnel en opérant plusieurs changements. De plus, le rituel organisationnel de la réunion de lancement renforcera son inscription organisationnelle en donnant corps à l'Autre au travers de la présence de ses plus hauts représentants : Damien (PDG) et Fabrice (DGO). Leur retour dans le champ du sujet réintroduit la perception de SOP. Leur discours semble témoigner de la compréhension de l'employeur concernant leur attente, en tant que Directeur d'Agence, de restauration de leur attribut fondamental : être un décideur (et non plus exécuter). 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. Ces perceptions de SOP et d'ELM viennent ainsi rassurer le sujet sur la volonté de l'employeur de préserver ce qui fonde son contrat psychologique.

---

269 Cette formation réunissait des Directeurs d'Agence et a permis à Géraldine de constater qu'elle n'était pas seule à vivre ce sentiment de « rupture » avec l'organisation

« C'est toujours ce qui vous étonne chez moi : je peux en vouloir beaucoup à mon employeur mais je continuerais à rouler pour lui ».  
« Moi ça fait longtemps que je ne rêve plus, la vie c'est du travail et point barre... ».

Pour autant, on constate la prégnance d'une trace mnésique des événements antérieurs qui induit vigilance et crainte du « piège ». La seule évocation d'une nouvelle brèche fondée sur l'éventuelle absence d'accomplissement de cette attente « d'être décisionnaire » ravive les sentiments de « vexation, de trahison, de manque de respect ». D'ailleurs, le risque de dissonance de son attente vis-à-vis de l'employeur s'alimente d'une perception de « pression montante » d'AD depuis notre toute première rencontre. Celle-ci se matérialise par la mise en place par le Groupe de divers instruments de mesure qui prennent le caractère d'une fétichisation du chiffre pour répondre à son angoisse de la perte (de marché, de résultats, etc.). Ce mouvement crée le sentiment d'un contre-pied aux discours sur le « Directeur-décisionnaire » au regard des actes de normalisation de la pratique où la vérité organisationnelle se fonde sur les indicateurs. Il crée également l'émergence de comportements individuels centrés sur soi (et ses indicateurs) générant l'angoisse à tous les niveaux de l'organisation.

#### 4.3.1.2. Magalie : la renégociation des termes du contrat psychologique

L'évolution du contrat psychologique de Magalie, passé d'une forte brèche avec violation à une brèche médiane avec violation, met en évidence 2 temps. Le premier révèle la prégnance d'une forte brèche avec violation du contrat psychologique (août à octobre 2007) puis le second, sous l'effet d'une réévaluation des termes du contrat psychologique, de décroissance de cette perception et de sa stabilisation (octobre 2007 à avril 2008).

##### Encadré 2. Signalétique de Magalie

Sexe : Femme	Poste occupé : Directrice d'Agence
Age : 39 ans	Lieu d'exercice : Agence
Formation : Bac+2 à Bac+4/5	Ancienneté entreprise : 16 ans
Rémunération : 31 à 35 K€	Ancienneté dans l'emploi : 3 ans
<b>Suivi individuel longitudinal</b>	
Durée : 8 mois (août 2007 à avril 2008)	Nombre d'entretiens : 5 entretiens

## Une prégnance de très forte brèche et de violation (Août à Octobre 2007)

« L'entreprise qui m'emploie ne correspond plus à l'entreprise qui m'a recrutée : on ne me demande plus d'avis (...) on ne me fait plus confiance sur mes décisions, sur mes choix stratégiques (...) on ne me demande plus de réfléchir, on me demande d'appliquer un mode opératoire, point ! »

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 avec son employeur. Dans ce lien d'une quinzaine d'années, l'entreprise représentait un espace de réalisation de soi appuyée par les managers de proximité (DR et DS) qui la soutenaient dans sa progression organisationnelle. L'entreprise portait selon elle des valeurs humanistes dans lesquelles elle se retrouvait. L'entreprise prend ainsi comme figure idéalisée, accentuée par la présence des fondateurs, celle de l'Autre nourricier donnant au sujet un métier, une rémunération, une progression sociale, une préoccupation individuelle, un partage de valeurs communes, etc. Le contrat psychologique 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 actionnariale 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. L'Autre perd sa figure nourricière pour prendre celle du « castrateur » aveugle et sourd à la réalité individuelle.

« On nous mâche tout comme si on était des enfants... on a besoin de nous dire, réécrire, nous refaire suivre, nous réexpliquer, pour être sûr qu'on a bien compris »  
« On est obligé de leur faire appliquer (aux collaborateurs) les nouvelles règles sachant pertinemment que ça va à l'encontre de la façon même dont on a appris à travailler »

La « castration » s'opère sur des symboles de la fonction de Directeur d'Agence quant à l'autonomie ou la prise de décision (dans la délégation d'intérimaire, le recrutement de collaborateurs, etc.). Elle implique une réduction du « terrain de jeu »<sup>270</sup> 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

---

270 Nous pourrions dire « qui réduit le champ (terrain) de je »



l'employeur à leur égard. Tous ces éléments provoquent une lutte d'existence du sujet dans son rapport à l'Autre pouvant conduire, en tant que manager, à une « schizophrénie » d'être partagé 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, la perception de brèche révèle l'atteinte en profondeur du désir du sujet. La renégociation des termes sur lesquels portaient le contrat psychologique aura ainsi pour objet de rendre tenable le rapport à l'Autre même si elle n'évite pas l'épreuve de la violation au regard de l'usure ou de la déception ressenties dans la perte de cet Autre qui lui avait tant donné.

### **Une réévaluation des termes du contrat psychologique (Octobre 2007 à Avril 2008)**

« Voir que les gens ne sont pas du tout attachés à ce que vous avez pu faire, ça été très déstabilisant (...) qu'elle n'a pas eu confiance en moi... c'est ça qui m'a blessé ! ».

Plus tard, la maladie de son mari va avoir pour effet de redéfinir les bases de ses investissements dans son emploi. D'une part elle génère une mise à distance plus importante de l'entreprise pour réinvestir la sphère familiale et, d'autre part, un investissement orienté sur l'agence. Un événement lui aura permis de redéfinir les bases de ses investissements et par conséquent de son contrat psychologique : la démission de sa plus proche collaboratrice. Celle-ci a conduit à une véritable blessure narcissique à la fois parce qu'elle représentait la première collaboratrice de sa première équipe mais aussi parce qu'elle ne lui renvoyait pas ses propres investissements en termes de fidélité et de loyauté. La construction de son rapport de subordination sur ce mode affectif ne la positionnait pas dans un rapport de supérieur/subordonnée. Elle agissait comme une collègue face aux difficultés que ses collaboratrices pouvaient rencontrer. Cette démission se révèle donc incompréhensible pour le sujet au regard de tout ce qu'il considère avoir fait pour l'autre. La responsabilité sera recherchée dans le sujet lui-même par une mise en accusation du moi dans le cadre de sa fonction managériale. Les différents motifs convoqués pour expliquer la brèche et violation perçue de son contrat psychologique par sa collaboratrice témoigneront au cours de nos échanges du deuil en route concernant la perte d'une illusion de « manager-aimé/aimant ». Ce travail sur soi conduit Magalie à une déliaison de son rapport à l'Autre et aux autres. Celui-ci n'enraye pas la perception de brèche au regard d'une survenue permanente de « provocations » (jugées comme telles par Magalie) tantôt par des comportements de culpabilisation de ses dirigeants (exemple du système de rémunération), tantôt par le caractère

agressif de la communication, tantôt par tous ces faits, dit-elle, qui confirment le déni de l'homme au profit du chiffre.

« Tous ces éléments ont finis par limer le lien qui me tenait chez AD, je ne m'y reconnais pas... avec mes dirigeants et je ne suis plus en harmonie... donc moi j'ai pris la décision de partir... définitivement ».

« Jusqu'au jour où je ne pourrais plus me regarder dans une glace »

Pour contre, ce travail sur soi lui permet de dépasser la perception de violation du contrat psychologique par la réévaluation de ses investissements qu'elle situe en dehors du champ de l'Autre. Cette réévaluation ouvre sur une renégociation des termes de son contrat psychologique c'est-à-dire de ce qu'elle accorde à l'Autre de ce qu'elle ne transigera pas pour « moi ». Aussi, voit-on progressivement Magalie s'inscrire dans un « marchandage » pour tenir face à cet Autre qui est selon elle sans mémoire (notamment sur les résultats), nombriliste ou encore menaçant. L'échange avec son manager de proximité aura participé à la verbalisation de la culpabilité qui la tenait de penser ce qu'elle pensait au regard de tout ce qu'AD lui a apporté. Elle a pu s'extirper de sa filiation avec AD et dépasser sa dette symbolique par une prise de conscience que son abandon (de sujet) à l'Autre 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 d'AD 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). Le choix de rester est assumé au regard de l'évaluation cognitive de sa situation (la rémunération et la situation de son mari) et les sources d'implication ou de performance rééquilibrées pour se normaliser au regard de l'Autre (tout en répondant au désir de reconnaissance du sujet).

#### 4.3.1.3. Pascal : l'accomplissement de son propre désir

L'évolution du contrat psychologique de Pascal, passé d'une forte brèche avec violation à une brèche médiane sans violation, souligne 2 temps distincts : une permanence de la forte brèche perçue avec violation sous l'effet d'une entaille irrémédiable de son contrat psychologique (août à décembre 2007) puis une décroissance importante de cette perception au regard de la concrétisation d'un nouveau projet professionnel (janvier à avril 2008).

### Encadré 3. Signalétique de Pascal

Sexe : Homme  
Age : 44 ans  
Formation : > Bac+4/5  
Rémunération : > 45 K€

Poste occupé : Directeur de Secteur  
Lieu d'exercice : Direction régionale  
Ancienneté entreprise : 17 ans  
Ancienneté dans l'emploi : 8 ans

**Suivi individuel longitudinal**

Durée : 7 mois (août 2007 à avril 2008)

Nombre d'entretiens : 5 entretiens

### **Une entaille irrémédiable du contrat psychologique (Août à Décembre 2007)**

« Quand je vois que je fais 88 millions d'euros de CA et que je ne peux pas prendre certaines décisions comme le recrutement où il faut faire 15 documents pour l'embauche... »

Pascal indiquera une très forte perception de brèche de son contrat psychologique dès nos premiers échanges au regard de la remise en cause totale du compromis initial sur lequel se fondait son rapport à l'employeur. Auparavant, celui-ci répondait à son désir d'avoir des responsabilités, de gérer sa « petite entreprise » (le secteur) ou encore de trouver un sens dans l'activité de l'intérim en se posant comme passerelle entre employeur et intérimaire. Depuis plusieurs mois, l'évolution de l'entreprise, au regard des modifications induites dans sa fonction, le conduit au sentiment d'avoir perdu ces « objets » du désir. Une position d'exécutant au regard de la migration du pouvoir vers la direction générale (et donc d'une césure entre le siège et le réseau), des décisions organisationnelles massives et orientées vers le plus grand nombre, une absence conséquente de considération singulière (absence de SOP) au regard des spécificités individuelles, une restriction dans les prises d'initiatives (ex : mise en place d'actions spécifiques au secteur) et une infantilisation croissante au travers des procédures (recrutement par exemple) ou encore une absence de reconnaissance des efforts personnels. Dès lors, ces éléments, associés à la perception d'une injustice quant au système de rémunération (au regard des écarts entre collaborateurs de niveau hiérarchique comparable), aux reproches réguliers (au regard de la tonalité des messages oraux et écrits reçus), à l'insatisfaction permanente ou encore le renforcement du contrôle organisationnel au motif d'économies, dessinent une figure castratrice de l'employeur. C'est dans cette perception d'absence de SOP et d'alourdissement des procédures, dans la transformation de sa fonction (d'entrepreneur à exécuteur) que la brèche et la violation trouvent leur origine.

« J'ai perdu le sens de ce que je faisais (...) là où l'objectif c'est de faire plus pour gagner plus, on me demande de mettre la croix au bon endroit... ça, ça ne m'intéresse pas ! »  
« Vous m'auriez dit il y a quelques années 'on se met en maillot de bain et on monte pieds nus la montagne', je vous aurais dit 'ok on y va !'. Aujourd'hui, c'est bon quoi ! »

Le sentiment d'usure, d'épuisement, de dévalorisation au regard du déni de ce qui fondait auparavant sa légitimité, de culpabilisation dans les discours qui leur sont adressés (communication négative), voire de résignation de ne pouvoir rien changer, sont conséquents de cette modification profonde du rapport à l'employeur. Celle-ci, en entaillant l'image que le sujet peut avoir de lui et qui supporte son estime de soi, génère une réévaluation des investissements dans le champ professionnel dont la déliquescence du sentiment d'appartenance et de fierté vis-à-vis de l'entreprise ou encore d'implication sont les symptômes. Dans ses nouveaux arrangements, la relation d'emploi perd de son sens et est maintenue de manière « calculée » par nécessité (la famille). Pour autant, la perception de brèche mais surtout de violation se stabiliseront au travers de la confirmation progressive au cours des premiers mois de suivi de la réalisation d'un projet personnel en dehors d'AD. Celui-ci lui permet de se projeter ou, dit autrement, de soutenir son désir sur une autre scène qui fera sens. Jusqu'alors, l'Autre apportait les moyens au sujet de nourrir son propre désir d'épanouissement par les opportunités de développement de son Moi. A présent, au regard de son développement personnel lui ayant permis à la fois de dépasser sa dette à l'égard de l'Autre (de rembourser l'entreprise de ce qu'elle avait investi sur lui) et de se mettre en quête de son désir (et de ses objets), la notion d'épanouissement au sein d'AD trouve sa limite.

### **La construction d'une « autre scène » du désir (Janvier à Avril 2008)**

- « J'ai un besoin de se réaliser... de réaliser son aspiration profonde, de laisser une empreinte alors que je n'ai pas l'impression chez AD de pouvoir laisser mon empreinte ».
- « J'allais dégoupiller, sombrer sans vraiment savoir pourquoi, donc j'ai pris la décision de changer »
- « Le fait de vraiment me sentir pas bien dans l'entreprise, je me suis dit qu'il fallait vraiment que je fasse autre chose qui me corresponde plus, tourné sur les gens, tourné sur la vie ».

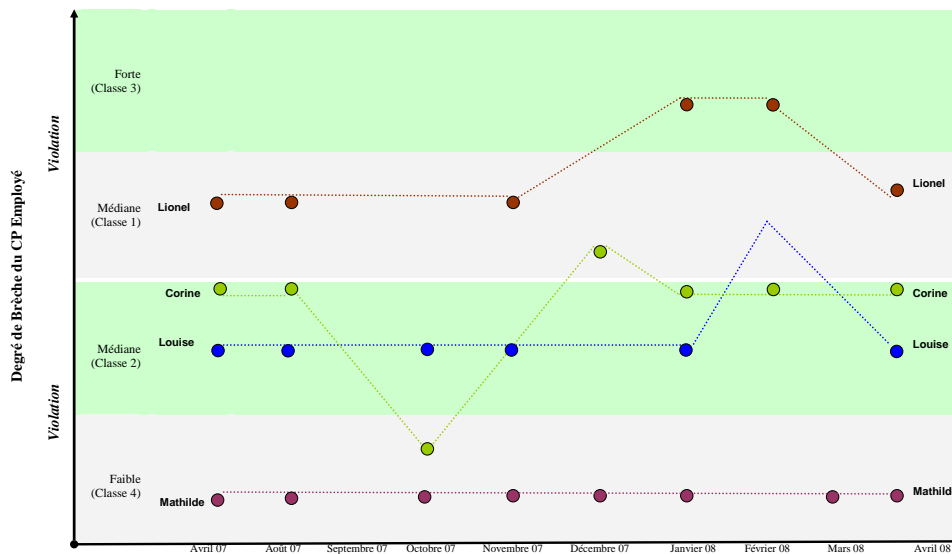
La marque de soi dans l'Autre paraît effectivement une entreprise délicate quand cet Autre semble tenter au contraire la « mise au pas » du sujet dans sa propre empreinte. Son désir entre ainsi en dissonance avec celui de l'Autre concernant sa fonction de Directeur de Secteur. La perception de brèche et de violation se résorbe alors dans le processus de séparation qui s'est trouvé progressivement engagé durant notre observation. Sa nouvelle activité (création d'une entreprise) recouvre pour Pascal la promesse d'une rencontre avec son désir : être autonome, avoir quelque chose qui lui appartient mais surtout de retrouver du sens dans son activité de loisir. Cette réalisation de soi prend même un caractère vital dans son discours. Elle lui permet de se détacher irrémédiablement de l'entreprise et investir sur les objets de « l'autre scène » de son désir. Dès lors, cette « autre scène », en sus de permettre ce déplacement d'investissement, permet au sujet de tenir et de ne pas vaciller durant « l'opération » (d'investissement/contre investissement) malgré l'ambiance « mortifère » qui lui semble régner dans l'organisation. Au terme du suivi, à

deux mois de la concrétisation de son projet, Pascal est libéré et soulagé. Il aura fait le deuil de sa situation antérieure en termes de rémunération, de statut pour accepter pleinement sa nouvelle situation de commerçant qui lui apparaît comme « une question de survie » au regard de ce qu'elle lui offre de se projeter de nouveau dans le désir.

## 4.3.2. La stabilisation de la brèche et/ou violation

Nous présentons sur le graphique suivant l'évolution du contrat psychologique de Louise, Corine, Lionel et Mathilde dont la perception de brèche et de violation est comparable au début et au terme du suivi individuel. La stabilisation s'opère sur la définition d'un nouveau contrat moral pour Louise, l'appui du manager pour Corine, le départ de l'entreprise pour Lionel et le « sur-accomplissement » du CP pour Mathilde.

Figure 26. L'évolution du contrat psychologique de Louise, Corine, Lionel et Mathilde



### 4.3.2.1. Louise : la définition d'un nouveau contrat moral

L'évolution du contrat psychologique de Louise, qui semble se maintenir sur une brèche médiane sans violation, met en évidence 2 temps : un temps de stabilisation de la brèche médiane perçue sans violation au regard de sa position organisationnelle (août 2007 à janvier 2008) puis, sous l'effet d'une redéfinition des attentes organisationnelles concernant sa fonction, un pic de perception de violation qui va décroître au terme du suivi (de janvier à avril 2008).

#### Encadré 4. Signalétique de Louise

Sexe : Femme	Poste occupé : Responsable Gestion
Age : 36 ans	Lieu d'exercice : Direction régionale
Formation : Bac+2 à Bac+4/5	Ancienneté entreprise : 9 ans
Rémunération : 36 à 40 K€	Ancienneté dans l'emploi : 2 ans
<b>Suivi individuel longitudinal</b>	
Durée : 8 mois (août 2007 à avril 2008)	Nombre d'entretiens : 6 entretiens

## **Une stabilisation de brèche médiane perçue sans violation (août 2007 à janvier 2008)**

« On est dans une entreprise où on ne contrôle pas alors qu'on a un tas de procédures... c'est tout le paradoxe »

Si Louise fait état d'une perception de brèche au tout début du suivi individuel, celle-ci reste faible et n'engage aucune perception de violation sur les premiers mois. Cette modération tient à la position transversale qu'elle occupe au sein de l'organisation et de son rôle de soutien auprès des collaborateurs du réseau. Cette fonction répond à ses attentes individuelles et trouve à ses yeux une dimension valorisante. Elle lui permet également « d'échapper » à l'exigence oppressive qu'elle perçoit vis-à-vis des agences du réseau en termes de réactivité constante et de droit à l'erreur minimal que ce soit de la part de la Direction, des clients ou encore des intérimaires. Elle ressent également un décalage croissant entre le siège et le réseau au regard notamment d'un manque de cohérence sur les directives ordonnées par le premier face aux réalités du second. Elle souligne l'existence de deux univers : le siège comme lieu de luttes d'existence pour se faire reconnaître dans et par l'Autre ; le réseau comme espace sans frontière (physique) où chacun, tentant d'exister face à l'Autre, trouve un soutien auprès de ses « autres » semblables. Cette perception qu'elle estime généralisée dans le réseau conduit les collaborateurs à un détachement progressif vis-à-vis du siège qui se soutient dans l'accroissement des procédures de contrôle. Aussi, cette absence de support organisationnel perçu au travers de cette contrainte croissante des règles génère le sentiment d'un déni de l'employeur à leur égard. D'ailleurs, on peut s'interroger sur ce qui est visé par ces procédures de contrôle et s'il ne s'agit pas d'une tentative « d'aliénation » du sujet ou de son « phagocytage » (dans le sens où sa parole lui est retiré n'ayant aucun mot à dire) par « ingestion symbolique » de sa Loi (sous le mode de la peur de la sanction).

« De la même manière qu'à un moment il faut quitter papa-maman, il faudra que je quitte l'entreprise même si la décision (ne) sera pas facile à prendre (car) on n'est pas sur une fonction qu'on retrouve dans plusieurs entreprises ».

Aussi, malgré cette perception de brèche sur le traitement de ses collègues du réseau et sur l'accroissement des contraintes organisationnelles, Louise ne témoigne d'aucune perception de violation durant ces premiers mois. Ayant conduit, comme elle l'indique, un travail de distanciation depuis plusieurs mois, trouvant son compte dans son emploi et un soutien auprès du DS auquel elle est rattachée (ELM de substitution), Louise se dit décomplexée, déculpabilisée vis-à-vis de son employeur quant à son désir de le quitter un jour (considéré auparavant comme une trahison). Dans cette attente, le compromis sur lequel elle fonde sa relation d'emploi au regard des

contraintes qu'elle a dressées et du sentiment de peur diffus dans l'organisation qu'elle a progressivement constaté (où chacun se trouve engagé dans des stratégies de justification de son poste) porte sur la compensation qu'elle trouve dans sa collaboration avec le DS au quotidien, sur la reconnaissance qu'elle trouve auprès des collaborateurs du réseau ou encore sur sa priorité d'avoir un enfant. Ce réajustement des termes de son contrat psychologique la conduit à redéfinir ses engagements professionnels. Pourtant, deux craintes s'affirmeront dans les premiers mois du suivi concernant l'évolution de son métier : l'arrivée d'un nouveau manager « contrôleur de gestion » et un nouveau rattachement hiérarchique (au même titre que les fonctions RH, juridique) à la nouvelle entité ALC (la « haute sphère de l'Autre »).

### **Un pic de perception de violation (janvier à avril 2008)**

« On sait bien que les objectifs d'une direction financière ne sont pas ceux d'une Direction Régionale, que le côté opérationnel, on va peut être le quitter... que notre rôle d'accompagnement auprès des agences je ne suis pas sûre qu'on souhaite qu'on le conserve ».

La crainte sur le nouveau rattachement se matérialise en début d'année 2008. Celle-ci va conduire Louise à une perception de forte brèche et de violation de son contrat psychologique. D'une part elle en éprouve un « choc » estimant en avoir été informée sans qu'ait été prise en considération la résonnance de cette modification « symbolique » pour les sujets concernés. Le choc s'entendra dans sa voix étranglée qui témoigne de sa difficulté à avaler et digérer ce qu'elle estime être un manque de franchise de l'entreprise à leur égard (manque de SOP). De plus, cette décision induit selon elle de profondes répercussions quant à l'exercice de sa fonction. Celles-ci « attaquent » directement les termes d'appui et d'aide auprès des équipes sur lesquels portait son contrat psychologique. Par la nouvelle mission de contrôle que l'employeur attend de sa fonction, Louise a la perception de se trouver en devoir de renoncer à son attente de résolution de problèmes (et donc d'aide et de soutien) auprès des équipes au profit d'une recherche de responsabilités (de contrôle). Le compromis ne tient donc plus dans ce nouvel arrangement symbolique qui induit un nouveau mode de relation interpersonnelle. La perception de brèche et de violation qu'il génère correspond, au niveau psychique, à un refus du sujet de s'y engager (ne percevant pas ce qu'il peut y gagner) car « dire la faute pour l'Autre » n'équivaut pas à « lever celle de l'autre (semblable) ». Tout le cadre de représentation (professionnelle) du sujet se trouve donc bouleversé et le plonge dans la perplexité.

« Il y a peut être des choses à gagner, c'est possible, mais là où voit plus ce qu'on a à perdre qu'autre chose ».



Cette modification symbolique touche ainsi en profondeur les bases narcissiques sur lesquelles s'étaient étié son moi. C'est en cela que pour Louise la violation succède à la brèche (le rapport négatif du calcul cognitif qu'elle opère entre ce qu'elle attendait et ce qu'elle perçoit en retour de l'Autre de manière réelle ou imaginaire), en tant que l'Autre retire sous son moi ce qui le faisait tenir et provoque, du coup, le vacillement du sujet dans son entier. Elle se trouve brutalement mise en demeure par l'Autre de devoir se séparer dans le réel des « objets » qu'elle avait initialement investit pulsionnellement et qui constituaient ses « balises » (points d'accrochage) dans son rapport à l'Autre (et donc de sa relation d'emploi). Elle se trouve en devoir, par le surgissement de cette décision, d'une part de les considérer comme « perdus » (objets perdus), d'où l'incompréhension qui la tient lorsqu'elle en nous indique ne pas y croire, et, d'autre part de s'en séparer pour s'accrocher sur les nouveaux objets que lui tend l'Autre. On décèle ici par la stupéfaction/choc et la colère les premières étapes du « deuil » qui doivent la conduire au renoncement des objets perdus auxquels elle reste un temps fixée. D'ailleurs, la responsabilité de la perte de ces objets s'orientera exclusivement sur l'Autre auquel elle reproche l'absence de considération, le poids de la culpabilisation en plaçant l'homme au cœur des responsabilités ou encore de l'industrialisation croissante de ses processus niant toute singularité.

« Je ne me lève pas le matin avec des boulets aux pieds (en parlant de son travail)... Et puis le fait de me donner de la perspective à long terme me permet de me préparer à franchir une prochaine étape... Bon après c'est un contrat moral donc je ne sais pas s'il sera respecté... Néanmoins j'ai senti que ça m'a recalé... »

Au terme de notre suivi, la perception de brèche et de violation reste intense mais a trouvé par l'intermédiaire d'une verbalisation auprès du DS avec lequel elle travaille des perspectives de résolution. Cet échange, qui lui a permis de formaliser son ressenti et d'objectiver les difficultés d'une éventuelle évolution en interne, a posé les bases d'un nouveau contrat moral qui voit la priorité donnée à son projet personnel d'avoir un enfant. De plus, elle décèle de la part de la Direction Régionale, sur l'exemple de l'attitude tenue auprès d'une collègue qui quitte l'entreprise, une volonté d'accompagner les collaborateurs dans leur mobilité. Tous ces éléments constituent des sources de réassurance et de tempérance vis-à-vis de la brèche perçue et viennent stabiliser les trois dimensions de son contrat psychologique sur lesquelles portent sa relation d'emploi : la rémunération, son environnement de travail et l'intérêt qu'elle porte à son travail.

### 4.3.2.2. Corine : une extension de mécanismes psychologiques plus profonds

L'évolution du contrat psychologique de Corine se stabilise sur une brèche médiane sans violation. Pour autant, on constate 3 phases distinctes : le passage d'une brèche médiane sans violation à une faible perception de brèche perçue au travers notamment du soutien de son manager (août à octobre 2007), un pic de perception de brèche avec violation suite aux conséquences du départ d'une collègue (novembre à décembre 2007) puis une décroissance avec un retour à une brèche médiane sans violation (janvier à avril 2008).

#### Encadré 5. Signalétique de Corine

Sexe : Femme	Poste occupé : Assistante Recrutement
Age : 28 ans	Lieu d'exercice : Agence
Formation : Bac à Bac+2	Ancienneté entreprise : 3 ans
Rémunération : < 25 K€	Ancienneté dans l'emploi : 3 ans
<b>Suivi individuel longitudinal</b>	
Durée : 8 mois (août 2007 à avril 2008)	Nombre d'entretiens : 6 entretiens

#### **La position angulaire du manager dans le contrat psychologique (août à décembre 2007)**

« Là je vois bien que quand on me dit 'c'est toi qui t'occupes de tel client' je me dis 'oh merde, il va y avoir encore un problème, ça va être moi' »

Lorsque nous rencontrons Corine, celle-ci vient tout juste d'être mutée sur une nouvelle agence. Les débuts de son inscription au sein de sa nouvelle équipe sont difficiles mais seront levés notamment par le soutien qu'elle perçoit de son nouveau manager. Celui-ci, par la crédibilité qu'elle lui accorde au regard de son exemplarité dans son travail, par sa capacité d'objectivation de ses missions balisant les attentes qu'il nourrit à son égard, renforce son sentiment de développement personnel en répondant à ses propres attentes concernant la fonction managériale. Dès lors, dans son désir de reconnaissance par son manager, les « objets » du désir de ce dernier qu'il aura pointé pour elle (et sur lesquels se fondera sa future reconnaissance) vont être pris « en chasse » par le sujet comme représentants de son propre désir (sa reconnaissance passant par celle du manager). C'est ainsi que le manager représente la source de motivation voire d'investissement pulsionnel de Corine. Ce mécanisme témoigne dans le même temps de la fragilité du sujet. En l'absence de soutien à son désir de reconnaissance dans le regard ou la voix (discours) de l'autre (perception de brèche), les mécanismes de dévalorisation personnelle refont surface (perception

de violation) et font vaciller ce sujet désirant qui se perçoit non désiré. Le moi est alors pris pour cible et s'affuble de tous les maux (de n'être pas à la hauteur, pas crédible, pas capable, etc.) dont effets de fatigue ou encore d'épuisement sont les symptômes.

« Je ne me suis pas dit que c'est eux qui m'intégraient mal mais moi qui n'y parvenait pas »

Au fil des premiers mois du suivi, une prise de recul de Corine dans sa quête de reconnaissance dans les autres de sa nouvelle agence s'affirme. Elle devient moins obsessionnelle qu'à son arrivée lorsqu'elle devait trouver sa place. De plus, certaines « épreuves » (exemple : gestion de l'agence seule sur 3 semaines avec une absence de soutien des collègues) l'ont conduites à renoncer à l'accomplissement total de son désir de reconnaissance et à accepter les limites du retour de ses investissements. Cela la conduit à un réajustement de son fonctionnement dans sa relation d'emploi en prenant de la distance vis-à-vis des « choses » de l'entreprise et en protégeant sa vie personnelle. Ce rééquilibrage, favorisé par l'objectivation de ses compétences dans le regard d'un autre nouvellement arrivé dans l'agence, lui permet de désinvestir affectivement son rapport à l'employeur qui, ayant perdu de son caractère vital, lui permet de modérer ses angoisses et inquiétudes. Or, le départ précipité de cette nouvelle collègue va plonger Corine dans une impression de « déjà vu », d'un retour en arrière (retour sur le poste à l'accueil alors qu'elle avait tout juste pris ses fonctions de Responsable Recrutement). Celui-ci va générer une colère face à la rupture de « l'accord tacite » (qu'elle avait perçu entre elles) devant laquelle elle se trouve confrontée. Ce qui était refoulé fait alors son retour : la mise en accusation du moi (s'interrogeant de savoir s'il avait fait le nécessaire pour l'intégrer).

### **L'inscription des processus de brèche et de violation dans des mécanismes psychologiques plus profonds (janvier à avril 2008)**

« C'était important pour moi d'être bien pour quelqu'un »

L'entretien annuel avec son manager de proximité viendra tempérer sa perception de forte brèche quant au non accomplissement de son attente de prise de fonction pleine et entière. Celui-ci a permis une refonte d'un accord sur leurs attentes respectives pour l'année à venir. De plus, la marque de confiance de son manager en lui confiant la formation du successeur de sa collègue démissionnaire viendra confirmer la décroissance de la brèche par sa prise en considération personnelle. On constate ainsi la position angulaire occupée par le manager pour Corine qui découle de l'histoire même du sujet à l'égard des figures d'autorité. Celle-ci s'inscrit dans une enfance où la valorisation passait par les enseignants et non les parents dont Corine relate les

relations conflictuelles. En tant qu'élève (sujet), il lui était important d'être désiré par le Maître (l'Autre) c'est-à-dire, pour reprendre les termes lacaniens, dans le « champ scopique » de l'enseignement se faire « voir » (comme sujet désirant en ayant de bonnes notes) dans le regard de l'Autre comme sujet désirable. Ce mécanisme d'investissement de ce champ était d'autant plus légitime que l'institution se trouvait valorisée par ses parents et représentait ainsi le lieu d'une captation indirecte de l'amour parental.

« Je suis quelqu'un qui a besoin de repères dans la vie et qui a toujours été comme ça. Je le suis moins que quand j'étais plus petite où c'était carrément plus exacerbé, où j'étais maniaque. (...) J'ai besoin de repères clairs dans ma vie personnelle et professionnelle parce que comme je ne peux pas du tout compter sur mes parents si une grosse merde arrive, ben je peux compter sur mon chef (...) j'ai besoin de sa reconnaissance »

Aussi la scène organisationnelle voit le sujet se rejouer de ressorts comparables dans son rapport à l'Autre c'est-à-dire à l'autorité. Si le manager, ce « petit autre », ne se vêt pas comme l'estime Corine vis-à-vis de son ancien chef des habits de l'Autre, le sujet « tourne en boucle » de ne pouvoir à jamais y accrocher son désir. La brèche tient de cette reconnaissance cognitive de n'y pouvoir trouver la source à son désir alors que la violation à la colère, la frustration voire l'angoisse de ne trouver support de libération à cette pulsion (dont la mise en accusation porte soit sur le moi comme dans le cas de Corine, soit sur l'autre). Par contre, si ce « petit-autre » se couvre de ses habits comme le perçoit Corine de son Directeur actuel, qu'il soit « idéalisé » comme Autre mais ne l'étant pas, l'accrochage opère et l'investissement peut se faire. D'une certaine manière, la « soumission » du sujet à l'Autre est assumée et conduit le sujet à « quêter » son amour (reconnaissance) par « l'autre ». La culpabilité (mise en accusation du moi) tient ainsi à une « angoisse » de ne pas être assez bien (désirable) pour l'Autre à travers l'autre. Par conséquent, le sujet peut se trouver « emprisonné » du point de vue imaginaire dans cette démarche de séduction (de correspondre à l'image qui pourrait le rendre désirable à l'Autre) ne lui permettant pas de prendre du recul vis-à-vis de sa situation professionnelle.

« Je ressens des sentiments c'est vrai des sentiments que je pouvais avoir quand j'étais jeune avec mes parents. Cette colère là qui est inexprimable parce que c'est l'autorité et du coup qu'on ne peut pas remettre en question cette autorité là et que je peux que garder pour moi (...) avec cette frustration là de ne pas pouvoir dire les choses »

Sa construction dans son rapport à l'Autre parental se révèle également dans sa difficulté à se « dire » en tant que sujet désirant. La privation de sa parole dès l'enfance a généré un « automatisme » de taire son « je » au profit de l'Autre quel qu'en soit son représentant. Ce mécanisme ressurgit dans la vie quotidienne dès que « l'autre » prend la figure de cet Autre castrateur et s'accompagne d'une colère inexprimable qui se retourne contre le sujet (de laquelle

découle brèche et violation au regard de l'injustice perçue intrinsèquement par le sujet). D'ailleurs, Corine s'en protège dans son environnement professionnel par un investissement à l'économie des rapports interpersonnels pour ne pas trop laisser fuiter son désir au risque de représenter un objet de critique la laissant sans rien « dire ». Au terme de notre suivi, on constate la fonction structurante qu'aura occupée auprès d'elle son manager de proximité dans son rapport à l'employeur.

#### 4.3.2.3. Lionel : la conclusion d'un départ de l'entreprise

L'évolution du contrat psychologique de Lionel se stabilise à une brèche médiane avec violation au terme du suivi. Néanmoins, elle rend compte de 3 phases successives : une phase de brèche médiane avec violation au regard de l'absence perçue d'ELM et de SOP (août à décembre 2007), une phase d'aggravation par la perception de forte brèche et de violation (décembre 2007 à février 2008) puis une décroissance et un retour à une brèche médiane avec violation ayant pris la décision de quitter l'entreprise (de février à avril 2008).

##### Encadré 6. Signalétique de Lionel

Sexe : Homme	Poste occupé : Resp. Recrutement
Age : 28 ans	Lieu d'exercice : Agence
Formation : Bac à Bac+2	Ancienneté entreprise : 3 ans
Rémunération : 25 à 30 K€	Ancienneté dans l'emploi : 2 ans
<b>Suivi individuel longitudinal</b>	
Durée : 8 mois (août 2007 à avril 2008)	Nombre d'entretiens : 5 entretiens

#### **Une forte perception de brèche et de violation en l'absence d'ELM et de SOP**

« La Directrice d'Agence ne joue pas son rôle. Je lui en ai parlé fin 2005 en lui disant que j'attendais plus d'elle. Je lui ai dit 'je te sens démotivée, je ne te sens plus dedans, nous on est en souffrance'... »

Dès le tout premier échange, Lionel se plaint de son manager de proximité qu'il estime ne pas être à la hauteur de la fonction : absence d'organisation, de démarches commerciales, de mise en place de procédures, de challenges ou encore dégradation du climat et de l'ambiance au travail. Lionel s'investit au-delà de ses attributions pour véritablement se poser en suppléant managérial en prenant à son compte la réorganisation de l'agence, la réalisation des actions commerciales, la mise en place d'outils techniques et de procédures (analyse de poste, visite, sécurité), le management et la motivation des équipes (point équipe hebdomadaire). Cette absence de soutien managérial a généré une souffrance de devoir assumer seul le fonctionnement de l'agence, de ne

pas être reconnu pour le travail réalisé et un sentiment d'injustice profond de constater que cette Directrice bénéficiait du résultat de l'agence (par l'obtention de ses primes de résultat), c'est-à-dire de leurs efforts, sans aucun investissement. Le revers positif porte pour Lionel dans l'entraide de l'équipe, de leur solidarité. L'injustice est également perçue au travers de l'absence de SOP c'est-à-dire d'un employeur qui laisse perdurer cette situation en laissant supposer sa totale absence de considération de leur difficultés personnelles. Cela conduit à une perception de solitude et d'une distance importante entre le siège et le réseau des agences.

« Quand on voit les exigences qu'on a avec nous et le fait qu'ils laissent cette situation perdurer... ça me fatigue et ça m'use. Ça va arriver à vraiment me gonfler un jour et à être nerveux... voilà où on en est ! C'est quand même dingue ! »

La perception de brèche et de violation se renforce dans les premières semaines au regard du décalage perçu entre ses devoirs à l'égard de l'Autre et ce que l'Autre s'octroie comme devoirs à son égard (alors qu'il paraît si menaçant) en laissant perdurer la situation. Ce décalage en termes d'obligations respectives génère une profonde injustice et un repli progressif de Lionel sur lui-même. L'entretien annuel de fin d'année représente ainsi l'ultime occasion de se faire entendre de la Direction. Dans le cas contraire, l'absence de soutien de l'organisation le conduirait à prendre la décision de quitter l'entreprise par le déni qu'elle signifierait de son propre désir de reconnaissance de ses investissements (de sujet désirant). La perception de violation perçue au travers de la fatigue ou encore de l'usure physique et psychologique se pose comme symptôme de l'entaille narcissique induite par l'absence du reflet de son image (de professionnel, de salarié impliqué et engagé) dans le regard de l'Autre. D'une certaine manière, dans le rapport du sujet à l'Autre, le miroir se brise pour le premier de ne percevoir dans le second, en retour de ses investissements, son image désirée. Les craintes, et donc les résistances quant à une évolution au sein de l'organisation, portent également sur les dissonances perçues quant à la fonction de Directeur d'Agence qui doit faire la synthèse entre d'un côté un discours de l'Autre orienté sur l'éthique des affaires et, de l'autre, des actions quotidiennes qui contournent et parfois même qui le contredisent. Celles-ci renforcent encore d'autant la perception de mise en responsabilité du sujet par l'Autre et d'un sentiment d'injustice grandissant.

### **L'engagement d'un nouveau contrat psychologique**

« Ca, ça touche à l'image que je me fais de mon travail, de sérieux, que ça tienne la route c'est pour ça que je suis obligé de mettre mon poing dans la poche... C'est pas sérieux, ce n'est pas sérieux, c'est nul ! C'est vrai que c'est mon traumatisme... »

En début d'année 2008, Lionel se dit confiant au regard de l'échange avec son DS. Celui-ci l'a informé d'évolutions à venir sur le premier semestre concernant sa Directrice d'Agence. Pour autant, à l'issue de son entretien annuel avec cette dernière, Lionel ressent une irritation et une colère face à son absence de remise en question. L'injustice perçue croissante alimente la brèche et violation qu'il perçoit quant à son contrat psychologique car atteignant l'image qu'il a de lui-même : cette situation n'est selon lui pas digne de l'image d'AD et, par identification, de sa propre image. Pour se protéger, le sujet désinvestit le champ managérial de l'agence (mettre fin à la suppléance) au profit de « soi » d'autant que la situation de sa Directrice ne trouvera aucune résolution dans les semaines qui suivront. Mi-février 2008, Lionel se verra proposer un poste dans une autre société. Si d'un côté celui-ci correspondant à ses attentes, il génère de l'autre un « dilemme » vis-à-vis d'AD et même une culpabilité d'envisager revenir sur l'engagement moral pris envers son DS (d'être dans l'entreprise en 2008). Aussi se trouve-t-il partagé et souhaite que son employeur actuel lui présente clairement les opportunités de carrière qu'il est à même de lui proposer. Ce qui se joue tient pour le sujet au témoignage du désir de l'Autre à son égard alors qu'une « autre scène » est tendue à son propre désir qu'il ne trouve plus dans l'Autre : travailler le qualitatif, être le référent du recrutement pour sa nouvelle organisation, avoir des perspectives de progression.

« Le projet de la société est quand même beau, très valorisant et puis je serai cadre avec une autonomie complète. Je pense que je pourrais proposer mes idées... et puis c'est du côté CODIR, près de l'exécutif, de la stratégie »

Lionel trouve par la promesse de crédibilité de la proposition qui lui est faite un « signifiant » qui relance la machine de son désir sur lequel se soutient son existence organisationnelle. Dès lors, la confirmation de son départ d'AD est perçue comme une libération car celle-ci ne faisait plus sens. La crédibilité se dissipait dans la succession des urgences et priorités impliquant une perception de « travail de délégation à la chaîne » dont la baisse d'implication et de satisfaction au travail étaient conséquentes. La brèche s'alimente de la dissonance perçue sur les valeurs entre le sujet et l'Autre dans sa fétichisation du chiffre comme valeur absolue. La perception de brèche s'alimente également de la menace qui pèse quant à la révision du système de rémunération basé en grande partie sur une part variable mettant en responsabilité le sujet sur les résultats de l'agence (sans prise en considération des caractéristiques spécifiques propres à chacune d'elle). Derrière cette évolution, Lionel perçoit un pas supplémentaire dans le déni de l'homme qui le conduit à la conviction « d'exister » différemment dans sa nouvelle structure. Celle-ci lui permettra selon lui de se faire reconnaître singulièrement dans une structure à taille humaine (et non plus d'être « noyé dans la masse »), d'occuper une position dans l'ensemble organisationnel satisfaisant son

désir de reconnaissance dans le regard des autres alors que la structure symbolique dans laquelle AD l'insérait ne répondait pas ou ne permettait plus au désir du sujet de se faire entendre. Son désir trouve ainsi des objets servant sa satisfaction et sur lesquels pourra s'alimenter son « estime de soi ». Aussi, dans cette phase de discussion et de négociation avec son nouvel employeur, d'une part la perception de brèche et de violation vis-à-vis d'AD s'estompe car la relation se trouve désinvestit et, d'autre part, s'élabore la définition d'un nouveau contrat psychologique au regard de son histoire personnelle et organisationnelle passée sur un certain nombre de termes valorisés par le sujet : statut, autonomie, prise d'initiatives, utilité organisationnelle, positionnement organisationnel proche de la direction, opportunités de carrière et de progression.

#### 4.3.2.4. Mathilde : un « sur-accomplissement » du contrat psychologique

L'évolution du contrat psychologique de Mathilde se stabilise tout au long du suivi individuel longitudinal sur une perception de faible brèche perçue. L'exemple de Mathilde rend compte d'un cas de sur-accomplissement du contrat psychologique.

Encadré 7. Signalétique de Mathilde

Sexe : Femme	Poste occupé : Assistante RH
Age : 27 ans	Lieu d'exercice : Direction régionale
Formation : Bac à Bac+2	Ancienneté entreprise : 1 an
Rémunération : 25 à 30 K€	Ancienneté dans l'emploi : 1 an
<b>Suivi individuel longitudinal</b>	
Durée : 8 mois (août 2007 à avril 2008)	Nombre d'entretiens : 7 entretiens

#### **Un enrichissement progressif du contrat psychologique (août à décembre 2007)**

« Je m'y retrouve sur tous les points : dans ma relation avec C, l'évolution de mon poste, ce vers quoi je veux aller... et j'ai l'impression que dans l'équipe DR, les liens se renforcent »

Lors du tout premier entretien, Mathilde ne fait état d'aucune brèche significative de son contrat psychologique. Nouvellement arrivée dans l'organisation, celle-ci a une vision positive de la vie des collaborateurs en agence qui sont à son avis satisfaits et fiers d'appartenir au groupe, de ses relations avec le siège, avec sa responsable hiérarchique ayant intégrée également très récemment son poste. Mathilde se trouve ainsi dans une période d'apprentissage des procédures et règles de fonctionnement, d'assimilation des codes (symboliques) de la société c'est-à-dire de consolidation du contrat psychologique définit lors de son embauche. Le seul élément qu'elle semble regretter



porte sur le manque d'autonomie au regard de la formalisation de l'ensemble des processus (recrutement, formation, etc.) par rapport à son expérience antérieure dans une PME. Malgré tout, Mathilde se sent bien dans l'organisation et a le sentiment d'une plus grande maîtrise de son poste malgré la fatigue due à l'agrégation et le débordement des tâches au-delà de son périmètre initial. Son contrat psychologique est perçu comme étant accompli en grande partie par l'intermédiaire de son manager de proximité duquel elle estime être écoutée, mise en confiance et appuyée dans le développement de ses compétences et l'enrichissement de ses missions (par l'attribution de nouveaux projets comme la GPEC).

« Mon manager est quelqu'un qui est positif dans son travail et qui me donne envie de réussir (...) on n'arrête pas d'évoluer, la diversité s'accroît et ça, ça me plaît »

Dans les mois qui suivront, Mathilde ressentira au sein de la région une tension plus importante et une fatigue généralisée des équipes (période du bilan annuel approchant). De plus, l'évènement des primes URSSAF a créé un certain mécontentement au cœur des équipes notamment par la remise en question des modalités d'attribution définies initialement. Mathilde indique devoir gérer, au côté de la gestion des formations, de la rémunération, du recrutement, davantage de dossiers de démissions en fin d'année 2007. Tous ces éléments concourent à sa perception d'enrichissement de ses tâches et par effet de son contrat psychologique initié avec son manager dont elle vante la disponibilité, l'écoute, l'appui personnel. Néanmoins, au niveau de l'organisation, elle perçoit un alourdissement des procédures qui a pour effet positif dans son travail de passer plus de temps auprès des équipes (DS, Directeurs d'Agence) afin de leur expliquer ces nouvelles règles. Ainsi, son entretien annuel aura été l'occasion de réaliser un bilan positif sur sa première année au sein du Groupe AD notamment dans sa découverte du fonctionnement d'une organisation de cette dimension. De plus, cet échange lui aura permis d'évaluer le rôle et les réalisations de la fonction RH au niveau régional auprès des différents acteurs c'est-à-dire d'obtenir une visibilité sur son inscription dans l'ensemble organisationnel. Enfin, cette première année lui donne le sentiment d'avoir occupé un poste plus riche que celui présenté lors de son recrutement générant de sa part la perception d'un sur-accomplissement du contrat psychologique sur lequel Mathilde explicite de nouvelles attentes (ex : GPEC).

### **Un sur-accomplissement du contrat psychologique (janvier à avril 2008)**

« Ce n'est pas un hiérarchique comme on l'entend... au dessus quoi. C'est quelqu'un avec qui je travaille (et qui) est là pour me faire grandir. Elle fait partager pour faire évoluer les gens et ça je l'apprécie grandement (...) il y a de l'amitié avec elle mais on n'ira pas manger un soir ensemble »

Entamant sa seconde année, Mathilde se sent plus sereine car, dans la maîtrise de son poste, c'est une identification des cycles RH de l'entreprise qu'elle a appréhendée et sur lesquels s'organiserait l'ensemble de son travail. Dès lors, sachant quelles seront les différentes séquences de son organisation personnelle du travail, elle s'en trouve tranquilisée. De plus, la confiance qui lui est à présent témoignée par la reconnaissance des acteurs de sa maîtrise technique du poste vient renforcer son « estime de soi ». La perception d'enrichissement de son contrat psychologique se poursuit en grande partie par l'intermédiaire de son manager de proximité dont elle apprécie le fait qu'elle l'implique dans les différents projets qu'elle conduit. Dans la découverte du sujet, on constate que la scène organisationnelle entre en résonance avec son histoire personnelle c'est-à-dire que la confiance qui est la sienne s'est construite depuis son arrivée chez AD. D'ailleurs, elle garde en mémoire la réflexion d'un collaborateur à son arrivée remettant en cause sa capacité à remplacer la personne qui occupait le poste précédemment au regard de l'aura supposée qu'elle avait auprès des agences. Dès lors, elle n'aura eu de cesse à se « faire reconnaître » par les autres de manière analogue à ce qu'elle a vécu étant jeune lorsqu'à 8 ans, citadine de parents divorcés arrivée en campagne, il lui aura fallu retisser des liens, se faire accepter. A présent, par la reconnaissance des autres sur les différentes dimensions précédemment évoquées, le sujet se sent intégré dans l'organisation en ayant même le sentiment d'appartenir à une famille.

« Quand on vous demande où vous travaillez et que vous dites que c'est chez AD, tout le monde connaît alors que d'autres sociétés ce n'est pas forcément parlant. Pour moi c'est une grosse entreprise qui avance et donc c'est une entreprise qu'on peut potentiellement être amené à faire découvrir à nos amis »

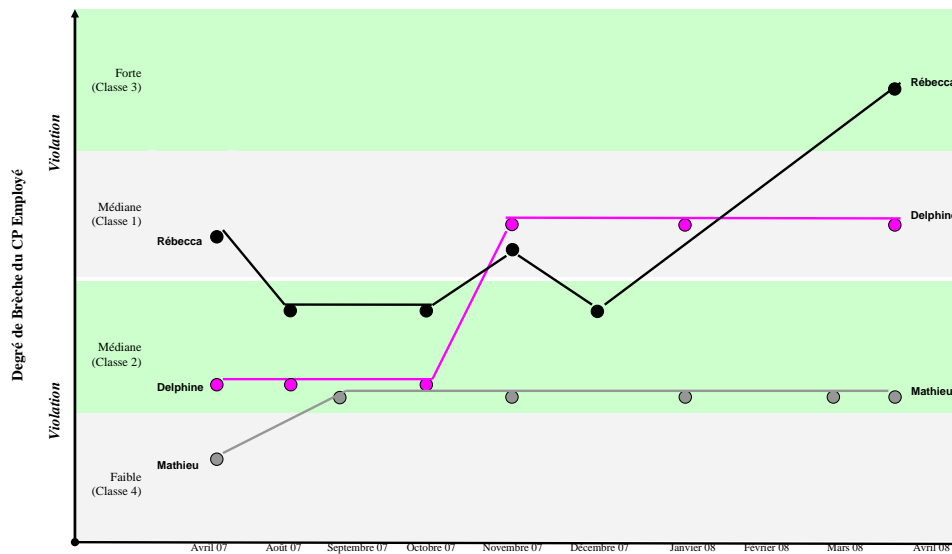
Sa reconnaissance passe également par celle de l'entreprise qu'elle estime connue et représentée partout en France. Cela génère pour Mathilde une véritable fierté de travailler pour cet employeur car son identification à cet Autre lui permet d'obtenir de la reconnaissance à travers la reconnaissance de l'entreprise par les autres (amis, famille, connaissances, etc.). Cette entreprise représente un idéal de « très grosse entreprise » mais « humaine » à la différence d'entreprises industrielles dont elle estime que l'homme n'est plus considéré au profit du chiffre. La représentation sociale de son employeur alimente et soutient donc l'image de « soi » du sujet. Dès lors, dans son rapport à l'Autre, les marques de son soutien, de son investissement à son égard, sont importantes. C'est en ce point que ce que le Support Organisationnel Perçu joue un rôle important dans le cadre du contrat psychologique de Mathilde en ce sens qu'elle a en tant que sujet désirant le soutien de son désir dans le champ de l'Autre. L'implication dans son travail correspond alors pour ce sujet à un mécanisme servant la « satisfaction » de son désir « d'existence organisationnelle » qui passe par l'objet « reconnaissance ». Ceci marque par là qu'implication et satisfaction ne sont que les corrélats des objets de son désir de reconnaissance

(guidés eux-mêmes par la Chose de son désir : exister dans le champ de l'Autre) ou dit autrement que c'est parce que Mathilde, en tant que sujet désirant, désire la « reconnaissance » de l'Autre, c'est-à-dire voir dans son regard qu'elle est désirée par Lui, qu'implication sera déployée pour se satisfaire dans le Désir de l'Autre (à jamais atteint). Mathilde a le sentiment de faire « corps et âme » avec l'Autre : « corps » par son sentiment de faire parti d'une équipe, d'un groupe, d'une entreprise et « âme » par son adhésion aux règles et valeurs. Pour autant, au terme du suivi, de nouvelles attentes apparaissent. Son contrat psychologique se trouve réévalué au regard à la fois de son souhait de « se voir » évoluer dans les toutes prochaines années sur une nouvelle fonction mais aussi de se réaliser en tant que femme au travers d'un enfant.

### 4.3.3. L'accroissement de la brèche et/ou violation

Nous présentons sur le graphique suivant l'évolution du contrat psychologique de Delphine, Rébecca et Mathieu qui présentent tous trois un accroissement de leur perception de brèche et de violation au terme du suivi individuel. Cet accroissement porte sur une perception de renégociation unilatérale du CP pour Delphine et Rébecca et sur une absence de SOP pour Mathieu.

Figure 27. Evolution du contrat psychologique de Delphine, Rébecca et Mathieu



#### 4.3.3.1. Delphine : une renégociation unilatérale du CP

L'évolution du contrat psychologique de Delphine s'accroît au terme du suivi individuel en passant brèche médiane sans violation à une perception de brèche médiane avec violation. On constate 2 temps : une perception de brèche médiane sans violation (août à octobre 2007) puis un temps de perception continue de brèche médiane avec violation (novembre 2007 à avril 2008).

#### Encadré 8. Signalétique de Delphine

Sexe : Femme	Poste occupé : Resp. Recrutement
Age : 31 ans	Lieu d'exercice : Agence
Formation : Bac à Bac+2	Ancienneté entreprise : 5 ans
Rémunération : 25 à 30 K€	Ancienneté dans l'emploi : 5 ans
<b>Suivi individuel longitudinal</b>	
Durée : 8 mois (août 2007 à avril 2008)	Nombre d'entretiens : 5 entretiens

## **Une perception de brèche fondée sur l'absence d'ELM et de SOP (août à novembre 2007)**

« Je voulais qu'on sorte de l'agence parce que je suis là pour penser à tout. Je n'ai pas quelqu'un pour me dire si c'est bien ce que je fais ou pour me motiver »

La perception de brèche de son contrat psychologique est située dès le début du suivi individuel d'une part sur le manager de proximité et d'autre part sur l'organisation. Pour le premier, Delphine fait état du fait d'avoir connu 5 Directeurs d'Agence différents sur une période de 18 mois. Cette instabilité managériale a eu pour effet de renforcer le sentiment d'appartenance à l'agence et non à l'entreprise. De plus, son premier manager ayant répondu à ce qu'elle attendait de cette fonction, celui-ci a généré une comparaison avec le manager actuel. Elle estime qu'il ne possède pas l'envergure et a le sentiment de devoir occuper l'espace vacant laissé par son supérieur. Elle illustre alors la position palliative qu'elle dit occuper au travers de la « reconnaissance » qui lui est attribuée par sa collègue ou encore de sa gestion des clients difficiles. Delphine regrette également l'absence de soutien de son manager vis-à-vis des intérimaires dont elle a le sentiment qu'il prend la défense à l'encontre de ses équipes. Cette attitude de caution et de latitude accordée aux comportements d'irrespect des intérimaires à leur égard constitue une atteinte à l'image de « soi » en tant qu'insulte faite au moi.

« Par rapport à ce que je gagne, qu'on ne vienne pas me chercher des poux et qu'on me demande pas une implication de quelqu'un qui gagne deux fois plus. AD a décidé de nous donner une charge de travail qui va au-delà de nos horaires de travail, ok, ils ne nous paient pas en horaires supplémentaires, ok, mais qu'ils ne nous demandent pas de travailler après 19h. J'ai statut cadre et je gagne 1700€ brut... »

Concernant l'entreprise, Delphine indique un manque de soutien organisationnel (SOP) au regard de la réduction de budget que leur impose l'entreprise, du décalage qu'elle perçoit entre le discours du « haut » (leader mondial des RH) et le quotidien du « bas » (moyens d'une petite ETT), du manque de sens véhiculé au sein de l'organisation comme le révèle selon elle la politique d'augmentation des prix du début d'année 2007. De plus, au scepticisme qui la tenaille à l'égard de l'Autre, même dans ses actions comme l'étude que nous réalisons ou le projet Team 2012 dont elle craint qu'ils ne soient là pour « faire croire » qu'on les écoute, qu'on les prennent en considération, Delphine perçoit une forte brèche de son contrat psychologique ponctuée par la perception d'une rémunération non équitable et d'une absence de perspective d'évolution. Cette perception a ainsi pour effet de la conduire à limiter son engagement envers l'entreprise en préservant le périmètre de sa vie personnelle (comme le « droit » qu'elle se donne de récupérer sa fille à l'école) et à percevoir une distanciation affective. D'ailleurs, quelques mois plus tard, nous

constatons un renforcement de cette perception de brèche après avoir signifié son désir d'occuper un nouveau poste dans une nouvelle agence. La lenteur de la procédure et l'absence de prise en considération de son expérience au sein de l'entreprise dans la réévaluation de son salaire (absence de SOP) ont engendré une perception de renégociation unilatérale de son contrat psychologique. Le déséquilibre induit et le sentiment d'être privée de parole dans la renégociation de ces termes, même si la relation d'emploi n'en sera pas pour autant rompue, vont ouvrir au sentiment de violation par la déception et la tristesse qu'elle en éprouvera.

### **Un traitement managérial interpersonnel à l'origine d'une perception de violation (janvier à avril 2008)**

« Donc ça m'a bien brassé, ça m'a remise en cause 'je suis nulle à ce point là ?'. Ce qui m'a plus brassé est le fait qu'on me mette professionnellement en cause... j'essaie de faire mon travail le mieux possible, de m'adapter au mieux aux règles de la société et on ne m'a jamais dit que je faisais mal mon travail, que j'occupais mal mon poste... pourquoi il se permet de le dire ? »

Au terme du suivi, malgré sa toute nouvelle prise de poste dans la nouvelle agence où nous la rencontrons et le fait qu'elle paraisse plus libérée, la colère et l'antagonisme à l'égard de son employeur persiste. Elle évoque l'absence de considération individuelle comme en témoigne selon elle l'arrêt de notre étude sur la région Alpes. Ce déni perçu de leur existence de sujet (notamment quant à la considération de leur problématique de pouvoir d'achat), de leur instrumentalisation voire de leur dévalorisation, la pèse davantage et lui laisse supposer que celui-ci est « calculé ». Cette très forte perception de brèche et de violation se trouvera expliquée par le traitement personnel qu'elle a reçu de la part de son n+2 lors de son changement d'agence. Celui-ci aurait laissé entendre à ses anciennes collègues (qui lui en ont fait retour) qu'elle ne représentait pas à ses yeux un référent sur son métier de Responsable Recrutement. Cette parole a alors littéralement entaillé son image de soi et accentuée sa colère par l'absence d'une expression directe de ce grief lors notamment de l'entretien de bilan de carrière. Dès lors, l'investissement du champ professionnel se réduit au périmètre personnalisé de l'agence par un processus de distanciation à l'entreprise impersonnelle (qui la reconnaît au travers d'un matricule). Ainsi, sous les coups de « brèches » perçues de la part de son employeur et de la violation induite d'avoir été bafouée, la renégociation unilatérale de son contrat psychologique est assumée sans scrupule et sans remord : elle reste par confort dans l'entreprise jusqu'à l'arrivée de son second enfant.

« Avant je faisais toujours des heures supplémentaires, tout le temps. Maintenant je n'en fais plus. Aucun intérêt d'en faire (...) je ne fais plus d'horaires le soir, à midi d'accord mais pas le soir, je ne travaille pas le samedi (ils m'ont demandé une fois mais j'ai dit non) »

On constate ainsi une reconsidération de ses propres intérêts dans le cadre de sa relation d'emploi (à l'Autre) en opérant de nouveaux calculs pour que celle-ci lui soit tenable. Les nouveaux termes du contrat psychologique ne constituent donc que les symptômes des rééquilibrages ou réalignements que celui-ci opère en tant que défense pour desserrer un tant soit peu l'emprise de l'Autre (phase de désorganisation du deuil). Le travail ne constitue pas le but de sa vie comme pour certains de ses parents. Elle souligne d'ailleurs la différence de son rapport au travail par rapport à son conjoint au regard de leur construction personnelle : venant d'un milieu où ses parents ont manqué d'argent, son conjoint se trouverait dans une quête permanente de l'argent le conduisant inconsciemment à ne jamais refuser le travail (comme pour tempérer son angoisse de venir à en manquer un jour). Pour elle, étant issue d'une famille aisée pouvant pallier à d'éventuelles difficultés financières, son rapport à l'argent n'est pas vital et ne constitue pas le signifiant sur lequel s'établit son rapport au travail. Ce qui se joue a contrario pour ce sujet se situe dans le revers de l'aisance financière à savoir des parents peu présents auprès de leurs enfants tout accaparés par leur travail. L'argent détournait donc cette famille dans sa perception des difficultés matérielles quotidiennes. Mais les efforts consentis pour y parvenir laissent à Delphine l'impression d'une « béance affective ». Sa quête tient donc à les faire tenir, elle et son conjoint, auprès de sa fille, dans leur place de père et de mère. Dès lors, de ce manque, le « travail » se trouve relégué au second plan de son existence de sujet dont les différents réajustements qu'elle a été amenée à opérer quant aux termes de sa relation d'emploi, c'est-à-dire de son contrat psychologique, constituent les marques signifiantes.

#### 4.3.3.2. Rébecca : la confirmation d'un projet personnel

L'évolution du contrat psychologique de Rébecca s'accroît au terme du suivi individuel en passant d'une brèche médiane avec violation à une forte perception de brèche et de violation. On constate 2 moments : une perception stabilisée à une brèche médiane sans violation jusqu'à la perception d'un pic (août à novembre 2007) puis un retour à une brèche médiane sans violation avant un nouveau pic de forte brèche au terme du suivi individuel (décembre 2007 à avril 2008).

##### Encadré 9. Signalétique de Rébecca

Sexe : Femme	Poste occupé : Directrice d'Agence
Age : 44 ans	Lieu d'exercice : Agence
Formation : Bac+2 à Bac+4/5	Ancienneté entreprise : 22 ans
Rémunération : 41 à 45 K€	Ancienneté dans l'emploi : 5 ans
<b>Suivi individuel longitudinal</b>	
Durée : 8 mois (août 2007 à avril 2008)	Nombre d'entretiens : 5 entretiens

## **Un accroissement de perception de brèche en l'absence de SOP (août à novembre 2007)**

« Même si l'objectif du résultat a toujours existé (...) auparavant les dirigeants étaient plus proches de nous. Avec les nouveaux dirigeants, on a senti qu'il fallait être dans certaines normes avec une pression plus importante »

Rébecca indique que l'évènement significatif qui a eu lieu depuis son arrivée il y a plus de 20 ans porte sur le passage d'EC à AD au regard du changement de dirigeants que celui-ci a impliqué (avec le départ de ses fondateurs). Depuis, elle perçoit une distanciation des dirigeants vis-à-vis des équipes accentuée par un sentiment de devoir toujours faire plus, des procédures de fonctionnement de plus en plus lourdes et une compréhension individuelle qui lui semble déniée. Prenant l'exemple d'une directive de la fin d'année précédente sur un gel des embauches, Rébecca affirme la remise en cause de son lien à l'entreprise, d'avoir été au bord d'une rupture évitée par l'entremise de son manager de proximité. Elle attend de son employeur au début de notre suivi qu'il s'attache à la construction d'un sens organisationnel partagé (dont elle a le sentiment qu'il est décharné) où chacun parle le même langage et qu'il soutienne son souhait de développement professionnel. Or, comme le confirment la suite de nos échanges, la perception de brèche se creuse par un délitement des attributs sur lesquels se fonde sa représentation de sa fonction de Directrice d'Agence comme la prise de décision dans le processus de recrutement. Elle exprime un manque d'écoute de leur situation de sujet de la part de l'Autre voire d'une privation de leur parole quant aux remontées sur les réalités quotidiennes qui entravent leur performance (outils défectueux, procédures lourdes, etc.) confinant parfois dans sa perception à de la culpabilisation.

« Je suis manager de rien du tout ! Je ne peux pas sécuriser le parcours professionnel de mes collaborateurs (...) il faut toujours revenir demander à AD »

Cette absence de SOP contribue à la brèche et violation perçue que Rébecca estime généralisée au regard de la contrepartie (perçue comme injuste) en termes de rémunération octroyée par l'Autre aux collaborateurs. De plus, s'affirme un sentiment d'insécurité à travers une dissonance entre des discours les « faisant » manager et l'implantation successive de procédures dans lesquelles ce qui en fait la substance se perd progressivement. Pour l'illustrer Rébecca évoque ce sur quoi elle ne peut agir en autonomie : la sécurisation des parcours professionnels des collaborateurs, la capacité d'embaucher selon l'activité, de mobiliser des moyens, etc. Aussi, l'agence constitue le périmètre d'investissement du sujet (lieu d'appartenance au sein duquel les liens se resserrent entre collaborateurs et son manager) et la source de sa satisfaction au travail. Quelques semaines plus



tard (novembre 2007), Rébecca présentera un accroissement de sa perception de brèche et de violation de son contrat psychologique par le sentiment de cassure qu'elle éprouve entre le siège et le réseau, par sa colère contre la gouvernance du chiffre au détriment de l'homme ou encore par la perte de « sens » à laquelle semble s'adonner AD. Sur ce dernier point, Rébecca la situe dans « les règles qui sont édictées par la direction et les financiers », les outils qui sont employés et valorisés (PDA, téléconférences, reportings, etc.), les objectifs qui sont fixés. Elle fait état de son souhait de restauration du sens entre les agences, les Directeurs de Secteur et le Directeur Régional sur la base d'un outil de langage commun (note de sens). Pour l'heure, les outils par exemple lui semblent servir l'Autre dans sa mise en accusation et culpabilisation des sujets dans l'absence éventuelle d'atteinte de leurs objectifs.

### **Une perception de violation conséquente à une modification unilatérale du contrat psychologique (décembre 2007 à avril 2008)**

« Ça nous laisse un goût amer (...) J'ai regardé qui étaient nos représentants du personnel que je n'ai jamais regardé avant (rires) parce que je trouve que là quand même ! »

Dans les semaines qui suivront, Rébecca perçoit de nouveaux événements lui confirmant un manque de considération individuelle de la part de l'employeur notamment sur la pérennisation du contrat de l'un de ses collaborateurs. Néanmoins cet événement renforce sa perception de soutien de la part de son manager dont elle apprécie l'appui personnel vis-à-vis des décisions du Groupe ou encore sa capacité à relire les objectifs de la société au regard de sa situation individuelle. Au terme du suivi, la perception de brèche et de violation de son contrat psychologique est vivace. Celle-ci tient à une modification unilatérale du compromis initial sur le système de rémunération des collaborateurs en agence qui représentait l'un de ses leviers managériaux. La remise en cause de ce système génère un profond sentiment d'injustice renforcé par la perception de brutalité d'application de la décision dont toute la chaîne managériale semble surprise (DR et DS). Pour Rébecca, cet événement illustre l'absence de considération individuelle (la surdité de l'Autre) et la privation de la parole qui s'impose de l'Autre sur les sujets. Il induit une véritable perception de violation au travers de la colère qui la tenaille de ne pas en rester là et dont elle souhaite la matérialisation collective par un mouvement de l'ensemble des salariés (qui lui semblent résignés). Celle-ci se trouve même accrue à l'évocation d'une révision totale du système de rémunération en 2009 fondé sur des objectifs individuels (et non plus sur les résultats de l'agence).

« Là je me dis qu'il y a peut être un moment où je dois évoluer (...) Le fait de s'arrêter 5 minutes avec vous sur son parcours, sur ce qu'on ressent (...) me conforte dans ma position et mon souhait de dépasser les frustrations que je peux ressentir »

Dès lors, au regard de sa situation personnelle, la perception de brèche et de violation participe à la construction d'une « autre scène » qui correspond pour Rébecca à la réalisation d'une formation qualifiante. Son désir ne tient pas à une évolution au sein d'AD dont le passage par le poste de DS accentuerait sa « schizophrénie » entre ses valeurs et les exigences qu'il impose en termes de conformisme aux exigences organisationnelle. L'urgence à laquelle ces évènements donnent une résonance particulière réside dans l'augmentation de son « employabilité » en vue de se préserver en tant que sujet. La perception de mise en danger de sa relation d'emploi enclenche un mécanisme de défense porté sur la préservation des compétences professionnelles au regard des nouvelles attentes organisationnelles. Le projet de formation répond à sa perception de « manque » d'expertise et constitue à la fois une échappatoire face à la saturation éprouvée quant au métier de « généraliste » et une opportunité de construction d'une position de « spécialiste ». Ayant le sentiment de « survoler plein de sujets » dans son métier du TT, c'est-à-dire d'avoir une parole vide, creuse, et ponctuelle vis-à-vis des entreprises, la formation, sous le coup de la distanciation prise à l'égard de son employeur, se pose comme une promesse à son désir d'une parole pleine et profonde. Par elle, Rébecca espère y puiser une « légitimité » dont elle se sent aujourd'hui dépourvue qui nourrit ce qu'elle estime de soi.

#### 4.3.3.3. Mathieu : la construction d'une « autre scène »

L'évolution du contrat psychologique de Mathieu s'accroît au terme du suivi individuel en passant d'une faible brèche à une brèche médiane sans violation. On constate néanmoins que la perception a été la plupart du temps médiane et sans violation.

##### Encadré 10. Signalétique de Mathieu

Sexe : Homme	Poste occupé : Directeur d'Agence
Age : 36 ans	Lieu d'exercice : Agence
Formation : Bac+2 à Bac+4/5	Ancienneté entreprise : 12 ans
Rémunération : 41 à 45 K€	Ancienneté dans l'emploi : 8 ans
<b>Suivi individuel longitudinal</b>	
Durée : 7 mois (septembre 2007 à avril 2008)	Nombre d'entretiens : 5 entretiens

## **L'accroissement de la perception de brèche (septembre à décembre 2007)**

« Soyons clair, tout à l'heure je pars pour le séminaire et c'est la première fois en 11 ans que je n'ai pas envie d'y aller ! »

Mathieu évoque avec nostalgie l'entreprise EC qui précédait AD. Celle-ci regroupait selon lui des personnes passionnées, impliquées dans leur travail et partageant un profond sentiment d'appartenance à l'entreprise mêlé à des valeurs de fraternité. Fier d'avoir été l'un des plus jeunes Directeur d'Agence de l'entreprise, Mathieu souligne l'attachement à son manager de proximité précédent au regard de l'appui technique qu'il lui apportait et du charisme qui le caractérisait. Le basculement d'EC à AD marque pour lui un tournant. Son attachement à l'entreprise s'estompe avec ce changement et se trouve accéléré par l'intégration de son secteur à la région Alpes. Celle-ci induit deux univers perceptifs au sein de la région : les intégrés et les non-intégrés. Cette DR aujourd'hui morcelée depuis le départ du Père symbolique qu'était son Directeur Régional portait en elle la même envie sur laquelle se fondait l'identité collective et dont il situe la preuve dans le fait que ces anciens se retrouvent encore aujourd'hui (quelle que soit leur région d'appartenance) le vendredi soir. L'arrivée dans la nouvelle région s'est faite quant à elle sans aucun manager de proximité pendant 8 à 10 mois. Dès lors, si le rapport à l'employeur n'est pas remis en cause au sens d'une rupture, celui-ci se distant progressivement de ne trouver de quoi accrocher son désir dans ce nouvel environnement de l'Autre. N'y parvenant pas, Mathieu se dit déçu, inquiet et anxieux au regard de sa frustration de ne pouvoir partager les valeurs d'antan. De manière conséquente, cette situation signe le repli du sujet (et des sujets de l'ancienne entité) sur le périmètre de son agence dans lequel son désir peut encore se vivre (même de manière imaginaire).

« A chaque fois qu'on se retrouve (les Directeurs d'Agence), quelque soit la raison, on est tous là à crier au scandale. Il y a un souci, il y a de quoi s'inquiéter ou alors il faut nous enfermer dans nos agences ! (rires) »

De plus, Mathieu met en évidence, de manière très significative, un sentiment de solitude au regard de ces différents changements que son manager nouvellement arrivé ne parvient pas à suturer. Evoquant une formation en management quelques semaines plus tard, Mathieu l'illustre par la dissonance qu'il perçoit entre les discours sur les attentes de l'Autre concernant leur fonction de manager et les obligations managériales de cet Autre au regard de son manager. Selon lui, ce dernier et ses collègues agissent comme donneurs d'ordres et d'objectifs mais n'accompagnent pas leurs subordonnés dans leur quotidien. Aussi, ce manque de SOP et cette absence d'ELM participent à la décroissance du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Celle-ci représente un « signal d'alarme » de ce qui se délie du sujet à l'Autre et, par conséquent, de ce

qu'a envie de donner le sujet pour l'Autre. Son inquiétude s'affirme alors dans l'absence de considération de cette expression par son employeur, de son renvoi d'un « je n'en veux rien savoir » qui alimente de manière continue la perception de brèche vécue au niveau du contrat psychologique du salarié. Ce dernier ne retrouve plus la valorisation des objets sur lesquels se fondaient son désir c'est-à-dire un retour sur la passion qui l'anime.

### **L'élaboration de nouvelles bases du contrat psychologique (janvier à avril 2008)**

« En toute sincérité j'ai très mal vécu le message où vous étiez, je plaisante, congédié. Ça sert à rien de nous faire entendre monts et merveilles, de nous dire qu'on nous écoute, et après de nous dire ça »

Plus tard, Mathieu ne percevra aucune amélioration vis-à-vis de son manager de proximité (à l'origine selon lui d'une démobilité sur l'ensemble du secteur) ni de l'entreprise qui lui laisse supposer, par l'arrêt de l'observation, l'absence totale de considération et de reconnaissance individuelle (au regard des différentes remontées qui ont été faites). Dès lors Mathieu nous confie son souhait d'engager un projet personnel au travers soit d'une formation, soit d'une création d'entreprise. A la mi-mars 2008, son projet de formation accepté par l'entreprise représente un moyen pour prendre du recul sur sa situation actuelle. Au contraire des propos précédents sur l'entreprise, celle-ci pourrait être également un moyen d'accéder à un poste de DS sur lequel il s'était auparavant positionné. Au-delà de la formation, le fait que le Directeur Régional la lui accorde renforce son contrat psychologique par la reconnaissance et la considération personnelle qu'il lui témoigne.

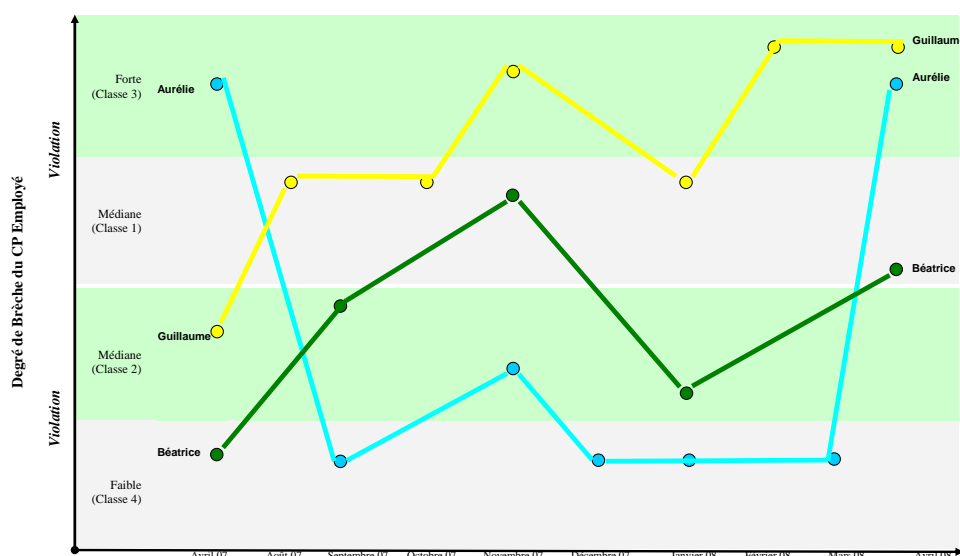
« Je me sens plutôt bien dans le sens où, même si je n'ai pas la réponse définitive, je sens un appui d'AD pour ma formation »

Au terme du suivi individuel, mettant de côté son projet de création d'entreprise, Mathieu revendique clairement un avenir au sein d'AD sur un éventuel poste de DS qui pourrait se libérer. L'accompagnement dont il a bénéficié quant à la mise en place de sa formation vient suturer les brèches antérieures qui pourraient néanmoins se rouvrir dans le cas où les promesses induites par l'entreprise au regard de son attente de « gestion de carrière » et d'appui financier dans la mise en œuvre du projet ne seraient pas tenues. De plus, une crainte s'exprime quant à l'hypothèse d'un nouveau système de rémunération lui paraissant injuste face à l'absence de communication managériale. Sa perte d'énergie actuelle, Mathieu la tient de ses recherches de réassurance au regard de la béance laissée par la direction c'est-à-dire à un dire vide de sens pour les sujets que ceux-ci colmatent, dans l'imaginaire, par leurs fantasmes.

### 4.3.4. La détérioration de la brèche et/ou violation

Nous présentons sur le graphique suivant l'évolution du contrat psychologique de Guillaume et Béatrice qui présentent une détérioration au terme du suivi individuel. Nous y incluons Aurélie dont la détérioration est significative entre la durée du suivi et son terme. La détérioration porte en grande partie pour chacun sur une absence importante perçue en termes de SOP.

Figure 28. Evolution du contrat psychologique de Guillaume, Aurélie et Béatrice



#### 4.3.4.1. Guillaume : un cas de résistance profonde à la très forte brèche et violation

L'évolution du contrat psychologique de Guillaume passe d'une brèche médiane sans violation à une forte brèche et de violation en 3 temps : une phase de forte brèche (août à novembre 2007), une légère phase de décroissance (novembre 2007 à janvier 2008) puis un retour à une forte perception de brèche et de violation jusqu'au terme du suivi individuel (janvier à avril 2008).

#### Encadré 11. Signalétique de Guillaume

<p>Sexe : Homme          Age : 40 ans          Formation : Bac+2 à Bac+4/5          Rémunération : 41 à 45 K€</p>	<p>Poste occupé : Directeur d'Agence          Lieu d'exercice : Agence          Ancienneté entreprise : 11 ans          Ancienneté dans l'emploi : 2 ans</p>
<p><b>Suivi individuel longitudinal</b>          Durée : 8 mois (août 2007 à avril 2008)</p>	<p>Nombre d'entretiens : 7 entretiens</p>

## **Une perception de « schizophrénie » liée à la très forte brèche (août à décembre 2007)**

« Avant c'est la DG qui travaillait pour le réseau, aujourd'hui c'est le réseau qui travaille pour la DG. Les informations partent de là haut, pas de la base, elles descendent donc il faut les appliquer (...) Un jour quelqu'un du siège m'a dit 'de toute façon les gens du réseau, la politique va changer, il va falloir qu'ils sortent leur doigt du c... !' »

Guillaume a évolué sur la plupart des postes du réseau depuis 10 ans. Celui-ci nourrissait auparavant un attachement à l'image sociale de l'entreprise (de donner du travail aux intérimaires), à son caractère familial, à sa culture de proximité, à l'autonomie et les responsabilités qui lui étaient confiées ou encore au plaisir éprouvé dans ses actions commerciales et d'encadrement. Les 35 heures marquent selon lui un tournant et une remise en question de ces éléments. Une modification majeure tient au changement de comportements des intérimaires, plus consommateurs, et davantage orientés sur leurs droits que sur leurs devoirs. Pour Guillaume, la politique d'engagement du Groupe vis-à-vis des intérimaires a d'une part induit une autorité moindre des agences sur ces derniers et, d'autre part, encouragés des attitudes de plus en plus teintées de manque de respect et de politesse à l'égard des collaborateurs. Progressivement, Guillaume a perçu une inflexion dans l'investissement des collaborateurs qu'il explique par ces comportements et le sentiment d'une injustice distributive quant à la rétribution perçue comme étant plus avantageuse pour les intérimaires. D'ailleurs, cet aspect de la rémunération des collaborateurs lui paraît être sans cesse érodé et injuste par la non-prise en considération de la disparité des situations individuelles sur une même fonction (contexte économique, branche TT, etc.).

« Le positionnement global de la Direction Générale (financier, court-terme et rentabilité immédiate) ne fait pas écho à ce qu'on vit dans les agences »

De plus, au fur et à mesure de nos échanges, cette évolution se matérialise par une perception de directivité plus importante de l'employeur vis-à-vis des collaborateurs du réseau que Guillaume date à la cotation d'AD à la bourse de Zurich. Il ressent un discours plus anxiogène, une pression descendante plus importante au travers d'outils (indicateurs, reporting, téléconférences, etc.) qui n'ont selon lui aucun sens n'étant pas adaptés à la spécificité de l'agence ou encore au travers d'une superposition de procédures et d'objectifs (à l'image d'un millefeuille) contradictoires et/ou qui s'annulent. Tout ceci le conduit (ainsi que ses collègues) à percevoir une « fracture » entre le siège et le réseau qui s'alimente dans l'incompréhension de la vision et des outils de l'entreprise, dans l'épreuve d'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, d'adaptabilité, etc.). Dès lors, Guillaume a 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. Aussi, dès ces tous premiers échanges, la perception de brèche et de violation est forte pour Guillaume au travers de sa colère et de son sentiment de solitude. Elle confine même à un sentiment de « schizophrénie » d'être ainsi partagé entre le respect des normes et procédures le plus souvent antagonistes à sa réalité quotidienne.

« 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 LEA, etc. »

Début octobre 2007, Guillaume indique avoir envie que l'entreprise prenne en compte leur avis et remontées au travers de l'étude que nous réalisons. Pourtant l'annonce d'AD Expert confirme sa perception d'une fonction managériale (concernant son poste) qui s'écorne. Au-delà de la perte d'autonomie et de responsabilités, Guillaume regrette le mode de communication de l'employeur à tous en même temps. 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 sujets dans une posture défensive d'avoir à respecter les normes en vigueur. Dès lors, Guillaume réaffirme son impression de schizophrénie dans la dichotomie entre le discours de l'entreprise et ses actes. Il exprime clairement une difficulté à vivre sa situation de manager au quotidien au regard de la divergence entre attentes individuelles (le business) et organisationnelles (le financier). Celle-ci renforce la fracture perçue par l'absence d'explicitation par l'entreprise de ses nouveaux enjeux, par le manque d'objectivation de ses outils, et l'impression qu'elle donne à ses collaborateurs 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'Autre au regard de leurs remontées quant au mal être des sujets dans leur désir de reconnaissance (et de leur existence). Guillaume prend ainsi la métaphore d'un couple qui ne parvient plus à se parler pour imaginer la très forte perception de brèche et de violation de la fin d'année 2007.

## Une résistance à la détérioration du contrat psychologique (janvier à avril 2008)

« On fait parti d'une société où il y a des règles qui sont définies par un patron (...) donc après, quand on est plus d'accord avec l'arbitre, on s'en va. Il y a des règles qui me sont données, un cap qui m'est fixé et moi je suis payé pour atteindre ce cap sinon intérieurement on est mal (...) et là il faut chercher ailleurs, pour sa vie tout court »

Début 2008, Guillaume se sent bien après avoir réalisé un entretien à la direction régionale quant à son souhait d'évolution sur un poste de DS. Il recherche dans cette évolution une prise de responsabilité différente, une autonomie plus grande et un recul plus important. Notre étonnement quant au risque d'accroissement de sa schizophrénie conduit Guillaume à indiquer sa volonté de se rapprocher plus près de l'Autre<sup>271</sup> même s'il doit s'accompagner de contraintes plus importantes. Ses contradictions par rapport aux propos précédents sont assumées en vue de s'inscrire dans le processus interne pour évoluer en tant que DS. D'une certaine manière, pour être « adoubé » par l'Autre comme son digne Représentant, Guillaume ne peut faire autrement que de faire sienne cette loi symbolique (d'application des directives) et d'en assumer ses contradictions initiales. Ainsi, la perception de brèche est amoindrie mais se trouvera quelques semaines plus tard de nouveau à son point culminant. Ce retour de très forte perception de brèche est initié par la prestation de Damien et du nouveau DGO lors de la réunion de lancement en février 2008. Si celle-ci a véhiculé un certain dynamisme commercial, elle inquiète Guillaume dans la volonté affichée d'industrialiser les processus. Cette dernière témoigne d'un déni explicite de la singularité à laquelle sont confrontée les collaborateurs (selon le contexte, les clients, les intérimaires, etc.) c'est-à-dire de l'humain. De plus, une crainte plane pour 2009 quant au système de rémunération qui serait fondé sur des objectifs individuels. Sa modification, qui génère un stress latent au sein de l'organisation, représente une profonde brèche pour Guillaume dans le sens où elle annihilerait son attente de développement d'un projet collectif (au profit de l'individuel) et ferait porter les risques sur la rémunération du salarié. Une telle mesure, dont il fonde l'espoir d'un abandon par l'entremise d'une mobilisation syndicale, générerait selon lui une augmentation du turn-over et par effet une dégradation commerciale par la perte pour les clients de leurs contacts privilégiés et pour AD de son résultat.

« Je suis inquiet car je ne peux pas me permettre de perdre 20 à 30% de mon salaire et je ne vais pas me tuer au travail pour regagner mon salaire pour AD ».

Guillaume perçoit également une dissonance entre un discours « humaniste » de son patron mondial dont il nous lit le communiqué avec émotion et son pendant guerrier et tribal de son

---

271 Il indiquera « être plus près de Dieu »



DGO. Ce « management par la peur et la terreur » qui conduit au sentiment de culpabilisation est illustré par une note écrite de son manager de proximité adressée à l'ensemble de ses subordonnés. Pour Guillaume, elle révèle de manière très significative la profération de menaces qui se font à présent par écrit. Pour lui, qu'un représentant de l'Autre prenne ce risque (d'utilisation de ce support pour un contentieux portant sur du harcèlement moral) témoigne de l'absence de discernement en cascade des individus. Chacune des strates de cet Autre met « la pression » sur la strate inférieure<sup>272</sup> 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. Par sa fonction, Guillaume n'a d'autre choix que d'exécuter la volonté de l'Autre, quelle qu'en soit les circonstances, au risque de se faire « tuer » symboliquement par l'Autre en se faisant « *virer* ». Dès lors, s'engage pour lui un repli sur soi (mécanisme de défense) sur un périmètre maîtrisable (l'agence) où les sujets nouent des liens d'entraide et de solidarité pour rendre tenable leur rapport à l'Autre.

« C'est sur l'humain que les gens se reconnaissent, reconnaissent leur qualité et sur lequel il y a de la reconnaissance et que ça fait que ça avance »

La souffrance de Guillaume est palpable au terme de notre suivi au regard des tensions qu'il éprouve à la fois en interne et en externe. Les rumeurs sur la modification du système de rémunération s'amplifient en l'absence de communication de l'employeur. Pour Guillaume s'affirme une représentation quant à l'illusion de l'entreprise d'une toute-puissance en sacrifiant l'humain sur l'autel du chiffre pour nourrir et satisfaire son appétit financier. Le droit de retrait derrière lequel se cachaient les collaborateurs éclate. Guillaume perçoit ainsi une véritable violation de son contrat psychologique dont il mesure les répercussions dans sa sphère privée en ne parvenant plus à dormir. Seule aujourd'hui la « facilité financière » que l'entreprise lui apporte lui permet de tenir dans l'organisation. Si ce terme se trouvait à manquer ou se détériorer alors il engagerait un départ de l'entreprise. 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 ». Malgré la colère et sa très forte perception de brèche, Guillaume veut encore y croire et ne renonce pas à son souhait d'évoluer dans la hiérarchie de l'Autre. Celle-ci se fonde sur sa croyance que l'Autre devra inéluctablement revenir aux « valeurs fondamentales » qui sont les siennes. De plus, son souhait d'évolution répond à un désir au caractère « masochiste » (en se sacrifiant, en se faisant mal) de prouver sa capacité, de se faire reconnaître par les autres de sa famille et de son entourage qu'il « vaut » quelque chose. La

---

272 DG sur DGO, DGO sur DR, DR sur DS et DS sur Directeur d'Agence

scène organisationnelle représente ainsi le lieu où le sujet met à l'épreuve la « foi » qu'il a de lui-même. Celle-ci représente même une question de survie !

#### 4.3.4.2. Aurélie : une dégradation profonde et brutale du contrat psychologique

L'évolution du contrat psychologique d'Aurélie passe d'une faible perception de brèche à une forte brèche perçue. A compter du début du suivi, on constate 3 temps : une faible perception de brèche qui se détériore fin novembre 2007, un retour à une faible brèche jusqu'en mars 2008 puis une brutale détérioration au terme du suivi individuel (avril 2008).

##### Encadré 12. Signalétique d'Aurélie

Sexe : Femme	Poste occupé : Directrice d'Agence
Age : 38 ans	Lieu d'exercice : Agence
Formation : Bac+2 à Bac+4/5	Ancienneté entreprise : 18 ans
Rémunération : 41 à 45 K€	Ancienneté dans l'emploi : 2 ans
<b>Suivi individuel longitudinal</b>	
Durée : 7 mois (septembre 2007 à avril 2008)	Nombre d'entretiens : 6 entretiens

#### **Une perception de « cassure » entre le siège et le réseau (septembre à novembre 2007)**

« L'entreprise m'a tout donné et m'a aidé à grandir en tant que personne, dans mon métier, en tant qu'individu (...) Si demain il y a un changement dans ma vie personnelle, je sais qu'AD peut m'accompagner (...) j'ai cette satisfaction que l'entreprise ne me laissera pas tomber »

Au tout début du suivi individuel, Aurélie fait état également du passage d'EC à AD comme évènement significatif de son histoire organisationnelle. Celui-ci marque pour elle un profond changement culturel dans l'entreprise impliquant la perte d'un esprit de famille au profit d'une culture du résultat. Cette évolution qui lui est apparue « brutale » a impacté directement les termes sur lesquels se fondait alors son contrat psychologique 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 au regard d'un rapport sociétal au travail qui a changé : envie moindre de faire carrière dans l'entreprise qui implique un sentiment d'appartenance moins exacerbé qu'avant. Cette modification du rapport au travail tient aussi selon elle à de faibles rémunérations qui sont

proposées à l'embauche. Au bout du compte, en tant que manager et au regard de son histoire personnelle, Aurélie se sent frustrée de ne partager les valeurs sur lesquelles elle fonde sa relation d'emploi. Elle évoque également une perception de solitude vis-à-vis de son manager de proximité et un sentiment d'injustice managériale au travers du prisme de valorisation qui est retenu pour rendre compte de l'activité. Pour autant, malgré cette perception de brèche de son contrat psychologique avérée, sa confiance à l'égard de l'entreprise n'est pas altérée à la fois parce qu'elle perçoit un soutien individuel de sa part mais aussi parce qu'elle représente le lieu de son apprentissage et de sa réalisation personnelle et professionnelle.

« Il y a une vraie cassure (...) Hier, c'est ce qu'on disait, on est tous très passionnés et c'est parce qu'on est passionné qu'on râle comme ça... l'agence c'est notre bébé et c'est ce qui fait que les gens réussissent à tenir un peu »

Quelques semaines plus tard, à l'issue d'une formation managériale, Aurélie exprime la confirmation d'une perception collective de décalage entre leurs obligations à l'égard de l'entreprise et celles que celle-ci leur accorde en termes de management notamment. La dissonance porte sur un manque de soutien et d'envie de leur manager dans la réalisation de la multitude des objectifs (et des difficultés rencontrées) au profit de ce qu'ils considèrent du « questionnement flicage ». La « cassure » qu'ils éprouvent s'était également dans l'inscription de plus en plus marquée de l'Autre dans une logique financière plaçant le chiffre en « signifiant absolu ». Dans la quête de son propre Désir (financier), l'Autre organisationnel a renversé l'ordre symbolique dans lequel tenaient jusqu'à présent les salariés (et dans lequel ils se trouvaient d'autant plus inscrits que leur ancienneté dans l'entreprise était importante). Par ce mouvement, 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'Autre en tant qu'ils ne correspondent plus aux objets de son désir et pour les sujets en tant qu'ils ne trouvent plus place dans le désir de l'Autre. L'absence d'inscription de ces objets dans le champ de l'Autre « castre » donc les sujets dans la jouissance de leur désir. La brèche se situe ainsi dans le repérage d'un impossible accrochage du désir du sujet dans le champ de l'Autre et la violation à un refus du sujet de renoncer aux objets de son désir pour opérer son alignement sur ceux qui sont à présent valorisés par l'Autre (réinscription symbolique). La frustration, la démotivation ou encore l'absence d'épanouissement personnel qui sont mentionnées par Aurélie représentent les symptômes des stratégies individuelles de « survie » (repli sur soi, contournement des règles) engagées par le sujet pour exister dans son rapport à l'Autre.

## **L'arrivée d'un nouveau manager DGO à la relance du désir du sujet (décembre 2007 à mars 2008)**

« Ça nous paraît quelqu'un de brillant et qui nous donne envie et on est tous pareil, on a besoin de gens qui nous donnent envie ».

Dans les semaines qui ont suivies, la perception de brèche et de violation s'est atténuée sous l'effet en particulier de l'impression que lui a faite le nouveau DGO lors de la réunion de lancement fin janvier 2008. Celui-ci, dans son discours, va construire une « autre scène » à la réalisation du désir des sujets. En se faisant l'écho des sujets en tant que plus haut représentant de l'Autre, en se faisant à leur égard la caisse de résonance des remontées du terrain constatées lors de nos entretiens, ceux-ci ont ainsi eu le sentiment comme Aurélie d'être écoutés et reconnus dans leur position de sujets « opprimés » de l'Autre. De plus, se plaçant dans l'entre-deux mondes du siège et du réseau, ce manager, qui représente un retour du SOP et d'ELM, permet de relancer « la pompe du désir » d'Aurélie (le discours guerrier d'aiguiser l'appétit de la guerrière). Sa posture et son discours la rassurent et lui redonnent l'espoir de reconquérir les « objets perdus » du contrat psychologique initial : autonomie, prise de décision, de responsabilités... position d'entrepreneur. A l'épuisement des derniers échanges succède ainsi une fascination, une idéalisation de ce signifiant venu ainsi occuper la place vide de son désir. C'est en ce sens qu'Aurélie retrouve l'envie de faire confiance de nouveau à l'entreprise ou, dit autrement, par cet autre flamboyant, de se ré-accrocher à l'ordre symbolique de l'Autre.

« On voit que l'entreprise fait un certain nombre de choses en haut lieu, ça communique beaucoup notamment le nouveau DGO »

Dans les deux mois qui suivent, Aurélie se sent dans la même dynamique malgré une pression perçue comme étant de plus en plus forte de la part de son employeur. Néanmoins, ce dernier vient modérer un effet de brèche par son SOP fondé sur le projet Team 2012, la campagne publicitaire ou encore l'investissement plus important du champ managérial depuis l'arrivée du DGO. Ces éléments rassurent Aurélie et lui offrent l'occasion de percevoir à nouveau le respect de la part « du deal » implicite sur laquelle elle fondait initialement son attachement. Cette reconnaissance dans l'Autre, le fait qu'en tant que sujet désirant elle trouve en l'Autre un soutien à son désir, lui permet ainsi de dépasser la « schizophrénie » antérieure et de trouver une forme « d'unité » dans l'énonciation même du discours de l'Autre. « Je », retrouvant dans les valeurs de l'Autre les siennes, fait en partie sien l'énoncé du discours de l'Autre dont il se fait l'énonciateur alors qu'en période de brèche, le sujet est divisé car il n'est qu'un énonciateur du discours de l'Autre (le lieu de l'énonciation) sans que « je » se retrouve dans ce qui est énoncé.

## Une détérioration brutale et profonde du contrat psychologique (avril 2008)

« C'est difficile en tant qu'être humain et manager de porter ça parce que j'ai aussi ma part de responsabilité dans le fait que des choses de sa vie se modifient (...) Moi je suis mal à l'aise par rapport à elle c'est sûr parce que quand bien même ce n'est pas moi qui ai pris la décision, c'est moi qui lui ai annoncé et c'est à moi qu'elle en a voulu d'abord et c'est normal parce que je suis sa référente »

Au terme du suivi individuel, Aurélie éprouve une perception de très forte brèche et de violation qui tient à l'inaccomplissement du contrat psychologique d'une de ses collaboratrices pour lequel, par sa position, elle s'est trouvée à jouer un rôle. Elle a du, au nom de l'Autre, 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, pour l'Autre, d'une possibilité d'évolution c'est-à-dire d'avoir généré une promesse participant au contrat psychologique de sa collaboratrice, et, d'être énonciatrice de la promesse non tenue par l'Autre (et d'être vu par « l'autre » un peu comme « l'Autre »). Pour Aurélie, ceci induit un malaise, une frustration de devoir renoncer à une partie d'elle-même 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<sup>273</sup>, que sont passés ces engagements puis leur déni. La colère (violation) exprime ce que « je », d'être ainsi divisé et aliéné à l'Autre, vit mal la situation. La perte de confiance qui s'en suit s'évide dans la brèche « narcissique » que l'Autre vient d'ouvrir en lui faisant jouer ce rôle à la fois dans le traitement de cette collaboratrice et le manque de soutien à son égard et notamment de son manager vis-à-vis duquel la colère est orientée (manque de SOP et d'ELM). Toute la vie psychique du sujet est ainsi tournée sur cet événement dont elle ne parvient pas à se décoller. De cette entaille qui induit son sentiment de fatigue physique et psychologique, Aurélie est conduite, pour se protéger, à se replier sur soi, à prendre de la distance avec AD 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'au temps nécessaire de la colère se dessine l'avenir de sa réorganisation personnelle au travers de la reconstruction de son équipe.

« C'est tout bête mais quand je suis arrivée chez AD 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. »

---

273 Car elle se trouve mise en devoir de dire « le dire » de l'Autre en se faisant vecteur de sa parole et dépossédée de son contenu

Malgré cette très forte perception de brèche et de violation, Aurélie ne remet pas en cause son lien à l'entreprise qu'elle situe en profondeur. Celle-ci a répondu à son désir de réalisation de soi en se posant, du point de vue imaginaire, en suppléance à sa difficulté d'inscription symbolique dans le schéma familial. Elle a pu y faire sa place manquante en y trouvant la reconnaissance de son désir dans le regard des autres collaborateurs, clients ou hiérarchiques. Dès lors, la forte appartenance ressentie à l'égard d'AD, la « dette symbolique » qu'elle nourrit même si elle en nie le terme, est qu'AD, en tant qu'Autre, a représenté le lieu d'épanouissement et de connaissance du sujet à lui-même. Il a joué la fonction de la « bonne mère » en la faisant grandir personnellement et professionnellement, en la nourrissant de compétences, de formations et de rémunération. S'extirpant de sa méconnaissance, le sujet perçoit alors son altérité et l'inscription symbolique dans laquelle il se trouvait enchâssé (dans « un moule à être ») : une malléabilité complète à l'égard des « autres » par une hyper-adaptabilité. Aurélie s'oubliait en tant que sujet en voulant se « faire apprécier » (désirer) par l'autre et en devenant ce que l'autre voulait qu'elle soit. Ainsi, avant cette prise de conscience, « je » n'était pas « moi » étant prisonnier de ses stratégies pour se faire aimer (et s'attaquait s'il n'y parvenait pas). La réinscription symbolique de « ce » que « je » est par l'intermédiaire d'un travail personnel, en ne misant plus nécessairement sa part d'existence dans le regard de l'autre, va lui permettre de tempérer son sens du sacrifice en se protégeant par la construction d'une autre scène sur laquelle le sujet peut se vivre. En conséquence, ses implications, ses investissements ne sont plus les mêmes aujourd'hui c'est-à-dire que si l'intensité « pulsionnelle » reste comparable, leur source a évolué.

#### 4.3.4.3. Béatrice : une redéfinition du périmètre d'investissements

L'évolution du contrat psychologique de Béatrice passe d'une faible brèche à une perception de brèche médiane avec violation. Nos résultats mettent en évidence 2 temps : un accroissement jusqu'à une brèche médiane avec violation (septembre à novembre 2007) puis une décroissance et un retour à une brèche médiane avec violation (janvier à avril 2008).

##### Encadré 13. Signalétique de Béatrice

Sexe : Femme	Poste occupé : Directrice d'Agence
Age : 50 ans	Lieu d'exercice : Agence
Formation : Bac+2 à Bac+4/5	Ancienneté entreprise : 22 ans
Rémunération : 41 à 45 K€	Ancienneté dans l'emploi : 4 ans
<b>Suivi individuel longitudinal</b>	
Durée : 7 mois (septembre 2007 à avril 2008)	Nombre d'entretiens : 4 entretiens

## **Une expression de très forte brèche (septembre à décembre 2007)**

« Je pense que ce qu'on a vécu était à vivre, que c'était une belle aventure mais que ça ne pouvait pas continuer comme ça vu la taille qu'on commençait à avoir »

Béatrice relève comme évènement significatif le passage d'EC à AD c'est-à-dire d'une entreprise familiale composée de passionnés à une multinationale. Sans nourrir d'amertume sur ce changement, elle y décèle néanmoins un impact sur le sentiment d'appartenance qui s'est progressivement estompé. La mise en place des 35 heures aura accentué cette perception en créant un décalage en termes d'investissement vis-à-vis du travail (fin d'une implication hors des horaires de bureau) d'abord de la part des nouveaux arrivants puis de l'ensemble des équipes. L'entreprise lui paraît aujourd'hui inscrite dans des processus qui alourdissent le quotidien et qui se trouvent en décalage avec les réalités individuelles de chaque agence. Une des conséquences majeures réside dans la modification de sa fonction de Directrice d'Agence. Auparavant perçu comme un chef d'entreprise qui gérait son agence en globalité en toute autonomie, celui-ci se trouve « amputer » de différents attributs pour se concentrer sur les dimensions managériales et commerciales de sa fonction. Dans cet esprit, un évènement très symbolique aura lieu pour Béatrice : le retrait du champ de sa fonction du chéquier de l'agence. A partir de cet instant, cette « castration » signifiait la perte de son autonomie et de sa responsabilité dans la gestion de l'agence.

« Dans la matinée on annonce de belles choses en perspectives avec Team 2012, une certaine préoccupation du réseau, une écoute puis l'heure d'après, on nous annonce la création d'un réseau parallèle, avec amputation pour certaines agences d'un marché, sans nous en avoir averti, et avec une mise en place immédiate »

Quelques semaines plus tard, Béatrice exprime une forte perception de brèche et de violation de son contrat psychologique à la suite de l'annonce de la mise en place d'AD Expert. La colère qu'elle éprouve tient au déroulement de cette annonce par son employeur où, dans la même journée de séminaire, la première partie tend à montrer aux salariés que l'entreprise souhaite les écouter et les considérer dans son projet Team 2012 et que dans la seconde partie, par l'annonce d'AD Expert, celle-ci véhicule un message contradictoire d'absence de considération et d'écoute par la mise en place immédiate d'un nouveau réseau entrant en concurrence directe avec les agences. Pour Béatrice cet évènement génère beaucoup d'inquiétude, une véritable frustration par la menace de « castration » signifiée par l'employeur au travers d'une perte induite à la fois sur la part de marché et sur l'intérêt du métier (excluant des agences le recrutement des intérimaires d'une rémunération supérieure à 25K€/an c'est-à-dire des profils les plus techniques). Cela participe à une perception globale d'une perte de crédibilité dans sa fonction. Le mode de

communication de l'entreprise y participe selon elle car, en apprenant l'information au même instant que leurs équipes, les managers de proximité ne se sentent pas différenciés malgré leur statut. Ils ne se perçoivent pas différenciés dans le discours de l'Autre d'où une perception d'absence de reconnaissance en tant que « manager » tant de leur point de vue que de celui de leurs équipes qui n'y repèrent plus un responsable. On voit ainsi comment ce « jeu » symbolique conduit inévitablement le sujet qui y est joué à revoir de manière conséquente les termes du contrat psychologique car, si l'Autre veut faire de « moi » (sujet) un manager-pilote du changement comme il le prétend, alors il lui faut associer des actes à sa parole c'est-à-dire que l'Autre marque sa position de manager dans son champ.

« On a tous réagi un peu de la même façon à savoir qu'on nous formait à être leader mais que nos n+1 l'étaient de moins en moins »

Dans les semaines suivantes, la perception de brèche et de violation de Béatrice se maintiendra et s'étendra à la fois sur l'absence de SOP et d'ELM. A l'entreprise, elle reproche le manque d'apport en termes de vision d'ensemble c'est-à-dire de sens organisationnel quant à sa stratégie, aux outils qu'elle emploie (et qu'elle exige d'employer), aux analyses qu'elle effectue sur la base des chiffres qui lui sont remontés, etc. Cela génère pour elle une perception de fracture entre l'agence et la direction mais également, par la communication et la formalisation croissante de ses règles et procédures la plaçant à présent dans un devoir d'exécution des décisions, une perception « d'infantilisation » et de manque de confiance. Cette fracture (et le sentiment de solitude conséquent) est renforcée par l'absence de ses attentes de « managé » vis-à-vis de son manager de proximité qui ne se pose pas selon elle comme un « leader ». De lui elle ne perçoit aucune compréhension individuelle, aucun apport technique dans son quotidien, aucune animation d'équipe mais seulement une fonction de collecte des informations (pour l'employeur).

### **Le désinvestissement de la relation à l'employeur (janvier à avril 2008)**

« Mon implication et ma vision n'est plus tout à fait la même. Je fais ce qu'on me demande de faire alors qu'avant j'étais vraiment fière de dire que je travaillais pour AD même pour mon environnement proche, mes amis... je sais qu'avec mes amis c'était même une plaisanterie parce que tout le temps j'en parlais. Aujourd'hui... pour moi AD c'est MP, vraiment parce que je n'ai pas de fierté particulière. Je n'ai rien à mettre en avant qui fasse la différence. »

Au début de l'année 2008, sa perception de ne pas être écoutée par l'employeur subsiste. Cette situation ne la détourne pas de sa mission au quotidien mais agit directement sur son implication organisationnelle. Ainsi, par résignation face à l'évolution des méthodes directives de l'entreprise,



Béatrice ne se pose plus en contradicteur mais exécuteur d'autant qu'il lui semble que son n+2 se trouve lui-même dans cette position (en n'étant plus décideur comme auparavant). Dès lors, ayant accepté l'inéluctabilité de la brèche de son contrat psychologique, elle explique avoir entrepris des ajustements de ce qu'elle investissait elle-même dans son rapport à l'Autre en modifiant ses exigences envers elle-même et ses collaborateurs. Si le rapport à l'Autre soutenait auparavant le désir du sujet (qui trouvait sa satisfaction en pouvant investir les objets de son désir dans le champ de l'Autre), sa cécité (absence de reconnaissance) et sa surdité (absence d'écoute) conduisent le sujet à ne plus avoir accès aux objets de son désir. En conséquence se trouve revu son rapport à l'Autre en modifiant progressivement ses investissements, en en renégociant les termes, d'où un rapport qui se trouve davantage « calculé » (et non plus « affectif ») qui vient de moins profond. Les attitudes et comportements du sujet ne sont ainsi que les aspects visibles et guidés de ces enjeux intrinsèques.

« Ben on compense par une vision plus centrée, donc le miroir se retrouve au sein de l'agence avec nos clients et intérimaires... donc on vit dans un univers plus fermé »

Au terme du suivi individuel, Béatrice confirme sa vision restreinte de sa relation avec son employeur. Cette restriction de son périmètre d'investissement correspond à un mécanisme de défense du sujet pour se protéger de la pression ressentie. Le rapport à l'Autre se désinvesti affectivement, d'où la modification du sentiment d'appartenance qui n'en constitue que le corrélat, et se trouve contre-investi dans le périmètre du sujet d'où ce repli sur soi. Face aux évolutions de l'Autre il n'y a que deux solutions : soit le sujet quitte l'entreprise ne pouvant plus y tenir, soit il est conduit à réajuster ses investissements sur de nouveaux objets. De plus, l'absence du manager à l'endroit de sa fonction contribue à la fracture qu'elle perçoit dans son rapport à l'Autre car, comme elle l'indique, il manque un chaînon dans la chaîne managériale (un signifiant vient à manquer). La personnification de l'Autre comme « ordre financier » agit par le court-terme et la fétichisation du chiffre dans l'indifférenciation singulière participe de cette distanciation. Dans son mouvement, il s'est attaqué directement aux termes du contrat psychologique par lequel elle avait engagé sa relation d'emploi. Auparavant, la réflexivité de l'Autre par sa reconnaissance singulière permettait au désir de circuler dans le rapport à l'Autre et de s'en faire reconnaître par les « autres » (d'où un sentiment d'appartenance). A présent, « l'épuisement » de l'accrochage de son désir dans l'Autre (qui la conduit à percevoir un déni de l'individu) ainsi que ses choix de vie personnelle, amènent Béatrice à une acceptation de renoncement et de détachement de ses anciens termes (responsabilité, autonomie, ambition) pour en faire des « objets perdus du désir ».

# Conclusion

Nos résultats montrent que **92% des collaborateurs** de l'échantillon **perçoivent une brèche** sur au moins une des obligations prioritaires de leur contrat psychologique employé et que **51,6% d'entre eux en éprouvent une perception de violation**. Si ces perceptions, qui sont très dépendantes, sont liées de manière inversée avec l'ensemble des éléments médiateurs (SOP, ELM et justice organisationnelle), nos résultats montrent que ce sont avant tout les éléments de **Support Organisationnel Perçu et de justice procédurale qui jouent un rôle déterminant** dans ces phénomènes. De plus, nos résultats indiquent une **altération de la confiance, de l'implication au travail mais surtout de la satisfaction** qui est liée au SOP. Le schéma suivant rappelle les principaux résultats de notre analyse statistique exploratoire.

L'Analyse par Composantes Multiples met alors en évidence une typologie en 4 classes d'individus percevant une brèche et/ou une violation de leur contrat psychologique. Nos résultats montrent, au regard de l'appartenance catégorielle des salariés interviewés entre la passation du questionnaire (avril 2007) et le premier entretien du suivi longitudinal (août/septembre 2007), l'existence de déplacements sur le plan factoriel (figure suivante) qui suggèrent une évolution de leurs perceptions de brèche et/ou de violation.

Figure 29. Projection sur le plan factoriel des classes et des mouvements des interviewés au début du suivi longitudinal

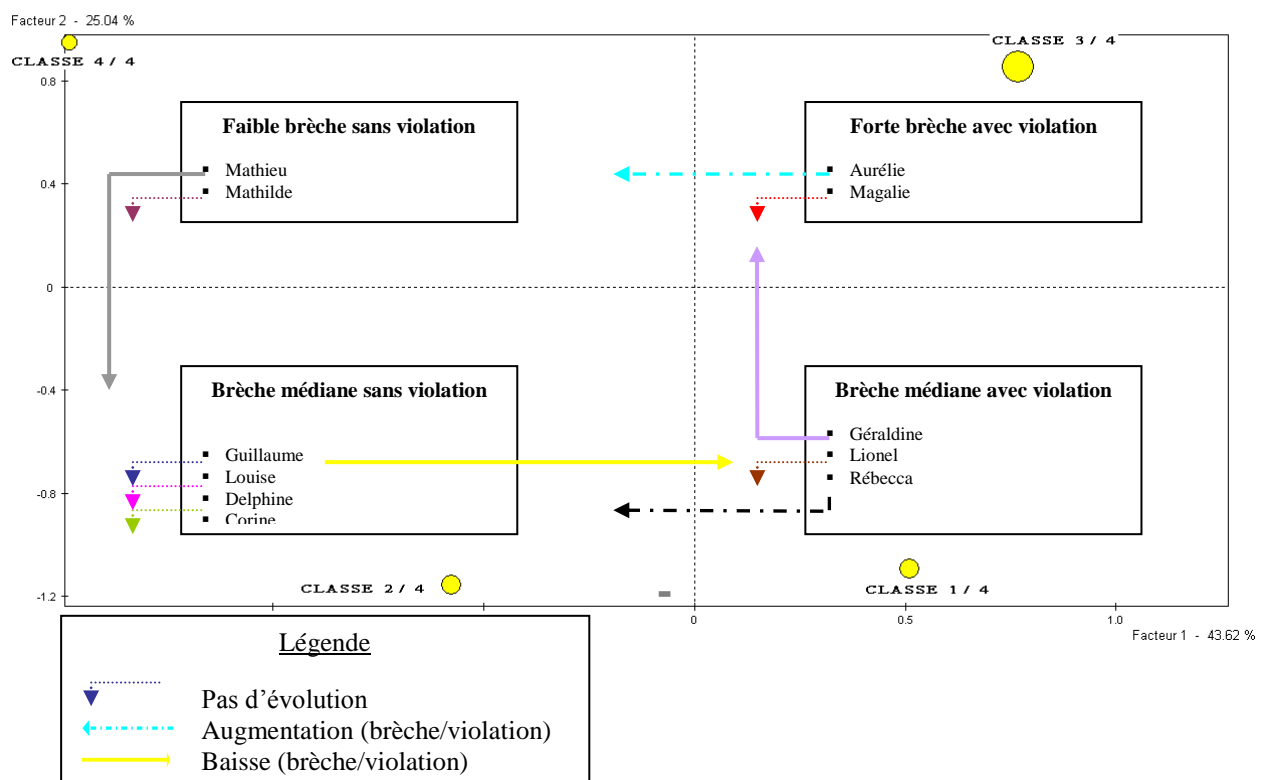
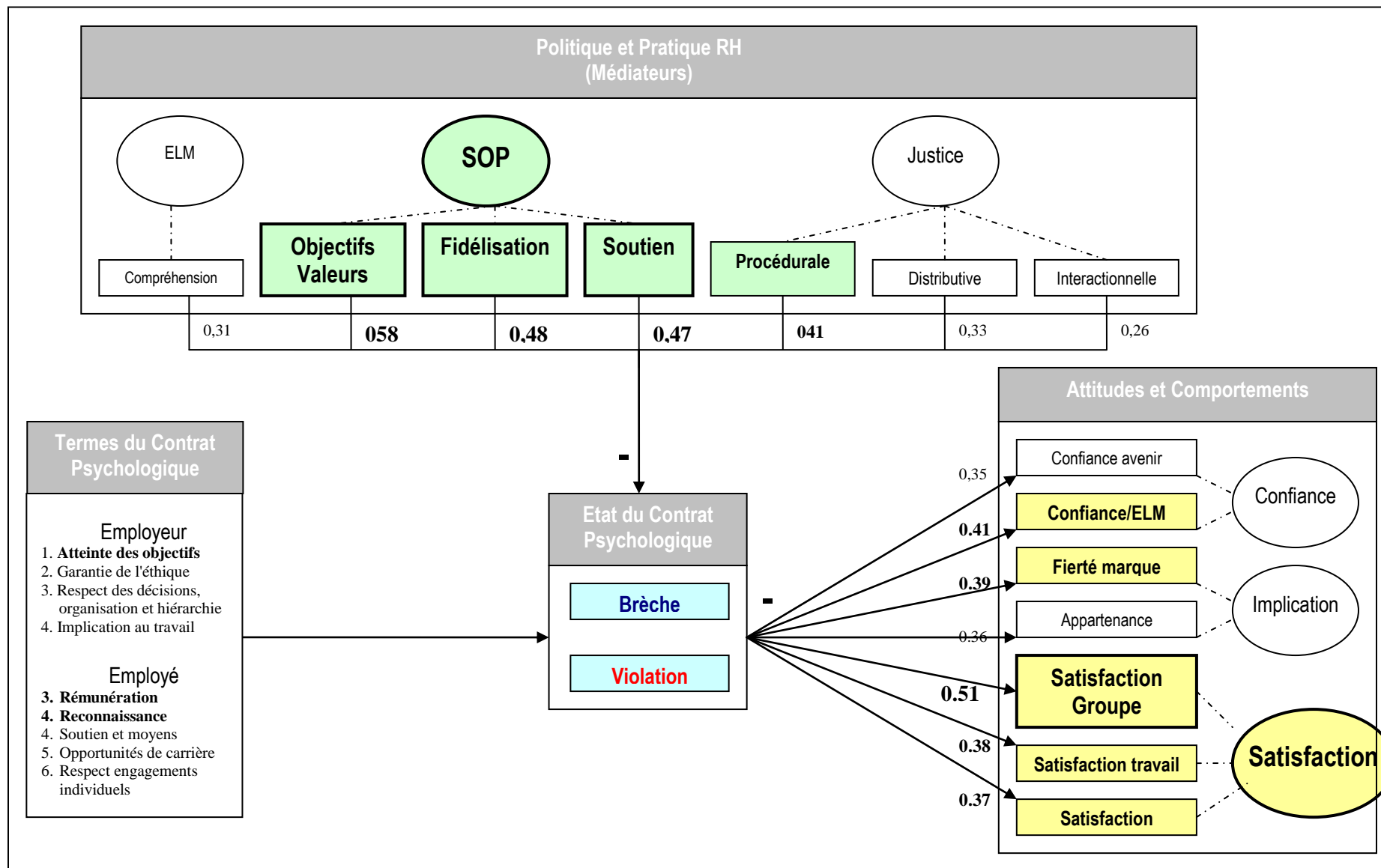


Figure 30. Les résultats descriptifs reportés sur la modélisation théorique intégrative



Les observations longitudinales conduites auprès des 13 salariés pendant 7 à 8 mois et schématisées par la figure suivante confirment l'évolution des perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique au cours de la relation d'emploi. Nous avons ainsi relevé **4 catégories** d'évolution de la perception de brèche et/ou de violation du contrat psychologique :

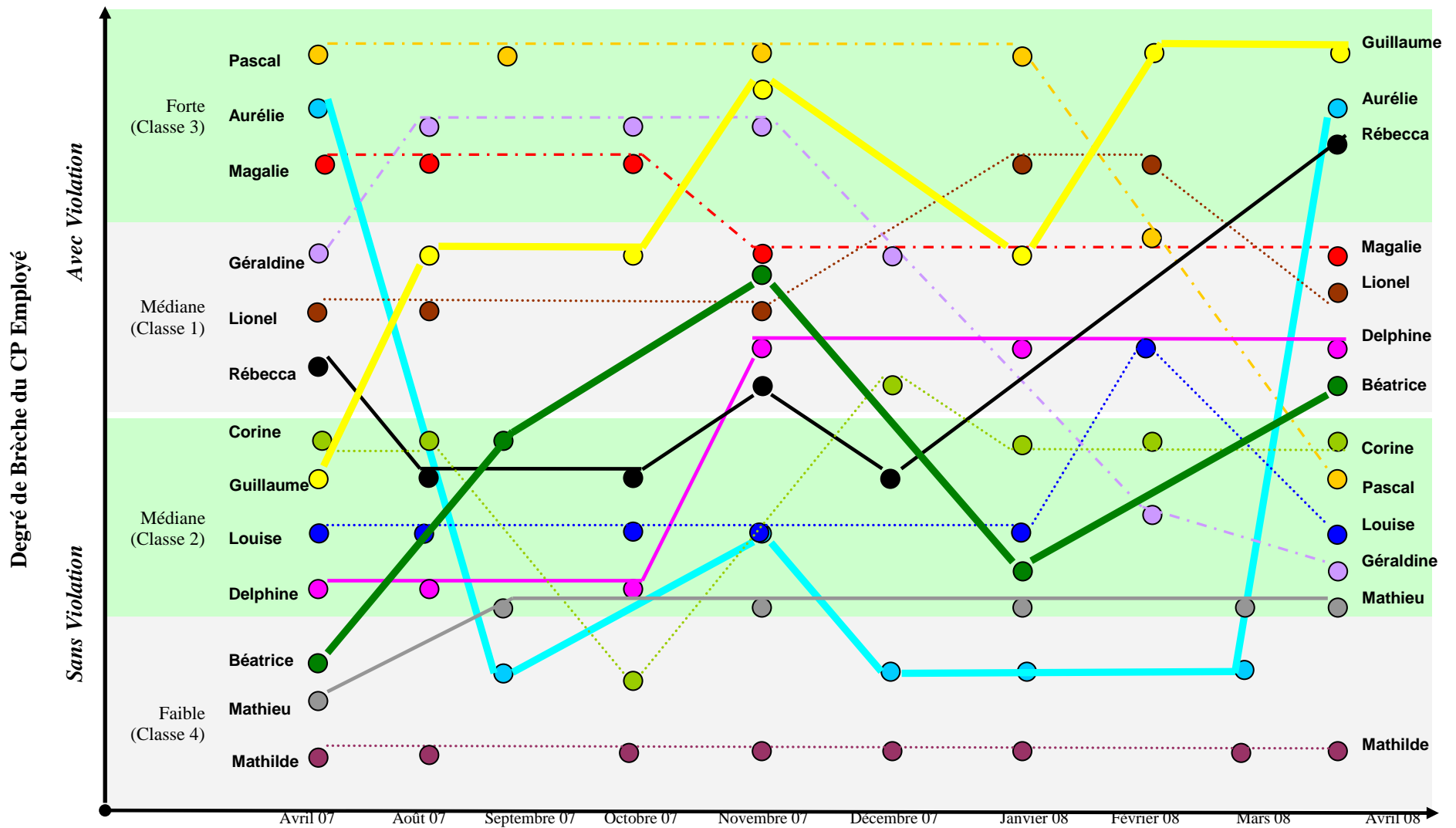
- Un affaiblissement de la perception de brèche et de violation (Géraldine, Magalie et Pascal)
- Une stabilisation de la perception de brèche et de violation (Louise, Corine, Lionel et Mathilde)
- Un accroissement de la perception de brèche et de violation (Delphine, Rébecca et Mathieu)
- Une détérioration de la perception de brèche et de violation (Guillaume, Aurélie et Béatrice)

Ces variations ne sont pas linéaires. Les chroniques témoignent de l'existence de moments de basculement. Ils révèlent, à chaque étape du continuum d'accomplissement du contrat psychologique (de l'accomplissement à son actualisation après une perception de brèche et de violation), un certain nombre de « caractéristiques cliniques » partagées par les salariés. Nos résultats rendent compte et illustrent la réalisation d'un « travail de deuil » sur les termes (objets) du contrat psychologique au regard du traitement par l'organisation qui est perçu. Ces caractéristiques ou, dit autrement « correspondances analytiques », nous permettent de mettre en perspective les continuums « d'accomplissement du contrat psychologique » et de « deuil » (dont brèche et violation constituent des étapes) discutés dans le chapitre suivant. Nos résultats nous permettent, en conclusion, de repérer sur la figure suivante<sup>274</sup> chacun des échanges individuels sur les continuums d'accomplissement du contrat psychologique et du travail de deuil. Ils nous permettent de repérer puis d'illustrer, au travers des chroniques individuelles, les événements de « déclenchement » (en rouge) et « d'achèvement » (en vert) du travail de deuil (et donc de perception d'inaccomplissement/accomplissement du contrat psychologique).

---

274 Notons que le schéma est présenté de manière linéaire par commodité de présentation mais qu'il existe, bien entendu, des phases d'allers-retours dans le temps entre chacune des étapes ou encore des périodes de « fixation » à certaines étapes selon les sujets.

Figure 31. Courbes d'évolution des contrats psychologiques des 13 salariés interviewés au cours du suivi individuel longitudinal<sup>275</sup>



275 L'axe des ordonnées mentionne le degré de brèche perçue (avec les classes correspondantes de l'analyse factorielle) et la perception de violation

Figure 32. Repérage des déclencheurs et des phases du travail de deuil (séparation) des interviewés durant le suivi individuel

Classe finale	Salariés	Evolution au cours des échanges (T)						
Forte avec violation (Classe 3)	Guillaume	T1, T2	T3, T4	T5	T6			
	Rébecca	Conflit évolution vs lassitude						
	Aurélie	T1, 2, 3, 4	T5					
Médiane avec violation (Classe 1)	Lionel		T1, 2	T3, T4	T5			
	Magalie		Pb manager + Absence SOP	Proposition extérieure	Départ d'AD			
	Béatrice	T1	T1, T2	T3	T4			
	Delphine	T1, T2	Départ Collaboratrice & Maladie de son mari	Restriction périmètre investissement	Eléments confort			
Médiane sans violation (Classe 2)	Corine			T1, 3	T2, 4			
	Pascal			T1	T2, 3, 4			
	Louise	T1, 2, 3, 4	T5	T6	T5			
	Géraldine		T1	T2, T3	T4			
	Mathieu		Avertissement oral (non respect procédure)	T1, 2	T3			
Faible (Classe 4)	Mathilde	T1, 3, 4, 5, 6, 7	T2					
		Sur-accomplissement CP						
<b>« CONTINUUM » DE L'ACCOMPLISSEMENT DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE</b>		Brèche (Absence SOP/ELM, Injustice)	Violation (Sentiment de « fracture », « cassure » ou « rupture »)	Renégociation du contenu du CP (Retour ELM et/ou SOP)	Actualisation du contenu du CP (Retour confiance)			
<b>CORRESPONDANCES ANALYTIQUES</b>		Entaille narcissique Perception d'insatisfaction de l'Autre Autre « froid, sourd et aveugle » Absence réflexivité (regard et/ou voix) Solitude/isolement Perception de déni	Attaque narcissique Dépréciation/dévalorisation Culpabilisation Désinvestissement(s) Repli sur soi Perte de sens	Redéfinition des bases narcissiques Retour réflexivité (regard et/ou voix) Réévaluation des investissements d'objet(s) Construction d'une « autre scène » Retour de sens	Redéfinition des bases narcissiques Réinvestissement d'objet(s) Sentiment de libération			
<b>ETAPES DU DEUIL</b>		Perception de promesse tenue	Perception de promesse non tenue	<b>Dénégation</b> « Comment l'Autre peut faire ça à 'moi' ? »	<b>Déliaison</b> « 'Je' est empiété dans l'Autre »	<b>Marchandage</b> « Qu'est-ce qui est de 'moi' et de l'Autre ? »	<b>Désorganisation</b> « 'Je' est convaincu que l'Autre n'est pas 'moi' »	<b>Reconstruction et acceptation</b> « 'Je' fait pour soi »
			<b>Brèche</b>	<b>Violation</b>	Prise de conscience graduelle (de la perte) & Diminution des expressions symptomatiques			

## Chapitre 5.

# Une discussion des résultats, perspectives et limites de la recherche

---

Ce chapitre discute l'ensemble de nos résultats et souligne les perspectives et limites de la recherche dans ses dimensions théoriques, méthodologiques et pratiques.

La première section discute nos résultats descriptifs au regard de la littérature en sciences de gestion puis les 4 « figures-types » de la relation d'emploi dont ils rendent compte. Un regard croisé de nos résultats quantitatifs et qualitatifs nous permet alors d'illustrer l'articulation des processus de brèche et de violation du contrat psychologique avec les étapes du « travail de deuil ».

La seconde section discute la dimension « psychique » de la relation d'emploi à la fois du point de vue de l'organisation et du « sujet-salarié » au regard du « lien de sens et d'existence » qui peut les lier. Nous discutons également la position singulière occupée par le « sujet-salarié/manager » dans ce rapport d'emploi au regard de sa fonction organisationnelle de « régulation ».

La dernière section discute les limites et perspectives de notre recherche en soulignant notamment la force « intégrative » du concept de contrat psychologique et la capacité explicative complémentaire que la psychanalyse peut lui apporter pour sa compréhension en « profondeur ».

En conclusion, nous ouvons sur la suggestion d'un dispositif pratique d'accompagnement managérial inspiré de nos travaux qui pourrait s'inscrire dans la démarche de prévention des risques attitudeaux et comportementaux (voire psycho-sociaux) en période de mutation organisationnelle.

## 5.1. L'inscription des perceptions de brèche et de violation dans un « travail de deuil »

Dans cette section, nous discutons dans un premier temps la confirmation de nos résultats à la fois sur le contenu du contrat psychologique au regard de la littérature organisationnelle et sur la dimension intégrative de ce concept. Nous présentons dans un second temps les 4 « figures-types » de la relation d'emploi (accomplie, fragilisée, endommagée et détériorée) en soulignant les oscillations que celle-ci peut connaître dans le temps (aggravation, amélioration, stabilisation). Dans un troisième temps, nous discutons l'articulation des processus de brèche et de violation au « travail de deuil » dont nous illustrons chaque étape par nos résultats de suivi longitudinal

### 5.1.1. La dimension intégrative du CP

Nos résultats confirment la plupart des résultats de la littérature sur le contrat psychologique. D'une part, ils attestent de l'intérêt d'une intégration des deux parties impliquées dans l'échange de la relation d'emploi (Taylor et Teakleab, 2004 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 ; Guest, 1998 ; Herriot et Pemberton, 1995). D'autre part, ils soulignent le caractère distinctif des perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique. Enfin, même si ces résultats méritent une confirmation, ils suggèrent l'existence de relations de dépendance des perceptions de brèche et/ou de violation avec les éléments médiateurs et attitudeux qui tendent à affirmer la position centrale et intégrative du contrat psychologique au cœur des concepts en sciences de gestion.

#### **Le caractère « contextualisé » des termes et dimensions du CP (employeur/employé)**

Nos résultats mettent en évidence la difficulté de généralisation des termes du contrat psychologique (Sels, Janssens et Van Den Brande, 2004). La mise en perspective des obligations proposées par Morrison et Robinson (2000) à celles de notre recherche témoigne (cf. tableau suivant), par exemple, que seulement trois obligations de l'employeur sur sept (en gras) sont comparables entre les deux études et que deux sur six le sont pour celles de l'employé.



Tableau 58. Comparatif des termes du CP dans la littérature et ceux de l'entreprise AD<sup>276</sup>

	Obligations de l'employeur	Obligations des salariés
Morrison et Robinson (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation</li> <li>▪ Autonomie</li> <li>▪ Emploi sûr à court et moyen terme</li> <li>▪ <b>Salaire au mérite (1)</b></li> <li>▪ <b>Possibilité de carrière (4)</b></li> <li>▪ <b>Bonnes conditions de travail (3)</b></li> <li>▪ Climat social agréable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Loyauté</li> <li>▪ Confidentialité des informations</li> <li>▪ Horaires de travail</li> <li>▪ <b>Performances élevées (1)</b></li> <li>▪ <b>Engagement durable (4)</b></li> <li>▪ Non départ chez un concurrent</li> </ul>
Entreprise AD (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Rémunération équitable (1)</b></li> <li>▪ Reconnaissance personnelle (2)</li> <li>▪ <b>Soutien et moyens dans son travail (3)</b></li> <li>▪ <b>Opportunités de carrière (4)</b></li> <li>▪ Respect engagements individuels (5)</li> <li>▪ Respect de l'équilibre vie prof./vie perso.</li> <li>▪ Autonomie, responsabilités et challenges</li> <li>▪ Communication entre hiérarchie et salariés</li> <li>▪ Formation</li> <li>▪ Sécurité de l'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Atteinte des objectifs (1)</b></li> <li>▪ Garantie de l'éthique professionnelle (2)</li> <li>▪ Respect des décisions (3)</li> <li>▪ <b>Implication dans son travail (4)</b></li> <li>▪ Adaptation aux changements</li> <li>▪ Travail en équipe</li> <li>▪ Amélioration de son travail et méthodes</li> <li>▪ Développement des compétences</li> <li>▪ Fidélité et loyauté</li> </ul>

Notre étude met également en évidence une dépendance entre le contenu du CP et les caractéristiques organisationnelles et individuelles. Le tableau suivant présente quelques caractéristiques qui tendent à confirmer le caractère « contextualisé » des termes du CP (Sels, Janssens et Van Den Brande, 2004).

Tableau 59. Caractéristiques organisationnelles et individuelles et obligations perçues

	Caractéristiques	Obligations perçues (correspondantes)
CP Employeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La culture de « résultat »<sup>277</sup></li> <li>▪ La politique d'éthique des affaires</li> <li>▪ L'inscription boursière de la société</li> <li>▪ L'activité de l'intérim qui exige une adaptabilité et une réactivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atteinte des objectifs fixés dans son travail (80%)</li> <li>▪ Garantie de l'éthique (65%)</li> <li>▪ Respect des décisions, de l'organisation et de la hiérarchie (58%)</li> <li>▪ Adaptation au changement (dans la gestion des imprévus du quotidien et dans la variabilité du contenu du travail)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inscription dans une situation de changement organisationnel.</li> <li>▪ Fonction managériale importante</li> <li>▪ Proximité importante du manager avec le subordonné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptation au changement</li> <li>▪ Attentes jugées comme prioritaires pour l'entreprise</li> <li>▪ Travail en équipe ou encore développement des compétences</li> </ul>
CP Employé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plus l'âge et le niveau de rémunération sont importants</li> <li>▪ Plus la situation contractuelle est précaire (salarié en CDD)</li> <li>▪ Plus la rémunération est faible</li> <li>▪ Plus le changement est important (ex : MODIS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutien dans son travail (dans la mise à disposition de moyens ou encore d'une proposition d'un travail intéressant qui a un sens), l'autonomie, les responsabilités et les challenges ou encore la communication avec la hiérarchie</li> <li>▪ Sécurisation de l'emploi et Bénéfice d'actions de formation</li> <li>▪ Respect de l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle et communication avec la hiérarchie</li> <li>▪ Respect des engagements individuels passés avec AD (et un traitement humain) et Opportunités de carrière, de progression et/ou d'évolution</li> </ul>

276 Le chiffre entre parenthèse indique l'ordre de priorité de l'obligation perçue

277 Qui impacte directement la rémunération individuelle des collaborateurs dans le sens où celle-ci est composée d'une partie fixe et d'une partie variable directement liée aux résultats de la structure (agence, secteur ou région)

On constate néanmoins une constante dans le cas d'AD sur l'absence de perception mutuelle (employé et employeur) de garantir la permanence de la relation d'emploi : l'employeur n'attend pas de fidélité et de loyauté, les collaborateurs n'attendent pas de sécurisation de l'emploi. D'ailleurs, nos résultats, au travers des 6 dimensions proposées par Sels, Janssens et Van Den Brande (2004), mettent en évidence la perception de « flexibilité » (63%) du contrat psychologique par les employés au regard des fréquentes renégociations de ses termes (McLean Parks et al, 1998). Pour autant, cette flexibilité ne signifie pas une intangibilité c'est-à-dire une perception ambiguë des termes. Ceux-ci paraissent au contraire « tangibles » (60%) dans le sens où ils se trouvent, selon eux, énoncés explicitement et sont clairement observables par les différentes parties-prenantes (Rousseau & McLean Parks, 1993 ; McLean Parks & al, 1998). D'autre part, le caractère singulier du contrat psychologique dans l'entreprise AD se trouve confirmé par la perception d'un niveau de contrat « individuel » (63%) c'est-à-dire régulé et/ou ajusté de manière personnelle sans être applicable à l'ensemble des salariés (Sels, Janssens & Van Den Brande, 2004). Les collaborateurs perçoivent également un soutien « varié » (58,3%) c'est-à-dire que la majorité d'entre eux a la perception d'une perméabilité de leur relation d'emploi à leur vie personnelle (McLean Parks & al, 1998) qu'ils situent pour la majorité dans un cadre temporel (McNeil, 1985 ; Rousseau & McLean Parks, 1993) à « long terme » (58%). Enfin, au niveau de la symétrie de l'échange (Sels, Janssens & Van Den Brande, 2004), le contrat psychologique leur paraît « non équitable » (56%) c'est-à-dire qu'ils perçoivent une relation d'emploi inégale et inéquitable.

### **Une distinction entre perception de brèche et de violation du CP**

Ces termes du contrat psychologique vont alors se trouver soumis à une évaluation cognitive quant à leur accomplissement. Pour les obligations de l'employé vis-à-vis de l'employeur, plus du tiers des collaborateurs des 3 régions estime ne pas atteindre les objectifs fixés en partie par manque de temps. Pour les obligations de l'employeur vis-à-vis des salariés, par contre, et de manière plus prononcée que ne le relevait l'étude de Coyle-Shapiro et Kessler (2000)<sup>278</sup>, nos résultats montrent que 92,5% des salariés considèrent qu'au moins un terme de leur contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche. Celle-ci est même totale pour 15% d'entre eux et pour plus de 60% elle touche au minimum à 3 attentes sur 5. Ces résultats confirment le caractère généralisé de la perception de brèche au sein de l'organisation en particulier sur la rémunération (fréquence citation de 74,6%) et la reconnaissance individuelle (fréquence citation de 56,2%). Ces

---

278 Les auteurs, comme nous l'indiquons dans notre chapitre théorique, montraient que 81% des employés de leur étude considèrent qu'au moins un aspect de leur relation d'emploi avait fait l'objet d'une brèche

perceptions sont même d'autant plus importantes en situation de changement organisationnel. Le changement semble donc induire le « déséquilibre » souligné par Turnley et Feldman (1999) ou Kickul (2001).

D'autre part, si la littérature tendait à laisser supposer une limite ténue entre perception de brèche et violation, nos résultats tendent à affirmer le caractère distinctif de ces éléments. Ainsi, 51,6% des collaborateurs ayant perçu une brèche de leur contrat psychologique ont éprouvé un sentiment de violation c'est-à-dire « une expérience affective et émotionnelle de désappointement, de frustration, de colère ou de ressentiment » pour reprendre la définition de Morrison et Robinson (1997). Il n'est donc pas étonnant de constater une relation de dépendance positive entre la perception de brèche et de violation : plus la brèche est perçue comme importante, plus la perception de violation est importante<sup>279</sup>. Notons aussi que nos résultats indiquent une dépendance positive entre violation ou importance de la brèche et émotions/sentiments négatifs (qui renvoient avant tout aux sentiments d'épuisement et d'inquiétude<sup>280</sup>). Une nouvelle fois, nos résultats soulignent le caractère « contextualisé » de ces perceptions selon le contexte organisationnel dans lequel se situe le salarié. Par exemple, plus des deux tiers des collaborateurs de la région Aquitaine ou encore de ceux qui sont engagés dans le nouveau modèle de distribution témoignent d'une perception de violation<sup>281</sup>.

### **Perceptions de brèche et de violation, attitudes/comportements et médiateurs**

Si nos résultats ne soulignent aucune relation de dépendance de la performance intra-rôle et extra-rôle (OCB) avec les perceptions de brèche ou de violation à la différence de nombreux auteurs<sup>282</sup>, ils confirment leur relation négative avec l'ensemble des attitudes. On constate ainsi que l'implication au travail décroît avec la perception de brèche ou de violation notamment quant à la fierté de la marque et le sentiment d'appartenance (Sturges, Conway, Guest et Liefoghe, 2005 ; Bunderson, 2001 ; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). De même, la satisfaction au travail décroît avec la perception de brèche et/ou de violation (Tekleab, Takeuchi et Taylor, 2005 ; Turnley et Feldman, 1998, 1999 ; Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994) quel que soit l'objet sur lequel elle porte (travail, emploi et Groupe AD<sup>283</sup>). Enfin, la confiance décroît également avec la perception

---

279 Quand la brèche est très importante, plus d'un salarié sur deux évoque une perception de violation alors qu'ils sont à peine un tiers lorsque la brèche est perçue comme importante

280 Ceux-ci sont davantage évoqués plus l'ancienneté augmente et plus par les hommes que les femmes

281 Qui peut expliquer les résistances auxquelles nous nous sommes confrontées lorsque nous avons souhaité rencontrer certains salariés de ces deux environnements

282 Robinson, 1996, 2003 ; Robinson & Morrison, 1995 ; Robinson & Rousseau, 1994 ; Johnson et O'Leary-Kelly, 2003 ; Turnley et al, 2003 ; Turnley et Feldman, 1998, 1999, 2000

283 La satisfaction dans le Groupe étant à chaque fois plus faible que pour les autres objets

de brèche et de violation (Pugh, Skarlicki et Passell, 2003 ; Rousseau, 1989) qui devient même négative (absente) lorsque la perception de brèche est très importante (4 attentes sur 5) et touche à la fois liée à la confiance dans le manager de proximité et dans son avenir professionnel.

Au niveau des éléments médiateurs, nos résultats confirment que la perception de justice organisationnelle décroît avec la perception de brèche et de violation (Turnley et Feldman, 1999 ; Robinson et Morrison, 2000 ; Kickul, 2001 ; Kickul et al, 2002 ; Turnley et al., 2003) sur l'ensemble de ses éléments (interactionnel, distributif et procédural) et devient même négative, pour les deux derniers, en présence d'une faible perception de brèche. De même, le SOP décroît avec la perception de brèche et de violation (Aselage et Eisenberger, 2003 ; Tekleab & Taylor, 2000) et devient négatif dès que la perception de brèche est importante ou qu'il y a perception de violation. Enfin, la perception d'ELM décroît avec la perception de brèche (Coyle-Shapiro & Conway, 2005 ; Aselage & Eisenberger, 2003 ; Maslyn et Uhl-Bien, 2001) notamment sur les éléments de soutien et confiance dans la prise de décision du manager et dans sa compréhension individuelle. Nous n'avons pas constaté de dépendance de l'ELM avec la perception de violation sauf au niveau de la compréhension du manager.

Nos résultats tendent également à confirmer la relation positive entre l'implication et la satisfaction au travail ou encore du SOP avec la satisfaction, la confiance (Tremblay, Cloutier, Simard et Chênevert, 2005 ; Whitener, 1997, 2001) et la justice (Tekleab, Takeuchi et Taylor, 2005). Par contre, à la différence de la littérature organisationnelle, nous ne constatons pas de relation de l'ELM à la performance, à la satisfaction au travail (Wayne et al, 2002 ; Dienesch & Liden, 1986 ; Scandura & Graen, 1984 ; Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982), au comportement de citoyenneté organisationnel (Wayne et al, 1997 ; Wayne, Shore & Liden, 1997 ; Settoon, Bennett, & Liden, 1996 ; Settoon et al, 1996 ; Deluga, 1994) ou encore au SOP ou à la justice organisationnelle (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000). De même, nous n'observons pas de lien entre la justice et la confiance (Konovsky & Pugh, 1994), l'implication (McFarlin & Sweeney, 1992 ; Sweeney & McFarlin, 1993), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Konovsky & Pugh, 1994 ; Malatesta & Byrne, 1997 ; Masterson, Lewis, Goldman & Taylor 2000 ; Moorman, 1991 ; Moorman, Blakely & Niehoff, 1998) et la performance au travail (Cropanzano & Prehar, 1999 ; Gilliland, 1993).

## 5.1.2. Une échelle d'accomplissement de la relation d'emploi

L'analyse multi-variée conduite sur ces résultats a mis en évidence quatre classes d'individus selon leur perception de brèche et/ou de violation (faible sans violation, médiane sans violation, médiane avec violation, forte avec violation). La description de chacune d'elles révèle a posteriori quatre « figures-types » spécifiques. Celles-ci rendent compte des « états » différenciés de la relation d'emploi selon l'intensité perçue de la brèche et de la violation du CP.

### **Les « figures-types » comme degrés d'accomplissement de la relation d'emploi**

La figure suivante présente les quatre « figures-types » interprétées à partir des résultats de l'analyse factorielle. Celles-ci se trouvent situées sur deux axes. Le premier, horizontal, représente l'augmentation de la perception de violation au-dessous duquel nous avons indiqué l'évolution des dimensions du contrat psychologique (dont nos résultats soulignent la modification selon qu'il y ait ou non perception de violation). Le second représente quant à lui l'intensification de la brèche. La première figure-type (1), qui représente 18% de la population (classe 4), se situe aux degrés les plus faibles de perception de brèche et de violation du contrat psychologique employé. Pour ces salariés, il y a une réelle perception de reconnaissance à leur égard et le sentiment d'une équité quant à la rémunération au regard de la performance et des responsabilités individuelles. Le contrat psychologique est dans ce cas perçu comme étant très largement équitable (85,47% des salariés) et défini à long-terme. L'employé éprouve de manière significative des émotions ou sentiments positifs (79,8%) renvoyant au bien-être, à l'optimisme ou encore à son sentiment de dynamisme. Ils s'estiment clairement plus satisfaits au travail, impliqués (fierté de la marque et sentiment d'appartenance) et confiants dans leur avenir professionnels. Malgré une perception d'injustice procédurale et distributive, les salariés perçoivent très nettement plus de SOP et d'ELM. Tous ces éléments témoignent d'une perception d'accomplissement de la relation d'emploi pour les salariés c'est-à-dire d'un équilibre entre ce qu'ils attendent de leur relation d'emploi et ce qu'ils reçoivent de leur employeur.

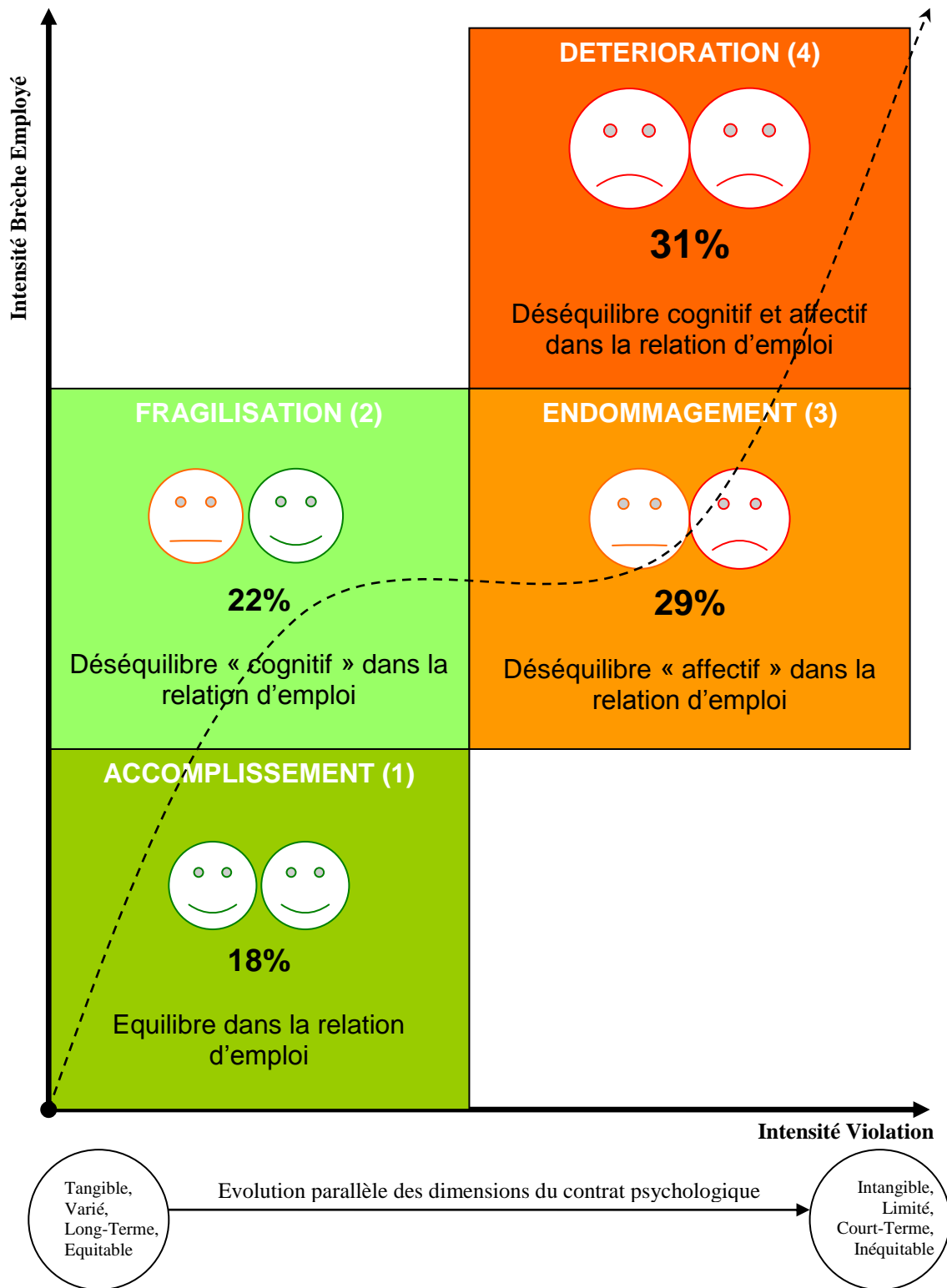
La seconde (2) représente 22% des salariés (classe 2) et se situe à un degré de brèche médian sans perception de violation. S'ils perçoivent un respect des engagements ou accords individuels passés avec l'entreprise (92,5%), les salariés sont par contre beaucoup moins nombreux à percevoir une reconnaissance de leur employeur (55%). A cet état, les émotions et sentiments

restent positifs moins partagés par rapport au niveau précédent (57,9%). Le contrat psychologique est toujours perçu comme étant varié, équitable et inscrit à long-terme mais de manière moins importante que précédemment. Le SOP reste positif mais devient cette fois-ci beaucoup plus faible alors que l'injustice procédurale est quasi-identique et l'ELM insignifiant. Au niveau des attitudes, si la fierté dans la marque est comparable au niveau précédent, le sentiment d'appartenance décroît cette fois-ci ainsi que la satisfaction sur l'ensemble de ses composantes. De plus, on observe qu'à ce stade, les salariés commencent à ne plus avoir confiance dans leur avenir professionnel. Aussi, même en l'absence de perception de violation, la relation d'emploi se fragilise sous l'effet de l'intensification de la perception de brèche c'est-à-dire qu'elle se trouve en déséquilibre cognitif.

La troisième figure-type (3), qui représente 29% des salariés (classe 1), se situe aux degrés de violation les plus importants et à une perception de brèche médiane. Cette fois-ci le salarié perçoit une véritable brèche quant à la rémunération ou encore une inéquité concernant son contrat psychologique (70,7%) traduite par une injustice procédurale beaucoup plus marquée. L'employé éprouve à ce stade des émotions et sentiments négatifs. La perception de violation tend ainsi à endommager la relation d'emploi c'est-à-dire à induire pour le salarié un déséquilibre affectif dans son rapport à l'employeur.

La dernière figure-type (4), qui représente 31% des salariés (classes 3), se situe aux degrés les plus forts de perception de brèche et de violation. Les salariés perçoivent à ce stade de nombreuses brèches à leur contrat psychologique en particulier quant à la reconnaissance de l'employeur (82,4%), aux moyens ou soutiens dans son travail (55,5%), aux opportunités de carrière, d'évolution ou de progression (51%) ou encore au respect des engagements ou accords individuels (51%). Le contrat psychologique est perçu très fortement comme étant inéquitable (8%), individuel (75%), intangible (63%), limité (63%) et à court-terme (60%). Les émotions sont négatives pour 69% de ces salariés qui ont une absence profonde de perception de SOP, une large perception d'injustice organisationnelle sans que l'ELM, qui est faible, soit significatif. De plus, il s'exprime une faible satisfaction au travail, une absence importante de confiance dans son avenir professionnel et une réduction de l'implication au travail. La concomitance d'un haut degré de perception de brèche et de violation témoigne d'une détérioration de la relation d'emploi c'est-à-dire d'un déséquilibre à la fois cognitif et affectif dans son rapport à l'employeur.

Figure 33. Une échelle d'accomplissement de la relation d'emploi par les « figures-types »



## **Le rôle de l'ELM et du SOP dans l'oscillation de la relation d'emploi (aggravation, amélioration et stabilisation)**

Ces « figures-types », qui constituent une « carte » des états de la relation d'emploi, fournissent un éclairage supplémentaire des liens de dépendance que nous évoquons plus haut. Elles mettent en relief le rôle joué par la perception d'injustice organisationnelle et d'absence de SOP dans la dégradation de la relation d'emploi : la seule perception d'injustice organisationnelle tend à la fragiliser, son association à l'absence de SOP tend à l'endommager et la réunion d'une absence de justice, de SOP et d'ELM tend à la détériorer. Elle met également en exergue les « symptômes » attitudinaux associés qui sont propres à chacun des stades de la dégradation c'est-à-dire aux risques psycho-sociaux qui peuvent être encourus dès lors qu'un déséquilibre affectif est perçu.

Nos résultats montrent également que le type de relation d'emploi n'est pas nécessairement stabilisé dans le temps. En l'espace de 4 mois (entre le questionnaire et le premier entretien) ou des 8 mois du suivi individuel, la majorité des salariés interviewés ne fait plus état du même type de relation d'emploi. Plus précisément, comme nous l'avons montré au travers des chroniques individuelles, il existe des variations de l'état de perception d'accomplissement ou non du contrat psychologique de l'employé dans le temps impliquant l'occupation de positions différentes sur l'échelle des états de la relation d'emploi : l'état de la relation d'emploi peut soit s'améliorer (AM), soit se stabiliser (ST), soit s'aggraver (AG). Nos résultats montrent également que ces oscillations de la relation d'emploi (aggravation, amélioration ou encore stabilisation) se font de manière graduelle c'est-à-dire qu'elles n'impliquent pas de passage direct, par exemple, d'une relation accomplie à une relation détériorée, et vice et versa. Les relations « fragilisée » et « endommagée » semblent donc constituer des « espaces de transition » dans lesquels le SOP joue un rôle déterminant soit de modération (amélioration et stabilisation), soit d'amplification (aggravation).

Nos résultats montrent ainsi que l'aggravation de l'état de la relation d'emploi est avant tout portée par la survenue d'une perception d'absence de SOP et peut être doublée d'une absence d'ELM (la seule absence d'ELM n'induit pas une aggravation de la relation d'emploi). Nos résultats qualitatifs ont ainsi montré, à propos du SOP, que les nombreux basculements observés en novembre 2007 sont liés pour plusieurs salariés (Guillaume, Rébecca, Aurélie et Béatrice) à une dissonance perçue lors d'une formation managériale entre un discours sur leurs obligations de manager et les actes de leur propre manager. L'absence de réciprocité témoignée par l'organisation entre son niveau d'exigence à leur égard et vis-à-vis de leur propre manager a eu



pour effet d'engendrer une aggravation de l'état de la relation d'emploi : passage d'une relation accomplie à fragilisée, de fragilisée à endommagée ou encore d'endommagée à détériorée<sup>284</sup>. Ce mécanisme se manifeste également par l'absence de considération singulière de l'entreprise, par une directivité plus importante que ce soit dans ses modes de fonctionnement (tels que la définition des objectifs annuels) ou encore dans sa communication. Ces éléments génèrent là encore une dissonance dans la perception d'accomplissement du contrat psychologique des salariés en touchant directement et de manière unilatérale à ce qu'ils en estimaient constituer les fondements (autonomie dans la fonction par exemple). Enfin, la concomitance d'une absence d'ELM, que celle-ci soit réelle (le salarié n'identifie pas de manager de proximité comme Louise) ou perçue (le manager de proximité ne donne pas le sentiment de soutenir le salarié face aux intérimaires et/ou à la direction comme Delphine), amplifie l'aggravation de l'état de la relation d'emploi dont la perception d'injustice et de manque de sens sont conséquents.

A contrario, l'amélioration de l'état de la relation d'emploi est portée avant tout par la réintroduction de l'ELM dans l'univers perceptif du salarié. Notons que l'amélioration ne signifie pas l'absence de perception de brèche ou de violation (et donc d'injustice) mais la modération de l'état précédent de la relation d'emploi. Le retour du manager de proximité, même en l'absence de SOP, a ainsi pour effet de modérer l'aggravation de l'état de la relation d'emploi : passage d'une relation fragilisée à accomplie, de endommagée à fragilisée ou encore de détériorée à endommagée. Ce mécanisme se manifeste par la perception de soutien du manager dans le quotidien, d'un retour de la réflexivité dans l'échange ou encore d'une perception de considération singulière au travers du traitement interpersonnel. Pour certains salariés (ex : Géraldine), il viendra compenser (sans la supplanter) l'absence d'implication personnelle de l'entreprise et permettra de réintroduire du sens (notamment dans la relecture des objectifs de l'organisation, dans sa communication). L'amélioration peut également passer par la réalisation et/ou la concrétisation d'un projet personnel (formation, création de son entreprise, nouvel emploi) qui permet de désinvestir la relation d'emploi voire de la rendre supportable (ex : Pascal, Lionel). Enfin, la stabilisation de l'état de la relation d'emploi correspond à la permanence, dans le temps, des conditions de l'état antérieur. Mathilde représente un exemple unique de stabilisation de la relation d'emploi au motif d'un sur-accomplissement de son contrat psychologique porté par la présence continue à la fois du manager et de l'organisation.

---

284 Sauf Magalie qui même si elle manifeste une réelle brèche et violation perçues, avait entamé un travail de redéfinition de ses investissements à l'égard de l'entreprise.

Nos résultats tendent ainsi à confirmer le rôle capital joué par le SOP et l'ELM dans les oscillations (aggravation, amélioration, stabilisation) de l'état de la relation d'emploi (accomplie, fragilisée, endommagée, détériorée) symptomatisé par la justice, les attitudes et comportements. Nous actualisons le tableau du « repérage des déclencheurs et des phases du travail de deuil », présenté en conclusion du chapitre précédent, par la mise en perspective pour chacun des salariés suivis longitudinalement des éléments sur l'état de sa relation d'emploi (accomplie, fragilisée, endommagée et détériorée) et de ses oscillations (AG, AM et ST) dans le temps. Nous marquons le rôle « modérateur » (en vert) ou « amplificateur » (en rouge) joué par le SOP et/ou l'ELM ainsi que l'effet « modérateur » de la concrétisation d'un projet professionnel (en brun).

Figure 34. Le repérage des états de la relation d'emploi au regard du CP et du travail de deuil

Classe finale	Salariés	Evolution de l'état de la relation d'emploi						
Forte avec violation (Classe 3)	Guillaume							
	Rébecca							
	Aurélié							
Médiane avec violation (Classe 1)	Lionel							
	Magalie							
	Béatrice							
	Delphine							
Médiane sans violation (Classe 2)	Corine							
	Pascal							
	Louise							
	Géraldine							
	Mathieu							
Faible (Classe 4)	Mathilde							
<b>« CONTINUUM » ACCOMPLISSEMENT CONTRAT PSYCHOLOGIQUE</b>		Accomplissement (SOP et ELM)	Brèche (Absence SOP/ELM, Injustice)	Violation (Fracture, cassure ou rupture)	Renégociation du contenu du CP (Retour ELM et/ou SOP)	Actualisation du contenu du CP (Retour confiance)		
<b>CORRESPONDANCES PSYCHANALYTIQUES</b>			Entaille narcissique Perception d'insatisfaction de l'Autre Autre « froid, sourd et aveugle » Absence réflexivité (regard et/ou voix) Solitude/isolement et Perception de déni	Attaque narcissique Dépréciation/dévalorisation Culpabilisation Désinvestissement(s) Repli sur soi et Perte de sens	Redéfinition des bases narcissiques Retour réflexivité (regard et/ou voix) Réévaluation des investissements Construction d'une « autre scène » Retour de sens	Redéfinition des bases narcissiques Réinvestissement d'objet(s) Sentiment de libération Estime de soi		
<b>ETAPES DU DEUIL</b>		Promesse tenue	Promesse non tenue <i>Brèche</i>	<b>Dénégation</b> « Comment l'Autre peut faire ça à 'moi' ? » <i>Violation</i>	<b>Déliaison</b> « 'Je' est emprêtré dans l'Autre » <i>Prise de conscience graduelle (de la perte) &amp; Diminution des expressions symptomatiques</i>	<b>Marchandage</b> « Qu'est-ce qui est de 'moi' et de l'Autre ? »	<b>Désorganisation</b> « 'Je' est convaincu que l'Autre n'est pas 'moi' »	<b>Reconstruction et acceptation</b> « 'Je' fait pour soi »

### 5.1.3. Une articulation de la brèche et de la violation au « travail de deuil »

Pour comprendre les basculements d'un état à l'autre, nous discutons l'articulation entre le « continuum d'accomplissement du contrat psychologique » et les « étapes du deuil » à partir de la figure précédente. Nous illustrons chaque étape ou moment relevé sur ce continuum par nos suivis individuels et montrons comment l'état de la relation d'emploi évolue au regard du travail de deuil qui est accompli sur les termes du CP.

#### 5.1.3.1. L'accomplissement du CP : satisfaction d'objet(s) partiel(s) du désir

Dans le cadre d'une relation d'emploi accomplie, le contrat psychologique présente une brèche très faible à nulle rendant compte d'un calcul cognitif positif du sujet quant à l'accomplissement des termes sur lesquels il fonde son rapport à l'employeur. L'accomplissement de ces termes, en tant qu'objets partiels, permet l'accès du sujet à son désir. Mathilde, par exemple, perçoit tout au long du suivi individuel un sur-accomplissement des objets partiels qui soutiennent son désir de « reconnaissance » à la fois par son manager de proximité et par l'entreprise. Le seul évènement qui a généré une perception de brèche tient, lors de son entrée dans l'organisation, à une réflexion d'un collègue lui signifiant la difficulté de remplacer la personne qui était partie au regard de la place que celle-ci occupait dans le regard des autres. Si elle dit avoir été choquée, c'est justement parce qu'il lui barrait la jouissance de son désir de reconnaissance. Pour autant, la très forte perception d'échange avec son manager de proximité va servir son désir de « reconnaissance ». Celui-ci, par son soutien et sa compréhension au travers de l'enrichissement de ses tâches, de son intégration dans les actions de la région, dans l'appui de son positionnement en tant que référent RH vis-à-vis des équipes va contribuer à la satisfaction de son désir.

Sa reconnaissance passera ainsi dans le regard des autres qui l'identifieront au travers de l'appui managérial et organisationnel dans le champ de l'Autre. Dès lors, les marques de soutien de ce dernier, de son investissement à son égard favoriseront son identification à cet employeur dont elle partage les valeurs et qui, par sa représentation sociale, alimente et soutient l'image de « soi »

(d'où sentiment d'appartenance). Elle fait « corps et âme »<sup>285</sup> avec l'Autre par l'entremise des autres. C'est en ce point que le Support Organisationnel Perçu et l'ELM jouent un rôle important dans le cadre du contrat psychologique de Mathilde car, en tant que sujet désirant, elle trouve le soutien de son désir dans le champ de l'Autre par l'accomplissement des objets partiels de son désir. L'implication qu'elle met dans son travail est ainsi un mécanisme servant la « satisfaction » de son désir « d'existence organisationnelle » qui passe au travers d'objets de « reconnaissance » qui tant qu'ils se trouvent accomplis renforce la confiance et le bien-être dans la relation.

### 5.1.3.2. La perception de brèche : menace ou perte d'objet(s) partiel(s) du désir

A cette étape, une perception de brèche significative est éprouvée (plus ou moins forte) c'est-à-dire que le calcul cognitif de l'accomplissement des termes du contrat psychologique est négatif. La relation d'emploi est dans ce cas le plus souvent fragilisée<sup>286</sup>. Ainsi, si la perception d'échange avec le manager se maintient, la perception de SOP est beaucoup moins importante. Dans notre étude, celle-ci trouve son origine pour la plupart des salariés dans un « changement culturel » de l'entreprise conduisant à la perte d'objet(s) partiels du désir. Le premier, endogène, porte sur le passage d'EC à AD qui a induit « la perte de l'esprit de famille » (Aurélie) dans lequel se reconnaissaient les collaborateurs (en tant que passionnés). Il correspond au passage d'un « tout » singulier renforcé par la présence des fondateurs de l'entreprise, à un « tout » impersonnel niant progressivement les objets antérieurement valorisés sur lesquels se fondaient leur relation d'emploi (autonomie, prise d'initiative, etc.). Le second événement, exogène cette fois-ci, tient à l'application des 35 heures dans l'entreprise. Celui-ci a induit la révision par les sujets de leurs investissements au regard d'une modification du rapport au travail se révélant davantage calculé.

L'absence de SOP de l'entreprise perçue par les sujets se manifeste par plusieurs « signifiants » notamment un mode de communication descendant et global teinté d'une directivité importante (Géraldine, Aurélie, Guillaume). Dans son indifférenciation communicationnelle (Guillaume), l'entreprise génère pour certains une perception de brèche tenant à leur légitimité de manager en tant qu'elle les prive de leur reconnaissance comme « supérieurs » de leur subordonnés. Les sujets y perçoivent également une insatisfaction permanente, des messages « anxiogènes » par les

---

285 « Corps » par son sentiment « de faire parti d'une équipe, d'un groupe, d'une entreprise qui a des projets et qui avance dans ses projets » et « âme » par son « adhésion aux règles, qu'on soit tous dans la même direction et donc on ne se sent pas seule »

286 Même si nos résultats révèlent le positionnement à cette étape d'une relation endommagée (Guillaume) et accomplie (Aurélie)

reproches réguliers qu'on leur adresse (Pascal et Guillaume). On perçoit une dimension de « castration » dans le déni des objets partiels du désir des sujets illustré par Béatrice dans l'exemple du retrait du chéquier : celui-ci vient signifier l'amputation d'un attribut (d'un objet partiel) sur lequel se fondait sa représentation « d'entrepreneur » (de son désir d'être un entrepreneur). C'est encore à leur désir de reconnaissance que touche l'Autre dans son absence de considération singulière évoquée par Rébecca ou Géraldine par la fixation d'objectifs ne prenant pas en compte les spécificités individuelles (bassins d'emploi, expérience professionnelle, etc.).

Cet Autre organisationnel donne alors le sentiment d'être « froid » dans l'application de ses règles, « sourd » aux remontées individuelles et collectives ou encore « aveugle » dans sa reconnaissance de leurs efforts. Dès lors, la cécité et le mutisme de l'Autre génère une perception d'absence de réflexivité dans la relation d'emploi conduisant aux perceptions de déni des sujets-salariés qui suggèrent les sentiments de dévaluation et/ou de dépréciation, de culpabilisation et de perception d'injustice organisationnelle (notamment procédurale). Cela renforce « l'enserrement imaginaire » du sujet dans un rapport de « Maître tout puissant » à un « sujet esclave » privé de sa parole. Les affects caractéristiques sont alors la « frustration » (Aurélié) de ne pas être compris par l'Autre, de « schizophrénie » (Guillaume) par l'absence d'inscription signifiante dans son discours, de « solitude » (Delphine, Guillaume, Aurélié), de « souffrance » (Lionel), « d'inquiétude » quant à son avenir ou encore de « fatigue et d'usure » (Lionel, Guillaume) de tenir dans cet environnement. Ces affects se font les symptômes de ce que le désir du sujet est touché car « ça castre dans la jouissance de son désir », ça ne « donne plus l'envie » (Géraldine).

Aussi, nos résultats montrent comment les événements de la vie organisationnelle peuvent venir signifier au sujet la menace (réelle ou imaginaire) singulière des objets partiels du désir par la remise en question perçue (*processus de comparaison*) quant à l'accomplissement de promesse(s) sur laquelle le sujet avait fondé son rapport à l'organisation. Devant faire face à cette « réalité extérieure » (Haynal, 1986) de la perte d'objet(s) partiel(s) qui occupait(ent) la place de son désir, c'est-à-dire d'envisager le renoncement voire l'abandon de cet objet fortement investi, le sujet doit le ou les désinvestir pour que « la libido trouve de nouveaux objets » (Dubouloy, 1996) d'où la perception d'une relation d'emploi fragilisée ou endommagée. Pour autant, même si un certain nombre d'affects peuvent être éprouvés (colère, frustration, désengagement, etc.) ce renoncement n'engage pas nécessairement le sujet dans un « travail de deuil »<sup>287</sup> dans la mesure où la renégociation de l'investissement sur de nouveaux objets ou du même objet renégocié peut

---

287 En effet, le résultat selon lequel plus de 90% des salariés perçoivent une brèche de leur contrat psychologique ne signifie pas que 90% d'entre eux sont conduits à réaliser un travail de deuil.

correspondre à un *compromis* (restriction de son investissement, redéfinition du périmètre, etc.) sur lequel se soutient le rapport à l'organisation. : soit par sublimation de l'occupation du champ de l'Autre (Guillaume), soit par distanciation (Louise), soit par dette symbolique à l'égard de l'Autre (Aurélie).

### 5.1.3.3. La dénéiation : le basculement de la brèche à la violation du CP

Il se peut par contre que le sujet soit face à la perte (ou sa menace) dans l'impossibilité de se détacher de l'objet perdu « choisis sur une base narcissique » (Freud, 1915). La perte de l'objet du désir représente une attaque narcissique pour le sujet c'est-à-dire une mise en devoir signifiée par l'évènement (individuel ou organisationnel) de se séparer d'un « petit bout de soi » (d'une part totale ou partielle de son désir). A cette étape, la relation d'emploi est donc à minima endommagée et passablement détériorée. La perte peut provoquer un « choc » pour le sujet comme en témoignent Magalie, Louise, Aurélie, Géraldine ou encore Béatrice. Pour Magalie, il s'agit de la perte d'êtres aimés à savoir son ancien DRH et sa plus proche collaboratrice. Pour Louise, il s'agit de la confirmation de son nouveau rattachement hiérarchique qui constitue une menace réelle quant à son rapport au travail. Pour Aurélie, au terme de nos échanges, il s'agit de sa mise en défaut personnelle vis-à-vis de ses autres-semblables (subordonnés) par rapport à des engagements qu'elle avait confirmé pris et du se résoudre à infirmer au nom de l'Autre (par sa fonction managériale). Pour Géraldine, il s'agit d'un discrédit la concernant porté au regard des autres-semblables par l'entreprise. Enfin, pour Béatrice, la perte tient à la réduction de son périmètre d'intervention par l'introduction d'AD Expert. Pour chacune, ces évènements revêtent une « brutalité » : ça « tombe comme ça » dans leur univers personnel.

Ce « tombé comme ça » atteste de « l'engourdissement » (Bowlby, 1984) qui tient le sujet face à la survenue de l'évènement. Celui-ci frappe de plein fouet le sujet (Hanus, 1995) qui se trouve sonné par son annonce/arrivée dans sa réalité. La signification de cette perte touche directement aux bases narcissiques du sujet qui, dans sa sidération, ne « parvient pas à comprendre » (Magalie). Louise illustre comment le surgissement dans son réel de la modification de son inscription symbolique dans le champ de l'Autre (rattachement de la Direction Régionale à la Direction Financière) la place brutalement face à la mise en demeure de devoir se séparer des « objets » qu'elle avait initialement investit pulsionnellement (le rôle de soutien auprès des équipes). L'incompréhension qui la tient lorsqu'elle nous indique ne pas y croire tient à

l'impératif de s'en séparer. Or, leur investissement étant tel, Louise reste fixée à ces objets perdus n'y voyant pas ce qu'elle a à y gagner (mais perçoit bien ce qu'elle a à y perdre). Derrière la stupeur se tient donc un refus d'accepter la perte signifiée, un « je n'en veux rien savoir » lacanien, qui affecte toutes ses activités (Hanus, 1994) comme l'illustre Aurélie au terme du suivi en indiquant que « tout tourne autour de l'évènement » traumatique. Lorsqu'elle exprime à propos de sa collaboratrice que « moi je ne veux pas qu'on me l'enlève », elle signifie clairement l'amputation de ce « petit bout de soi » (Allouch, 1995) : « le *Moi* dit par *je* ne pas vouloir se voir retirer par l'Autre (on) une part de soi (la collaboratrice) ».

Pour combler ce manque de l'objet, certains vont convoquer l'imaginaire sous la forme de fantasmes pour donner un sens à ce que cet évènement vient signifier au sujet. La représentation de l'Autre castrateur, sourd et aveugle, est une issue de cette opération fantasmatique pour « s'expliquer » (processus d'interprétation) le manque de l'objet perdu. C'est bien parce que cet Autre est devenu une autorité castratrice qu'il s'attaque aux objets du désir que l'Autre bienveillant soutenait auparavant. Dès lors, c'est bien de ne plus percevoir dans le regard et la voix de cette figure une « reconnaissance » à l'expression de son désir, ou autrement dit de ne plus voir son reflet dans le miroir de l'Autre (absence de réflexivité), que naît et se nourrit la perception qu'il existe une « cassure » (Béatrice, Aurélie), une « fracture » (Guillaume, Géraldine) entre « deux lieux » distincts : celui du siège de l'Autre et celui du réseau des autres-semblables. Cette notion de « reconnaissance » est ainsi primordiale car derrière la perte réelle ou fantasmée de l'objet partiel, c'est le déni de la reconnaissance du désir qu'il soutient qui est signifié au sujet c'est-à-dire la manifestation par l'Autre vis-à-vis du sujet de sa méconnaissance singulière (absence de SOP). C'est la raison pour laquelle nos résultats quantitatifs soulignent de manière prégnante une brèche sur la dimension « reconnaissance ». Or, si celle-ci est largement partagée, elle reste dans sa signification de nature polysémique : pour Louise il s'agit de sa reconnaissance par les collègues, pour Magalie de sa collaboratrice démissionnaire ou encore de sa légitimité du rôle de manager pour Géraldine ou Aurélie.

Par l'absence de retour sur ses investissements, le sujet est donc conduit de manière inconsciente à protéger son « Moi » via des mécanismes de défense. Il met en œuvre des stratégies de « préservation du Moi » dans sa « lutte » avec l'Autre :

- Le « repli sur soi » par la redéfinition de ses investissements et leur périmètre (Guillaume, Delphine, Louise, Rébecca, Géraldine) ;
- Une expression de moins en moins importante ;



- Le retournement de la colère sur un autre comme le manager (par son manque de soutien qui vient accentuer celui de l'Autre) ;
- Le réinvestissement sur de nouveaux objets au dehors du champ de l'Autre par la construction d'une « autre scène » (Lionel, Pascal) ;
- La prise d'un risque de contournement des attentes et des règles de l'Autre (Aurélié) ;
- Un « travail de distanciation » de ses attentes initiales (Louise).

Le mécanisme de défense pourra parfois se retourner contre le Moi lui-même qui sera mis en accusation par le sujet (Magalie, Corine). C'est de ces différentes opérations d'investissement, de désinvestissement et de contre-investissement d'objet(s) partiel(s) du désir (invisible) dont le contrat psychologique fait état (visible). Les conséquences mentales, attitudinales et comportementales représentent ainsi des symptômes de cette lutte du sujet dans son rapport à l'Autre dont Magalie et Aurélié illustrent l'érosion par l'usure, la cassure des liens à l'employeur. Ces manifestations symptomatiques sont le « sentiment de solitude », l'isolement au regard du repli sur soi, la « fatigue » au regard de l'énergie dépensée dans la défense du Moi, la « résignation, désillusion et l'injustice » au regard de la fixation aux objets perdus et du sentiment profond de ne pouvoir un jour parvenir à s'y soustraire, la perception d'infantilisation et de culpabilisation au regard des mécanismes de castration, d'aliénation et de mise en accusation dans lesquels est pris le sujet.

#### 5.1.3.4. La déliaison : l'amorce d'une renégociation du contenu du CP

Dans la phase suivante de « déliaison et désintrinsication pulsionnelle », même si le sujet s'engage dans un mouvement de prise de conscience graduelle de la réalité de la perte (et de ses conséquences) qui se poursuivra jusqu'à la phase d'acceptation, l'état de la relation d'emploi reste endommagée voire détériorée au regard de l'incompréhension qui tient le sujet. La prise de conscience passe par un « processus d'interprétation » de l'évènement ayant induit la perte en vue de lui redonner un sens progressif. Pour Géraldine, par exemple, le « court-circuit » de sa fonction initié par l'Autre est interprété comme la confirmation de son caractère « froid et aveugle », comme le signe de sa position « d'esclave » (exécutant) dans son rapport à l'Autre tout-puissant. Pour autant, la prise de conscience n'est pas immédiate car subsiste le choc du non-sens de l'évènement qui conserve un caractère traumatique. Le traumatisme de l'évènement se révèle pour Géraldine dans ce qu'il représente comme perte d'objet partiel à son désir d'être reconnu comme

« manager ». Il laisse un « vide » dans la chaîne signifiante de son désir au regard de ses autres-subordonnés et de l'Autre. L'amorce de l'opération de déliaison de la libido de cet objet sur un nouvel objet (autre que l'objet perdu ou renégocié) la conduit à rester fixée (ou captée) un temps à l'objet perdu de son désir.

C'est en cela que s'exprime la blessure vivace de cette perte et la permanence de la perception de brèche et de violation de son contrat psychologique c'est-à-dire comme symptômes de ce qui n'a pu encore aboutir dans un double processus (Pailot, 1996) de « séparation » (accepter de se séparer de l'objet perdu) et de « différenciation » (accepter de renoncer à faire avec l'objet dont elle se sépare). Il s'agit pour le sujet, comme en témoigne Mathieu, de faire face en son for intérieur à un travail de désintringissement pulsionnel à l'objet perdu de son désir qui, tant qu'il n'aboutit pas (au travers des phases de deuil suivantes), le laisse dans sa lutte avec « l'ombre » (Freud, 1915) de l'objet et dans l'incapacité de se décoller de son image (de sa représentation). La solitude et l'isolement sont ainsi des caractéristiques marquantes de cette période d'interprétation de la perte (Dubouloy, 1996) au regard du conflit interne dans lequel est enserré le sujet, de la culpabilité qu'il peut être amené à ressentir et du non-sens auquel il fait face. Mathieu l'illustre lorsqu'il ne parvient pas à s'expliquer « pourquoi » son « couple (avec l'Autre) marche moins bien ». Pour lui, l'objet perdu tient à la perte de son ancien Directeur Régional qui faisait vivre « une envie » (un désir) sur lequel se fondait une reconnaissance partagée.

Cet exemple souligne d'ailleurs que ce n'est pas tant sur la perte de l'être (le Directeur) que s'engage le travail de désinvestissement pulsionnel mais sur les représentations qui lui sont associées. Si à la date de notre échange Mathieu semble avoir fait le deuil de cette ancienne entité, il illustre néanmoins, au travers de la poursuite des rassemblements des anciens membres les vendredis soirs, d'une part que ce processus de déliaison ne peut être instantané (le départ du Directeur date de plus d'une année) et que, d'autre part, « l'ombre de l'objet perdu » subsiste. Ces retrouvailles, on le constate, sont pour ces sujets l'occasion de maintenir de manière illusoire l'objet du désir (alors que celui-ci est perdu). A cette étape, la symbolisation de la perte de l'objet n'a pu être conduite et laisse le champ libre à l'imaginaire et à sa prolifération pour suturer illusoirement la béance dans son désir. Le sujet construira une représentation subjective de l'événement vécu et d'attribution de la responsabilité du « tort éventuel subi » (Morrison et Robinson, 1997). Ce mécanisme ainsi que celui de la réinstallation fantasmatique de l'objet perdu, laissent le sujet dans l'épreuve des affects de violation tels que la colère (Géraldine), la frustration (Mathieu), l'anxiété ou encore la déception, voire même l'épreuve d'un épisode « paranoïde » comme Géraldine au regard de la connivence imaginée des « autres » à son encontre. Ils sont

convoqués de manière inconsciente pour pallier à l'incapacité de la symbolisation et l'urgente nécessité de « faire sens » à l'encontre de la survenue de l'évènement (Frijda, 1988 ; Ortony & al, 1988).

### 5.1.3.5. Le marchandage : la renégociation du contenu du CP

Progressivement, la prise de conscience aidant, le sujet réalise un « marchandage » avec l'objet perdu et ses représentations. A cette étape, l'état de la relation d'emploi commence à s'améliorer même si celle-ci reste le plus souvent endommagée ou détériorée. La phase de marchandage consiste à protéger consciemment le Moi de la perte de l'objet (du « petit bout de soi ») par son désinvestissement pulsionnel. La priorité donnée au Moi dans le rapport s'opère dans un mouvement de détachement progressif des investissements sur l'objet perdu qui prend la forme d'une régression narcissique (dans le sens où ceux-ci sont orientés vers le Moi). Dès lors, les nouveaux termes du contrat psychologique du sujet ne constituent que les symptômes des ces « rééquilibrages » (Corine) opérés par le sujet en tant que défense pour desserrer l'emprise du Moi par l'Autre. Ces rééquilibrages permettent de se sentir « moins inquiète, moins angoissée » (Corine) c'est-à-dire moins aliéné à l'Autre. De plus, la prise de conscience progressive de la perte par sa symbolisation qui conduit au dépassement de l'épreuve affective dans laquelle est plongé le sujet dans les phases précédentes<sup>288</sup>, permet une réintroduction progressive de l'évaluation cognitive du rapport à l'Autre. Par exemple, si Béatrice faisait sienne auparavant, par identification, la cause de l'Autre, la perte progressive des objets partiels de son désir au travers desquels « je » se reconnaissait dans l'Autre, induit un rapport qui « vient de moins profond chez moi ». Comme le souligne Pascal, les choses (travail) se font sur un mode cognitif et non plus affectif.

Le dépassement de la mise en accusation du Moi du sujet sur l'exemple de Corine<sup>289</sup> ainsi que la régression narcissique (le sujet fait pour Moi) conduisent, à cette étape, non seulement au retrait du sujet (sur leur agence) mais également à un appel plus ou moins déguisé à l'attention ou l'amour de l'autre (semblable) en vue d'obtenir son soutien (et soutien de son Moi). Nos résultats montrent que cet autre dont l'amour est quêté (dans le sens d'une reconnaissance du désir) est représenté notamment par le manager de proximité<sup>290</sup> dont l'absence était interprétée comme signifiant supplémentaire du détournement de l'Autre à l'égard du sujet. Son retour, par contre,

---

288 Qui font que « des fois je ne dors pas, je me réveille la nuit, je suis en tension » nous dit Guillaume

289 Qui a dépassé l'ancrage de ses mécanismes de dévalorisation personnelle et est parvenue à accepter les limites du retour de ses investissements

290 Notons que pour Magalie, il s'agira de son échange avec sa collaboratrice démissionnaire

permet une réintroduction de la réflexivité au travers des échanges et se pose, au lieu de la béance du rapport à l'Autre, comme un soutien au travail de distanciation de l'évènement traumatique. Géraldine l'illustre au travers de son entretien avec son manager qui lui a permis de mettre des mots sur la souffrance qu'elle éprouvait et de dépasser sa colère dont la persistance témoigne de la non-acceptation de la perte (Bowlby, 1984). L'échange permet ainsi de symboliser les perceptions tenues pour sûres concernant l'évènement traumatique (d'où le caractère leurrant de l'imaginaire) c'est-à-dire de donner du sens là où il n'y en avait plus ou pas à l'endroit de l'Autre que son manager n'occupait plus. Par l'entremise du manager s'engage ainsi le « temps pour comprendre ». Mais ce temps pour comprendre l'irréversible perte de l'objet partiel du désir peut s'engager sans l'intervention d'un « autre tiers ». Le sujet peut être parvenu par lui-même à accomplir la désintringation pulsionnelle notamment par l'investissement sur une « Autre scène ». Pour Mathieu et Pascal, c'est parce qu'ils projettent leur désir sur d'autres projets (objets) en dehors de l'entreprise que la situation est tenable à l'intérieur (Pascal).

Quel que soit le mécanisme, ce temps du deuil permet au sujet de se libérer (de l'emprise de l'Autre) comme en témoigne Delphine dans son discours plus volubile au terme de nos échanges ou encore Magalie qui se dit « dédouanée »<sup>291</sup>. Cette étape du travail de séparation à l'objet perdu permet au sujet d'une part de suturer l'entaille narcissique ressenti à la survenue de l'évènement traumatique et d'autre part de relancer la chaîne de son désir (de plaire pour Géraldine ou Aurélie, d'exister pour Guillaume par la mise à l'épreuve de sa « foi »). L'amélioration de l'état de la relation d'emploi se pose ainsi comme symptôme de ce travail de désintringation pulsionnelle. Pour autant, comme l'indique Géraldine, ce « marchandage » de « ce » qui est du Moi et de l'Autre ne se fait ni sans peine (les affects de violation pouvant encore être éprouvés), ni de manière instantanée. Il se peut même que ce qui fût résorbé fasse son retour comme dans le cas de Corine qui, ce qui atteste de la fragilité de cette étape, sera de nouveau tentée de mettre son Moi en accusation face à l'apparition d'un évènement rappelant la perte de l'objet de son désir.

### 5.1.3.6. La désorganisation/déstructuration : une actualisation du CP

La phase du deuil de la « déstructuration » ou de « désorganisation » signe la poursuite d'une amélioration de l'état de la relation d'emploi qui est alors plutôt endommagée ou fragilisée. Il s'agit pour le sujet, à cette étape, de reconnaître « l'inutilité » (Kets de Vries et Miller, 1985) des

---

291 Et souligne dans le même temps la culpabilisation qui la tenait

anciens modèles affectifs, cognitifs et comportementaux associés à la situation précédant la perte de l'objet désiré. La reconnaissance de la perte est nécessaire pour faire émerger de nouveaux modèles c'est-à-dire pour redéfinir progressivement la situation. Cette phase ne se déroule pas sans entrecouplement d'états dépressifs et apathiques épisodiques (et plus ou moins récurrents), sans que soit pleinement acceptée et comprise la situation nouvelle qui accable, désole et désespère (Kets de Vries et Miller, 1985). Par exemple, Magalie va reconnaître progressivement l'inutilité du maintien du « déchirement » entre ses valeurs et celles de l'entreprise notamment sous l'effet de la maladie de son mari. Sa prise de conscience que son abandon (de sujet) à l'Autre ne s'accompagnait pas d'un retour sur « investissement » la conduit à redéfinir son modèle de relation d'emploi sur une base « calculée ». Certes la colère persiste à l'égard de l'employeur (ce qui souligne l'opération du travail de distanciation) mais ce nouveau modèle de pensée lui permet cognitivement d'assumer sa position de sujet dans l'ensemble organisationnelle (en y trouvant son « compte économiquement et humainement ») en orientant notamment ses investissements sur les indicateurs que l'employeur valorise. Ainsi, si elle se trouvait dans les phases précédentes en refus de sa propre altérité, à présent elle la reconnaît et redéfinit en conséquence ses investissements.

A cette étape, d'une certaine manière, le sujet trouve enfin à « se dire » c'est-à-dire à se faire l'énonciateur de son propre désir et témoigne de l'activité du processus de cicatrisation de la perte. Le Moi du sujet se trouve par là en quelque sorte regonflé et pourra faire « peau neuve » jusque dans son environnement professionnel comme en témoigne Géraldine. Aussi, voit-on apparaître progressivement une annihilation de la perception de violation même si, à l'image de Géraldine, la simple évocation de l'évènement traumatique ravive la « trace mnésique » des sentiments de « vexation, de trahison, de manque de respect » qu'il avait généré. Néanmoins, il se fonde pour le sujet, plus ou moins rapidement selon notamment son historicité organisationnelle, la certitude d'une priorité donnée au Moi. Le sentiment de « rupture » qui est alors évoqué par le sujet dans son rapport à l'Autre n'est plus vécu de manière traumatique dans le sens où ce rapport a été désinvestit pulsionnellement. Faisant pour Moi, le sujet est ainsi davantage tourné dans un désir de réalisation de soi qui fait « sens » : laisser son empreinte pour Pascal par exemple.

A ce stade, le retour du manager de proximité entrevue à la phase précédente est marquant et soutient la relance du désir du sujet. Il peut se poser comme « signifiant » permettant au sujet de donner du sens à la « souffrance » (Magalie) qui était éprouvée. Le sujet trouvant par l'autre le moyen de se dire peut dépasser sa propre culpabilité en se dédouanant de la « dette symbolique » (le fait de l'avoir fait grandir et élevé en tant que sujet-professionnel pour Aurélie et Magalie) qu'il nourrissait à l'endroit de l'Autre. Par son écoute et la symbolisation qu'il permet d'engager

pour le sujet dans le fait de formaliser auprès de lui son ressenti, son retour peut faciliter la reconstruction « d'un contrat moral » (Louise) avec l'Autre. Nous trouvons d'ailleurs par Aurélie un exemple significatif de relance du désir du sujet dans le champ de l'Autre par cet autre. L'arrivée du nouveau DGO nourrit l'espoir d'une reconquête des « objets perdus » de son désir : autonomie, prise de décision, de responsabilités, etc. En se situant à la place vide de son désir, ce manager va permettre au sujet de se ré-accrocher à l'Autre.

### 5.1.3.7. La réorganisation/reconstruction : l'accomplissement d'un nouveau CP

La phase de « réorganisation » ou de « reconstruction » correspond à une redéfinition personnelle et situationnelle qui implique la reconnaissance et l'acceptation de l'irréversibilité de la perte. Le sujet est totalement « libéré » (Pascal, Lionel). La lutte de « survie » de Moi à l'Autre n'a plus lieu d'être dans le sens où, la perte étant acceptée, ce rapport se trouve désinvestit. Le sujet fait ainsi clairement pour soi au regard du nouveau modèle de pensée établi. Pour Lionel, par exemple, c'est un nouveau contrat psychologique qui s'établit avec son nouvel employeur sur la base des objets alors perdus dans le champ de l'Autre (AD). Pour lui, la redéfinition de sa situation personnelle dans un environnement plus proche du lieu de l'Autre nourrit son désir de reconnaissance. Pour autant, la reconstruction des modèles représentationnels internes du sujet (Pailot, 1996) peut tout à fait se conduire dans le champ de l'Autre. Corine, par exemple, aura de son cheminement personnel souligné l'acquis du Moi dans sa préservation, de ne plus mettre son Moi en accusation face aux autres. Pour Béatrice la protection du moi s'opère au travers d'une restriction de son périmètre d'investissement. Elle conduit même à son acceptation définitive de la perte des objets partiels soutenant son désir de « chef d'entreprise ». Le Moi n'est ainsi clairement plus empêtré dans l'Autre, il n'en est plus le sujet au regard du travail de distanciation qui a été réalisé. La relation d'emploi est alors au plus perçue comme étant accomplie, au moins fragilisée.

## 5.2. La dimension « psychique » de la relation d'emploi

Dans cette section, prenant appui sur l'illustration de la mécanique du deuil à l'*arrière-plan* de l'accomplissement du contrat psychologique, nous discutons dans un premier temps « l'économie psychique » (Enriquez, 1997) à l'œuvre au sein de l'organisation. Dans un second temps, nous soulignons le « lien de sens et d'existence » que recouvre la relation d'emploi. Enfin, dans un dernier temps, nous interrogeons la position singulière du « sujet-manager » au travers de sa fonction organisationnelle de « régulation ».

### 5.2.1. Les dimensions « symbolique et imaginaire » de l'organisation

Les dimensions symboliques et imaginaires de l'organisation ainsi que ses mécanismes de défense ont induit le passage d'AD d'une structure de fonctionnement « charismatique » à « bureaucratique ». La première, au travers de ses « pères fondateurs », valorisait le désir de réalisation de soi des sujets. La seconde, sous le visage de « l'administratif », de la formalisation, de la rationalisation et de l'industrialisation en vient à l'éviter.

#### **L'ordre symbolique comme fondement de la « scène organisationnelle »**

L'organisation repose sur un certain nombre d'éléments *objectifs* indéniables qui marquent son identité : sa structure juridique et organisationnelle, sa marque et sa raison sociale, ses équipes, ses dirigeants, ses managers, ses locaux, ses moyens techniques de production et de gestion, etc. Si ces éléments donnent « corps » à l'organisation, ils induisent un certain nombre d'éléments *subjectifs* qui lui donnent son « âme » : son histoire et sa culture héritées de sa formation et de ses évolutions, ses modes de communications (interne et externe) par lesquels s'expriment ses messages, ses rituels managériaux dont la visée porte sur la constitution et le maintien d'une adhésion collective à l'idée de l'organisation, etc. Ces aspects subjectifs sont primordiaux car ce sont par eux que se constitueront et se diffuseront, dans les espaces de circulation délimités par les aspects objectifs, les « sens organisationnels » dont la référence ultime porte sur le « sens économique » de l'atteinte de l'efficience, de la rentabilité ou encore de la croissance. Cette

question du « sens » est fondamentale car elle vient à animer le « mythe » de l'organisation, à lui donner un « sens » ou, autrement dit, à en fonder son *identité*. Le seul sens économique ne suffit pas à caractériser une entreprise. Celle-ci tient sa singularité d'un grand nombre de « signifiants » qui se révèlent dans sa stratégie, ses politiques de gestion internes, ses modes de communications, son marketing, ses produits, etc. C'est en référence à ces signifiants que d'une part le sujet de l'organisation évaluera sa position de sujet et, d'autre part, que se trouveront influé, inévitablement et plus ou moins consciemment, l'ensemble des conduites individuelles.

Aussi, c'est au travers de l'association de ces éléments objectifs et subjectifs que s'affirme « l'unité compacte » (Enriquez, 1997) de l'organisation c'est à dire qu'elle se fait « Un » dans la perception des sujets qui la composent : l'entreprise, le groupe, la société, etc. L'organisation se tient en quelque sorte à la place d'un Autre qui va « modeler » plus ou moins volontairement le sujet, que celui-ci le veuille ou non, par le biais de son histoire, de sa culture mais aussi de ses rites, de ses discours ou encore de ses règles et procédures. La position du sujet est ainsi autant sous l'effet du passé de cet Autre que de ses actions ou, dit autrement, sous l'effet de « l'ordre symbolique » (représenté par ces divers éléments) qui lui échappe. Celui-ci préexiste à son arrivée dans l'organisation : le sujet est « saisi » par l'organisation qui lui assigne un rôle et lui impose des limites à ses conduites par les normes instituées. C'est par l'entremise de l'ordre symbolique, en tant qu'ordre du langage défini par l'usage des signes et le respect des codes ou normes desquels se fait et se transmet le sens, que l'Autre organisationnel se pose comme « scène » où se joueront les conduites individuelles. C'est en tant que « Surmoi » qu'il rappelle à chacun ses interdits : « les structures (de l'organisation), par la définition des fonctions à assurer et des comportements à promouvoir, vont permettre d'établir des *éléments d'identité sociale* qui définiront la *forme* où chacun pourra se mettre en jeu » (Enriquez, 1997, p 86).

Dans notre étude par exemple, le passage d'EC à AD, l'introduction d'AD Expert<sup>292</sup> ou encore les 35 heures ont eu pour effet de modifier en profondeur la structure symbolique de l'organisation et, en conséquence, les « éléments d'identité sociale » sur lesquels chacun des sujets se met en jeu. Au-delà du changement de dénomination (EC à AD), c'est le départ des « pères fondateurs » de l'organisation qui marque un tournant « symbolique » dont on perçoit encore aujourd'hui la « trace mnésique » (parfois empreinte de souvenirs nostalgiques) chez certains sujets-salariés. Ce changement des « Noms-du-Père » de l'Autre, c'est-à-dire de ses représentants les plus illustres, sous-tend un changement de « sens » radical. Derrière la valse de ces « signifiants » est

---

292 AD Expert intervient sur un territoire plus large que celui d'une agence classique donc sur le territoire de 2 à 3 agences par exemple et en s'occupant du recrutement de profil supérieur à une rémunération de 25K€... c'est-à-dire prenant une part importante du marché de certaines agences



« signifié » une modification du Désir de l'Autre. L'interprétation *a posteriori* nous permet d'avancer l'hypothèse selon laquelle ce Désir quêté par l'Autre passe progressivement de l'efficience économique à l'efficience financière. C'est alors dans ses ajustements pour se mettre en chasse de ce Désir que se révèle dans la perception des sujets le passage d'un Autre organisationnel « familial » à « actionnarial ». Cette modification, ne donnant plus la même prééminence aux rapports affectifs, va ainsi induire le passage d'un « lieu » où se joue une véritable filiation entre les sujets (famille, bande de passionnés, etc.) à un « lieu » où ce lien se trouve « dés-érotisé ».

Cela contribue donc à la modification du rapport du sujet à l'organisation car le premier ne trouve plus les objets de son désir qui correspondaient jadis à ceux du Désir de l'Autre. C'est en partie de cela que se trouve exprimées les brèches voire les violations dans ce que le sujet ne parvient pas à reconsidérer sa position de sujet dans ce nouveau rapport à l'Autre (soit par refus de lâcher ses objets partiels de son désir, soit par illusion de leur possible réinstauration). C'est également en partie cela qui nous permet d'avancer dans la compréhension de la modification du rapport d'emploi fondé auparavant sur le mode affectif et à présent davantage calculé (pour les anciens ou nouveaux arrivants)<sup>293</sup>. D'ailleurs, sur ce dernier point, l'organisation est elle-même en interaction avec son environnement et se trouve inscrite dans un « ordre symbolique » économique, politique, juridique ou encore social dont les modifications viendront affecter en retour sa propre structuration... et par conséquent les conduites individuelles. L'exemple des 35 heures est à ce titre illustratif en signifiant concomitamment une modification de la structure symbolique de l'Autre organisationnel (dans ses règles et normes) mais aussi de celle des sujets dans leur rapport au travail (en insistant sur l'opportunité que les 35 heures représentaient pour les sujets d'investir le champ hors travail par les loisirs, les week-ends, etc.).

### **L'ordre imaginaire comme metteur en scène des scénarios de significations**

Cette discussion de l'ordre symbolique en tant que « scène » où « chacun va essayer de réaliser ses projets, ses désirs (...) par ses actes et son travail, (pour) trouver une place que les autres lui reconnaîtront » (Enriquez, 1997, p 86), place l'organisation « à la croisée des projets conscients, des phantasmes et des désirs » (Enriquez, 1997, p 86) du sujet qui va y jouer sa propre estime (au même titre que d'autres univers sociaux). L'organisation se révélera donc aussi dans les « discours de représentations » des sujets, par son « imaginaire social » en tant qu'il est « un

---

293 Notons d'ailleurs que la spécificité de l'activité de délégation intérimaire de l'entreprise confronte les salariés en agence aux nouveaux types de comportements des intérimaires induit par les bouleversements symboliques du rapport au travail

système de représentations connotées servant à régler les comportements sociaux, à en légitimer certains et à en exclure les autres » (Giust-Desprairies, 2004, p 242). Cette dimension imaginaire permet aux sujets de donner « sens » aux limites qui sont imposées dans le réel à la jouissance de leur désir, à sa reconnaissance, en fonctionnant comme « une idéologie par la mise en place discursive de systèmes d'explications, de justifications et de légitimations des pratiques et des comportements professionnels » (Giust-Desprairies, 2004, p 249). Dès lors, face aux obstacles à la reconnaissance de leur désir, les sujets trouveront une légitimation par les « significations imaginaires » (Castoriadis, 1975) qu'ils convoqueront.

Dans notre cas, les « scénarios imaginaires » se composent sur la perception d'accroissement des règles et normes de fonctionnement, sur la multiplication des outils (reporting, téléconférence, etc.) et des procédures (recrutement, crédit client, commercial, etc.). La transformation symbolique de l'Autre va introduire de nouveaux signifiants auparavant déniés et exclus du champ représentatif de la construction collective. Dans la représentation des sujets les plus anciens de l'organisation, celle-ci va toucher directement à « l'imago maternelle » de l'Autre organisationnel. Avant, la loi symbolique autorisait la mise en scène libidinale d'un « nous » fondé sur le fantasme de constituer une « famille ». Fantasme car c'est parce que le Désir de l'Autre d'alors ne portait pas entrave aux désirs individuels que cette image pouvait émerger et l'identification se justifier dans la reconnaissance d'une « passion commune du métier ». Or, la modification symbolique de l'organisation conduira à modifier la nature de cette « circulation fantasmatique et identificatoire entre les membres du groupe » (Giust-Desprairies, 2004, p 246) car le sujet n'y retrouvera pas à présent nécessairement la reconnaissance de son désir. C'est dans ce mouvement de « conflictualité » que s'institue pour les sujets le passage d'une représentation d'un « Autre bienveillant » qui soutenait et valorisait leur désir (d'autonomie, de prise de décision, etc.) à un « Autre castrateur » qui ordonne et sanctionne : le premier représente la « bonne mère » qui nourrit et fait grandir alors que le second représente le « père fouettard » qui interdit et punit.

Dans les deux cas, il s'agit d'une représentation d'un Autre « tout-puissant », d'ordre transcendantal et non humain (Lévy, 2004). Si dans le premier cas elle permettait au sujet de croire à sa toute-puissance personnelle en s'identifiant à celle de l'organisation, elle lui donne dans le second le sentiment de son impuissance face à l'Autre, d'une affirmation de son « aliénation » (n'ayant plus la maîtrise de son propre destin, en n'étant plus inclus dans les processus de décision). L'instance interdictrice (Surmoi) va prendre progressivement le pas sur

l'Idéal du Moi<sup>294</sup> (en tant qu'objet d'amour). Dès lors, va s'affirmer du point de vue imaginaire une scission dans le champ de l'Autre c'est-à-dire à sa représentation en deux « lieux » : le siège et le réseau (les agences). Cette représentation conduit les sujets du réseau à ne pas s'identifier aux « autres-semblables » du siège. Au contraire, dans « ce » qu'ils leur renvoient par la voix et le regard, ceux-ci paraissent même jouer le jeu de l'Autre (courant leur propre désir de se faire reconnaître par l'Autre dans l'application de son Désir) au déni de leur désir. Ils participent à la consistance imaginaire (phantasme) de la « surdité » et « cécité » de l'Autre.

Les managers de l'entreprise, sur lesquels nous reviendrons plus loin, se trouveront précisément enserrés dans l'imaginaire des sujets en tant que représentants de l'Autre. Ils constituent la « chaîne signifiante » (symbolique) par laquelle s'énonce (voix) le Désir de l'Autre aux sujets mais aussi par laquelle s'applique (regard) ses moyens de coercition. En tant qu'énonciateurs de sa volonté, les « chefs » qui occupent cette fonction signifiante se verront, dans l'imaginaire des subordonnés, personnifier l'Autre et soumis à leurs projections. Ce sont par eux que seront conduits les rites et rituels de l'Autre : téléconférences, reportings, réunions de lancement ou encore séminaire de rentrée (ces dernières relevant d'ailleurs davantage de la cérémonie). Par leur répétition et codification, il s'agit de « sacraliser » le Désir de l'Autre qui se trouve fétichiser par le « chiffre ». Celui-ci est porté comme Idéal du Moi et est tendu aux sujets comme référence identificatoire. Par eux, par leur « forte charge symbolique », l'Autre cherchera de ses sujets « une adhésion mentale, éventuellement non conscientisée, à des valeurs relatives à des choix jugés importants » (Rivière, 1995, p 11).

### **Les deux ordres à la base des structures organisationnelles comme mécanismes de défense face à l'angoisse de l'Autre**

Nous pouvons ainsi faire l'hypothèse, sur la base des travaux d'Enriquez (1997), que dans sa mutation symbolique, c'est le Désir Financier qui est à présent quêté. Le « chiffre » en devient « l'emblème », le « totem », et conduit l'Autre, par sa fétichisation, à tenter sa captation en multipliant les outils et procédures. La poursuite de ce « mythe » le pousse à une rationalisation et une industrialisation des processus (confinant parfois à « l'absurde » dans la perception des sujets) se posant comme remparts face à l'angoisse de la perte de son Désir. Ceux-ci maintiennent illusoirement sa « toute-puissance » en encadrant le désir des sujets dans la structure de son Désir

---

294 L'Idéal du Moi c'est-à-dire comme « une exigence au-dessus du Moi : à la fois, elle le charge, en lui demandant beaucoup, et le prend en charge dans la mesure où ces devoirs et règles intériorisées (l'ordre symbolique) constituent une ligne directrice, un cadre d'investissement, un programme à quoi le sujet se réfère comme à sa loi propre » (Guist-Desprairies, 2004, p 239)

et en évitant l'apparition de « l'informe » (Enriquez, 1997) c'est-à-dire ce qui surgit du réel et qui échappe à sa mise en forme symbolique. Les structures que l'Autre met en place doivent donc, dans l'atteinte de son Désir, le protéger de l'informe, de l'incertitude portées par les pulsions individuelles et la parole libérée des sujets. Ce n'est pas tant le contrôle qui est visé par ces processus de rationalisation et d'industrialisation, c'est-à-dire la mesure du respect de la Norme, mais une « ingestion symbolique » de celle-ci devant permettre d'assurer le « phagocytage » des sujets où « chacun a sa place assignée (...) dans un système de *contributions-rétributions* » (Enriquez, 1997), de sanctions et de menaces. Ce système, aux attraits d'une « universalité punissable-punissante (...) (au sens de) ce qui est capable de faire sentir aux enfants la faute qu'ils ont faite » (Foucault, 1975, p 210) par la rationalisation et la normalisation, permet comme le souligne Enriquez (1997) « d'institutionnaliser la relation de soumission ». Le sens dès lors échappe progressivement aux sujets pour se trouver placé entre les mains de l'Autre. Celui-ci se chargera alors pour eux de le « générer » en produisant les objets partiels de son Désir derrière lesquels ils doivent se mettre en chasse pour espérer se faire reconnaître de l'Autre.

Aussi, la « pulsion de mort » (inertie, absence de créativité, restriction des responsabilités) est à l'œuvre au sein de l'organisation. Celle-ci se traduit par la « compulsion à la répétition » de ce « management par la terreur » (Guillaume) au travers de sa culpabilisation, du sentiment de dévaluation qu'il induit chez les sujets (des mauvais, de vilains petits canards, etc.) ou encore de sa « dévoration » par la peur de « se faire bouffer » par l'Autre (Guillaume) ou « couper la tête » (Béatrice). Cette mortification se signifie également dans la perception d'un mode de communication négatif qui entaille l'image et l'estime que le sujet peut avoir de lui. Elle se signifie aussi dans l'accroissement des procédures qui « castré » les sujets dans leur désir. D'ailleurs, avant même notre arrivée sur le terrain, un propos de Valérie (ex-DGO) signifiait déjà l'œuvre d'une pulsion mortifère car, discutant la notion d'OCB dans le sens des prises d'initiatives et de responsabilités, celle-ci nous expliquait que c'était justement ce que l'entreprise ne voulait plus. On voit ainsi dans notre cas comment les modes de contrôle ouvrent à la « compétition entre les individus » en jouant sur leurs angoisses individuelles (perte de son emploi, perte de la reconnaissance dans l'univers organisationnel, mise en responsabilité de la faute, etc.). On voit aussi comment ces mécanismes de défense s'appliqueront au sujet et induiront son morcellement : sur le « corps » par l'instrumentalisation en se donnant « les individus à la fois pour objets et pour instruments de son exercice » (Foucault, 1975, p 200) ; sur la « pensée » en renvoyant le sujet aux idéologies de la « rationalité et de la performance » par la quantification de son travail (dont la non atteinte stimulera la culpabilisation dans l'échec) ; et sur la « psyché » en jouant sur le lien libidinal du sujet à l'autre-manager.

## 5.2.2. La relation d'emploi comme « lien de sens et d'existence »

La structure de l'organisation, en se posant comme « trame symbolique et imaginaire » sous-jacente de la position du sujet, « pervertit » en quelque sorte la nature des rapports interindividuels qui s'y déroulent. C'est en regard, plus ou moins conscient, de sa position dans ce « réseau de signifiants » que le sujet évaluera la nature de sa relation à l'Autre qui porte toujours sur la reconnaissance de son désir.

### **L'objet « travail » dans le désir du sujet : une position « d'aliénation » du sujet qui n'évite pas l'interrogation de l'objet**

Nos résultats suggèrent le rapport de « toute-puissance » perçu par les sujets c'est-à-dire de l'affirmation d'une « relation de soumission » proche, du point de vue imaginaire, de celle du maître (Autre) à l'esclave (sujet). Les représentations qui ont été formulées soulignent, par les deux « lieux » de l'Autre précités, « ce » que les occupants de ces champs sont différenciés : ceux du siège « savent et pensent » sur le devenir de l'Autre alors que ceux du réseau « ne savent pas et doivent exécuter ». C'est par cette distinction pensée/exécution, dirigeants/dirigés, que s'institutionnalise la relation de soumission des seconds vis-à-vis des premiers. Elle révèle la catégorie de ces « maîtres » qui possèdent l'organisation en définissant ses orientations. De plus, l'aliénation se renforce dans la volonté de ces maîtres de canaliser les investissements des sujets sur leurs tâches de travail. L'exemple concernant les propos de Valérie sur l'OCB sont, à ce titre, évocateurs. Ils soulignent la volonté d'une « délimitation des territoires » de chacun garanti par l'industrialisation des processus. Comme Enriquez (1997, p 99) le souligne, « l'organisation ne demande pas seulement de faire ce qui est prévu, dans les conditions de travail et de temps permis, elle exige surtout que personne ne puisse faire *autre chose* ». Enfin, la parole même du sujet est « enclose » par cet Autre organisationnel qui reste « sourd » à ce que le sujet exprime de ses problèmes en intériorité : l'inadéquation des objectifs à sa réalité professionnelle (bassin d'emploi, intérimaires, etc.), l'absence de retour sur les informations remontées via les reportings ou téléconférences, l'absence de prise de participation dans les décisions de l'agence (recrutement, actions commerciales comme organisation d'événementiels), etc.

Le sujet se trouve donc « asservi » à l'organisation, il en devient l'homme et parfois l'étranger de ses propres désirs. C'est ainsi que s'entend « l'aliénation sociale » en tant que le sujet « n'est plus

le sujet mais l'instrument, il répète et met en œuvre le discours du pouvoir » (Barus-Michel, 2004, p 320). L'aliénation<sup>295</sup> équivaut de la part de l'Autre à un déni du sujet individuel au profit de la reconnaissance de « l'homme de l'organisation ». Dans ce processus de reconnaissance mutuelle (biaisée) d'un sujet à l'Autre, le premier peut y trouver source ou non de satisfaction à son désir. Pourtant, même cette position extrême face à l'Autre donne la possibilité pour le sujet de questionner, plus ou moins inconsciemment, la place qui est faite à son désir dans le « circuit de l'échange » (Frosh, 1997) par la satisfaction des objets partiels de son désir. Notre discussion quant au mécanisme de deuil peut se trouver ici à l'œuvre : soit le « manque-à-être » dans le déni de l'Autre est psychiquement tenable ou potentiellement en possibilité d'être colmaté par l'entremise du deuil des objets partiels du désir (acceptation de la perte des objets, nouveaux investissements, nouvelle scène symbolique pour les y accrocher), soit il ne l'est pas (fixation du sujet aux objets perdus) et plonge le sujet dans la souffrance de la perte de ces objets.

Ainsi, même en étant mue par l'Autre, le sujet interroge sa relation d'emploi et la place qu'occupe le travail dans son désir. Quelle que soit la quête entreprise par le sujet sur la scène organisationnelle, nous émettons l'hypothèse selon laquelle celle-ci révèle un « rapport existentiel » du sujet à l'Autre. Le sujet existe dans le champ de l'Autre organisationnel et se constitue à partir de ses autres-semblables dans lesquels il va « chercher dans le regard, la voix d'autrui, dans les marques de reconnaissances prodiguées, dans les signes du pouvoir accepté, d'une façon lancinante et répétitive, la preuve de son existence, de son existence et de son identité » (Enriquez, 1997, p 83) notamment sociale et professionnelle<sup>296</sup>. Ainsi, pour le sujet dans l'organisation, il s'agira « d'une lutte codifiée qui au lieu d'aboutir à situer sur deux positions extrêmes le maître et l'esclave, permettra à chacun de trouver certains éléments de réassurance à l'intérieur d'une distribution de rôles, à partir de statuts différenciés à l'intérieur d'une pyramide hiérarchique » (p 79). C'est en cela que peut se comprendre le repli de certains sujets sur leur agence en tant que lieu de reconnaissance mutuelle avec ses autres-semblables (d'estime de soi). Ce repli permet de s'extraire, de manière illusoire, de l'aliénation à l'Autre dont le rapport ne leur permet pas de s'y reconnaître (et qui pourra paraître « absurde » par ce sens qui ne s'y accroche pas).

C'est ainsi par souci d'exister que l'organisation se fait scène de la chasse au désir de « reconnaissance » par le sujet dans ses rapports aux autres et à l'Autre quels qu'en soient les

---

295 Notons que nous ne nous engagerons pas sur l'idée d'une « désaliénation totale » qui, comme le souligne Enriquez (1997), est « mystificatrice » et équivaudrait à une lutte des toutes-puissances narcissiques, mais de sa prise de conscience  
296 « Nous ne pouvons nous voir que parce que l'autre nous voit et nous parle de nous. C'est donc par une identification à l'image des autres sur soi que nous pouvons avoir une image de nous-mêmes. C'est dire que le moi est constitué dès l'origine comme instance imaginaire et renvoie directement à l'ensemble des modèles imaginaires du sujet » (Enriquez, 1997, p 80).

objets partiels (compétences, professionnalisme, légitimité managériale, etc.) : « la conscience de soi est désir en général et fondamentalement désir du désir de l'autre (de l'Autre) c'est-à-dire désir de reconnaissance » (Enriquez, 1997, p 79). Le sujet établira ainsi de son rapport à l'organisation et de ses éléments une théorie personnelle de sa relation d'emploi (Arnaud et Guinchard, 2006) en tant que production de « sens ». Comme nous l'évoquions plus haut, c'est parce qu'il se constitue dans la prétention à faire sens, à s'énoncer dans la cohérence en tentant d'inscrire dans une suite logique ses discours, ses actes, ses émotions, à savoir être « l'auteur » de sa trajectoire, que le sujet opérera un travail de liaison des éléments de son histoire (d'où l'émergence de deuils inévitables). Le contrat psychologique représente la partie émergée de cette opération psychique qui échappe au sujet lui-même. Il se pose comme un « savoir insu » qui « gouverne » un sujet se faisant à la fois désiré et désirant.

### **Quelques illustrations du « lien de sens et d'existence » dans la relation d'emploi**

Si certains n'investiront pas le « travail » comme objets partiels du désir (Delphine), d'autres, au contraire, en feront un « signifiant premier » (Lionel, Aurélie, Corine). C'est ainsi au regard de cette place donnée au travail, du « poids » qu'il prend dans son existence, que le sujet se trouvera tolérer différemment les « brèches » de son contrat psychologique en tant qu'elles portent sur des « substituts » d'une part de son désir (et dont la violation et l'état de la relation d'emploi marqueront la graduation de l'attaque narcissique perçue) et que prendront sens les modifications des rapports du sujet à l'organisation. Delphine, par exemple, ne place pas le « travail » au cœur de son existence. Celui-ci se trouve relégué au second plan au regard de sa propre histoire personnelle car ce qu'elle joue se trouve « hors champ organisationnel ». C'est en réponse au « manque-à-être » lié à l'absence de ses parents durant son adolescence que Delphine ne se situe pas dans la « quête de l'argent » par le travail. A la différence de son mari, issu d'une famille qui en a manqué, le travail n'est pas vital. Son absence ou pénurie (en termes de rétributions financières) ne viendrait pas réveiller une réminiscence traumatique et lui confère la certitude à la fois de pouvoir compter sur ses parents aisés et d'être en capacité d'en restreindre son besoin. Par contre, son abondance ou son envahissement dans le champ familial risquerait de réveiller le traumatisme d'une répétition de l'absence de ses figures parentales. C'est de ce jeu de la répétition que Delphine tente de prémunir sa famille en ne posant pas le « travail » comme premier « objet de réalisation de soi » mais en équilibre avec sa vie personnelle.

C'est ainsi de cette signification singulière où le sujet ne reconnaît pas son désir dans le champ de l'Autre que se matérialise son rapport distancié à l'entreprise et sa tolérance concomitante aux

coups de brèche et violation qu'elle perçoit concernant son contrat psychologique. Pour d'autres, au contraire, le « travail » est un objet sublimé du désir et constitue l'occasion de se rejouer du point de vue imaginaire d'une béance passée. Pour Lionel, par exemple, cet objet se pose en miroir de l'Idéal du Moi alimenté par ce père militaire lui ayant inculqué le sens « du sacrifice ». C'est de ne trouver le reflet de son Idéal du « travail bien fait » ni dans son métier, ni dans ce que lui renvoient les « autres » que Lionel ne tient plus dans son rapport à l'Autre (dont la brèche et la violation au travers de sa « souffrance » sont les symptômes) et que l'espoir d'une « autre scène » relancera. Pour Géraldine, le « travail » est clairement un élément qui nourrit l'identité sociale et qui, dans son absence, renvoie au sujet l'image d'être un « perdant ». Pour Guillaume, le « travail » est un objet à part entière de son désir de « géniteur » du désir des autres par sa capacité à leur « donner envie » c'est-à-dire à se faire « sujet désiré » par les autres qui le conduit à s'inscrire dans des stratégies de séduction (pour plaire à ces autres). Le cas d'Aurélie nous paraît tout à fait illustratif car l'organisation lui a donné l'occasion, par l'intermédiaire du « travail », de se rejouer de manière fantasmagorique (imaginaire) de sa béance symbolique passée, de son « manque-à-être » dans le schéma familial. Dans son cas, l'Autre organisationnel s'est vu investi de « l'imago maternelle » en l'ayant « élevé et nourri ». Malgré la prise de conscience de son altérité (« d'être » ce que l'autre veut dans l'oubli du Moi), de son extirpation du « moule à être » dans lequel elle se trouvait enchâssée, il reste dans sa relation d'emploi une empreinte mnésique de la « dette symbolique » qu'elle octroie à l'entreprise.

Pour Corine, enfin, les « relations très conflictuelles et difficiles » avec ses parents, le fait de n'avoir « jamais été valorisée » ou mise en accusation systématiquement par l'autorité parentale en cas de « tort » l'a conditionné à mettre son moi en accusation dans son quotidien organisationnel. C'est dans cet automatisme de taire son « je » au profit de l'Autre, quel qu'en soit son représentant, que le sujet trouve en tout évènement sa propre responsabilité et, sous l'effet de l'interdiction intériorisée de se dire (castration symbolique), que se trouvera « générée cette colère inexprimable » qui se retourne contre le sujet lui-même. C'est ainsi avec cet héritage passé que le sujet entre sur les scènes organisationnelles. Si, le champ de l'Autre permet au sujet de se protéger, l'objet « travail » permet de servir la reconnaissance de son désir « d'être bien pour quelqu'un ». A l'école, ce « travail » passe par de bonnes notes qui lui permettent de se faire « voir » de l'Autre par les autres (enseignants) comme sujet désirant (et désirable) et, parce que ce champ se trouvait investi par ses parents, de trouver le moyen de la reconnaissance de son désir « d'être aimé par mes parents ». Dans l'entreprise, la mécanique est la même : le sujet cherche dans le regard d'une autorité un moyen d'accrocher la reconnaissance de son désir dans l'Autre. C'est ici pourquoi la place du manager de proximité auprès de Corine est fondamentale, car, dans



son absence, il déclenche l'introspection et la remise en cause personnelle (culpabilité, injustice, etc.) qui conduisent aux perceptions de « mal-être » alors que sa présence, engageant l'idéalisation de la personne, permet l'accrochage à l'Autre et, concomitamment, la satisfaction dans la relation d'emploi.

Nous pensons ainsi que malgré tous les remparts de l'organisation face à ses angoisses, le salarié se maintient toujours comme « sujet » dont l'inconscient ne se dépose pas au seuil de l'entreprise. « Pire »... il y jouera irrémédiablement, dans toutes ses dimensions (symbolique, réelle et imaginaire) et souvent à son insu, la reconnaissance de son désir pour lequel l'objet « travail » occupe une place à part entière. L'investissement sur ce dernier, voire sa sublimation pour certains, sera différencié mais se trouvera à chaque fois le produit d'une signification singulière et intrinsèque issue du passé personnel (individuel et organisationnel). C'est en cela que l'organisation constitue un lieu où « l'histoire individuelle rentre en résonance avec l'histoire organisationnelle » (Dubouloy, 1998) dans lequel le « travail » peut se faire l'objet d'une (re)mise en scène imaginaire de béances symboliques passées quant au désir du sujet. Par le « travail » le sujet peut être conduit, plus ou moins consciemment, à se rejouer dans l'organisation.

### 5.2.3. La position « schizophrénique » du « sujet-manager »

Le « sujet-manager » a alors une position singulière et fondamentale. Comme tous les membres de l'organisation, celui-ci se trouve inscrit dans son réseau symbolique et imaginaire. Comme tous, il entretiendra un lien de sens et d'existence avec elle. En revanche, de manière tout à fait spécifique, il se trouvera en devoir d'assurer une fonction d'alignement des attentes organisationnelle et individuelles (avec toutes les caractéristiques subjectives des unes et des autres évoquées plus haut) c'est-à-dire qu'il se trouvera placé, par sa fonction, dans l'altérité « d'être » sujet à part entière et « d'être », pour les « autres-subordonnés », un représentant de l'Autre.

#### **La fonction de « régulation » du management**

De manière à percevoir les enjeux de la position duelle du sujet-manager, il est utile de dire quelques mots sur sa « fonction organisationnelle ». Du point de vue pratique, celle-ci consiste à se faire le « vecteur » ou le « conducteur » pour l'organisation de ses attentes c'est-à-dire à se faire à la fois le « messenger » quant aux règles, procédures, éthique, objectifs, etc. de l'entreprise et le « garant » de leur mise en œuvre et application. Comme le soulignait Foucault (1975) à propos des surveillants de prison par le « principe d'encastrement », le système organisationnel sous-tend une inscription du manager lui-même dans une surveillance hiérarchisée : « la surveillance devient un opérateur économique décisif, dans la mesure où elle est à la fois une pièce interne dans l'appareil de production, et un rouage spécifié dans le pouvoir disciplinaire » (Foucault, 1975, p 206). Le manager est un « surveillant » des sujets lui-même « surveillé » par son manager (et ainsi de suite). Aussi, dénote-t-on une « chaîne managériale » qui a une fonction de « régulation » de la mise en ligne des attentes de l'Autre organisationnel et des obligations conséquentes des subordonnés. Chaque maillon de cette chaîne, au nombre de quatre dans notre étude (le Directeur d'Agence, le Directeur de Secteur, le Directeur Régional et le Directeur Général des Opérations), dispose d'un degré de « responsabilité » gradué qui témoigne du « pouvoir discrétionnaire » détenu. Celui-ci se situe sur un continuum de prise de décision allant de « exécutant » à « décideur ». Nos résultats montrent d'ailleurs que les Directeurs d'Agence, de Secteur et Régionaux estiment pour la plupart que le nouvel agencement symbolique de l'Autre organisationnel au travers de sa « bureaucratisation » a signifié une perte croissante de leur

autonomie de décision, vécue, comme une brèche à leur contrat psychologique initié lors de leur embauche.

C'est par le « sujet-manager » que s'énoncent, lors du recrutement, au-delà des aspects formels (conditions de travail, horaires, rémunération, règlement intérieur, etc.), les attentes de l'entreprise et les obligations conséquentes du collaborateur (notamment en termes d'attitudes ou encore de comportements). Ce sera de lui, de ce qu'il induira de manière plus ou moins explicite, que seront perçues par le collaborateur les promesses éventuelles concernant le devenir de sa relation d'emploi (en termes d'évolution, de responsabilités, de formation, etc.)<sup>297</sup>. Aussi, le « sujet-manager » se situe à la jonction où se fonde le « compromis initial » entre l'employé et l'employeur dont les termes sont portés par le contrat psychologique. C'est à partir de ce compromis, selon le « sens » ou la « signification » que le sujet accorde aux termes qui le composent (en tant qu'objets partiels ou non du désir) dans son rapport d'existence à l'organisation, que sera conduite, dans le temps, une évaluation cognitive et interprétative du respect ou non de son accomplissement par l'employeur. C'est de cette évaluation que pourront être induites les modifications de l'état de la relation d'emploi et/ou les perceptions de brèche et de violation. Aussi, ce compromis est une « construction subjective » entre deux parties (employé/employeur) qui peuvent se voir elles-mêmes évoluer au cours de la relation d'emploi et conduites, l'une et/ou l'autre, à en réévaluer les termes. Dans notre étude, par exemple, l'organisation n'attend plus de ses Directeurs d'Agence une autonomie de gestion de leur centre de profit mais une application de la politique du groupe. De même, un sujet pourra ne plus attendre une évolution de carrière mais la pérennisation de son emploi qui lui a permis de trouver un équilibre dans sa vie personnelle.

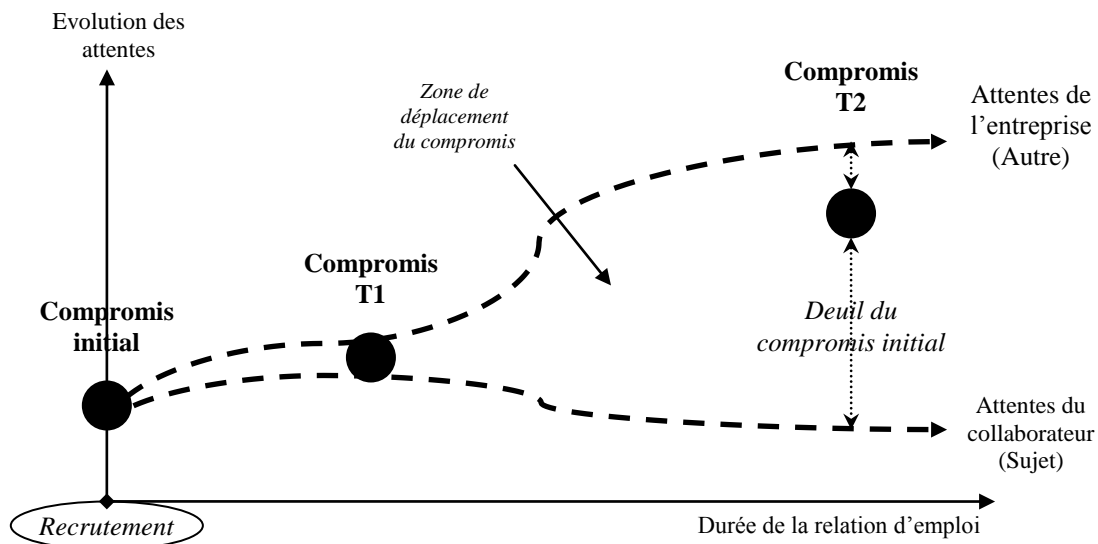
Par conséquent, comme en attestent nos résultats, il est rare que le « compromis initial » reste en l'état tout au long de la relation d'emploi (d'autant plus lorsque l'ancienneté de celle-ci est importante). Les actualisations, modifications ou encore les révisions auxquelles il sera soumis par l'une et/ou l'autre des parties conduiront à son « déplacement » au cours du temps dans un « espace » délimité par la frontière des attentes organisationnelle et des attentes individuelle (cf. figure suivante). En conséquence, tout au long de la relation d'emploi, soit l'évolution parallèle des attentes individuelles et organisationnelles permet le maintien du nouveau compromis sur de nouveaux termes dans lesquels l'employé et l'employeur se retrouvent (compromis T1 sur le schéma), soit la différence de leurs évolutions implique un « renoncement » (du compromis

---

297 Le cas d'Aurélien est l'illustration

initial) plus ou moins important de l'un ou l'autre (compromis T2 sur le schéma<sup>298</sup>). Nos résultats montrent ainsi, dans ce second cas, que le sujet-employé peut être conduit à réaliser un travail de « deuil » (de séparation) vis-à-vis des objets du compromis initial ou antérieur (dans lequel participent les processus de brèche et de violation) : soit la relation à l'entreprise est maintenue (réaménagement de ses objets et périmètres d'investissement dans le champ de l'Autre), soit elle est rompue (investissement d'objets hors du champ de l'Autre). Dès lors, les modifications de comportements, d'attitudes, d'émotions du sujet constatées par son manager et les Responsables des Ressources Humaines sont la plupart du temps méconnues dans leur signification (d'où leur apparente irrationalité<sup>299</sup>) alors qu'elles constituent les symptômes de la conduite « du deuil » et/ou de son aboutissement (départ de l'entreprise, repli sur soi, désengagement, démotivation, stress, colère, frustration, etc.).

Figure 35. Evolution du « compromis initial » dans le cadre de la relation d'emploi (exemple)



Par sa fonction, le « sujet-manager » se trouve donc au cœur de ce compromis et est mis en devoir d'agir comme un « régulateur » de la relation d'emploi du subordonné. Il représente dans le temps de la relation d'emploi à la fois le « garant » pour l'organisation (l'Autre) de l'alignement (fluctuant) de l'employé à ses attentes (dans leur compréhension, appréhension, réalisation et sécurisation) et le « gestionnaire » des effets immédiats que cet alignement peut éventuellement coûter à l'employé au regard de ses attentes individuelles (notamment dans les contradictions qui

298 Plus les limites de cette zone s'espacent, plus grande est la distance d'une limite au point moyen donc plus le compromis est important à réaliser pour l'un et l'autre, et encore davantage pour l'un ou l'autre si le compromis est plus proche de l'une des deux limites (ex : le salarié dans notre exemple à T2)

299 Par exemple, Le Responsable Ressources Humaines de la DGO, faisant face à des difficultés sur la région Aquitaine notamment dans la négociation du départ d'une Directrice d'Agence, nous expliquait que certains salariés de cette agence étaient « dans un état à ne plus vouloir approcher d'une enseignante AD » sans parvenir à s'expliquer ces réactions et perceptions (pour lesquelles la notion de « contrat psychologique » lui a paru être éclairante)

peuvent être générées). Le manager se trouve ainsi « enserré » dans la chaîne de relation (symbolique et imaginaire) du sujet à l'Autre (et vice et versa). Il se trouve au carrefour de la transmission des « sens » organisationnel et individuel. Or, « sujet » à part entière de l'organisation, le manager se sera lui-même engagé avec l'entreprise sur la base d'un compromis qui évoluera dans le temps. Il pourra se trouver lui-même, en tant que sujet, à interroger au cours de sa relation d'emploi l'adéquation ou la contradiction éventuelle de son propre compromis avec les évolutions des attentes organisationnelles pour lesquelles sa fonction exige qu'il s'en fasse le relais vis-à-vis de ses subordonnés. C'est en ce sens que le manager occupe une position fondamentale pour l'organisation mais pour le moins fragile et qui n'est pas sans incidences pratiques dans le cas où il ne parviendrait pas lui-même à opérer son alignement sur les attentes organisationnelles et à éprouver une forme de « schizophrénie ».

### **Et quand la « chaîne de régulation » tombe en panne ?**

Nos résultats montrent que ce sont tous les maillons de la « chaîne managériale », du Directeur d'Agence (n+1) au Directeur Régional (n+3), qui sont confrontés à cette altérité « schizophrénique ». La question que se sont posés chacun d'entre eux est résumée par Pascal (Directeur de Secteur) par « comment je vais pouvoir appliquer ce qu'on me dit en étant parfois pas du tout convaincu ? ». Le fondement de cette interrogation émerge à la suite d'une remise en cause de leur propre compromis (contrat psychologique) engagé par la perte des objets partiels du désir (autonomie, prise de décision et d'initiative, posture d'entrepreneur) dans le champ de leur fonction. Cette perte narcissique renforcée par les actions et le discours de l'Autre organisationnel induit le sentiment d'une atteinte de leur légitimité. Elle conduit à l'absence de satisfaction de leur désir d'être reconnus comme « managers » dans le regard des autres (leurs équipes) et de l'Autre (la direction). Elle a pour conséquence à la fois un sentiment de souffrance de se trouver ainsi esseulé et isolé mais aussi une conviction d'une fracture avec la direction de l'entreprise. C'est ainsi que le « sujet-manager » se trouve « divisé » entre, d'une part, ce qu'il est singulièrement (en tant que collaborateur) dans l'épreuve de sa perception de brèche et/ou de violation du contrat psychologique et, d'autre part, ce qu'il doit être fonctionnellement (en tant que manager) dans le dépassement de sa propre division, voire sa schizophrénie, en diffusant et appliquant les décisions organisationnelles qui ont pu l'y conduire (Henriet et Naulleau, 2010).

Cette dualité du « sujet-manager » a été vécu par les Directeurs Régionaux du Rhône et d'Alpes. Les propos sont de nature comparable à ceux employés par leurs subordonnés (Directeurs de Secteurs et d'Agences). Ils évoquent la même aliénation à l'Autre organisationnel dans laquelle le

sujet ne trouve plus son compte. Le Directeur du Rhône l'illustre par le projet MODIS qui, d'un projet expérimental, s'est trouvé, en l'espace de quelques mois, représenter un projet stratégique pour la direction de l'entreprise. Cette modification a induit une révision des attentes organisationnelles en termes de temps et de rentabilité concernant le projet : le profit de ce nouveau « modèle de distribution »<sup>300</sup> devait être immédiat. Celui-ci impliquait une modification dans l'exercice professionnel des salariés qui étaient concernés mais aussi un nouveau mode de rémunération dont le Directeur lui-même reconnaissait l'impact négatif<sup>301</sup>. Il s'est donc trouvé à devoir défendre un projet dont les conséquences auprès de ses collaborateurs remettaient en cause directement les promesses initiales qu'il leur avait tenues (révisées par le caractère stratégique pris par le projet). De plus, le principe de réalité quant au caractère expérimental du projet induit par son inévitable rodage quotidien (modification des tâches, des rôles, de l'organisation interne et externe, etc.) contrariait l'attente stratégique de l'Autre. Le désir de ce dernier ne souffrant aucune contrariété, le Directeur Régional a perçu une véritable impatience, un manque de soutien et de compréhension (de la réalité des sujets et de l'aspect expérimental du projet) et une dévalorisation/culpabilisation<sup>302</sup> face à l'absence de résultats immédiats.

Le poids de sa solitude et de son isolement émane du fait d'être cerné entre, d'un côté un soutien à ses collaborateurs (en colmatant les brèches perçues sur les promesses initiales entendues à l'amorce du projet), et, de l'autre, le maintien du dispositif et la satisfaction de sa Direction en l'absence de soutien, de reconnaissance et de valorisation de sa part. Cette césure ne lui permettra plus de tenir dans sa position de sujet. Il quittera l'entreprise au terme de notre étude. Les motifs de son départ sont les mêmes : la perte d'autonomie, l'indifférenciation (notamment des objectifs), une distanciation avec l'entreprise par l'accumulation des contraintes de ses règles (recrutement, reporting, téléconférence, etc.), une interrogation sur la détention de la « responsabilité »<sup>303</sup>, une perception de « nombrilisme » de l'entreprise ou encore un manque croissant d'adéquation avec les valeurs de l'entreprise. Il en éprouvera également une solitude dans le manque de soutien de l'entreprise, de fatigue « psychologique au quotidien », de « schizophrénie » de devoir faire un grand écart de plus en plus important entre la politique de l'entreprise et ses valeurs personnelles. C'est en cela que sa décision de quitter l'entreprise lui paraît salutaire c'est-à-dire d'agir « en homme libre » au regard de ses convictions.

---

300 Soulignons au passage ce terme de « distribution » qui s'applique en lieu et place de la « délégation » d'intérimaires

301 Pour le confirmer, le PDG souhaitait mettre en place un mode de rémunération comparable pour les Directeurs Régionaux qu'il a été contraint d'abandonner face à leur contestation. Le Directeur Régional nous indique ainsi que ce nouveau système de rémunération lui aurait fait perdre, à atteinte des objectifs comparable, 15 000 euros

302 D'ailleurs, le Directeur Régional nous indiquera qu'il n'utilisait plus le terme de « MODIS » concernant le projet mais celui de « Grand Lyon » au regard de la dynamique d'échec qui y a été associé par l'Autre

303 Il nous explique le cas des primes versées aux Directeurs d'agence pour l'année 2008 qui ont été signées par le n+1, le n+2 (c'est-à-dire lui) mais qu'il lui a fallu contre signer par le contrôleur de gestion puis le patron RGO puis le DGO puis le DRH... soit 6/7 intervenants sur les primes des chefs d'agence

## 5.3. Les limites et perspectives de la recherche

Dans cette dernière section, nous discutons dans un premier temps la « vision du monde »<sup>304</sup> défendue tout au long de notre recherche puis, dans un second temps, l'éclairage théorique d'une complémentarité des perspectives managériale et psychanalytique. Dans un troisième temps nous discutons les perspectives et limites des choix méthodologiques retenus dans l'accès à la complexité de l'objet de recherche. Au terme de la section, nous discutons les perspectives pratiques de la recherche en termes d'accompagnement managérial.

### 5.3.1. L'objet de recherche comme fondement épistémologique

La discussion épistémologique « s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse » (Thiéart, 1999, p 13) car c'est elle qui permet d'en asseoir la validité et la légitimité. La complexité de « l'individu » nous a conduits, à la fois par notre parcours personnel et nos références à la psychanalyse, à souligner l'envers de « l'individu » dans lequel se situe le « sujet ».

#### **La modélisation théorique comme point d'articulation et de passage entre le « monde théorique » et le « monde pratique » de la recherche**

Notre vision de l'objet de recherche glissa d'un « individu qui perçoit » (une brèche et/ou une violation) à « un sujet qui perçoit ». Or, déplaçant notre regard sur l'objet de la recherche dans une optique analytique, c'est l'objet dans son « entier » qui découvrirait sa dimension analytique. D'une part, d'un point de vue *pragmatique*, « l'individu » révélait un sujet inscrit dans une foule, une histoire ou encore un milieu social c'est-à-dire que par la référence au « sujet » nous dépassons l'étanchéité de l'individu à l'imaginaire et au symbolique. D'autre part, du point de vue *heuristique*, l'incidence de cette vision du monde aura été, en révélant la dimension inconsciente du sujet (dans le sens de retirer le voile) dont la notion d'individu est dépourvue, de régénérer notre objet de recherche sur le concept de contrat psychologique en dépassant les limites perceptives (du conscient) dans lesquelles tous les travaux en sciences de gestion sont retenus et,

---

304 Nous reprenons cette formulation de Thiéart (1999) pour situer notre recherche du point de vue épistémologique même si, comme nous l'avons vu plus haut, la formulation de « vision du monde » peut être contestable

en conséquence, de ses perceptions (desquelles font partie brèche et violation du contrat psychologique). Ainsi, le « chemin de connaissance » (Thiéart, 1999) sur lequel nous nous sommes engagés rendait nécessaire « l'interdisciplinarité » pour « capter » ce que nous percevions de notre objet de recherche : l'existence des dimensions conscientes et inconscientes du sujet. L'association des disciplines managériale et psychanalytique nous permet de le « voir » sous ses deux dimensions. Ce pas est significatif du point de vue *épistémologique* car il place l'objet (de recherche) au-delà d'une appartenance disciplinaire et fait de la discipline un instrument utilisé dans sa conquête.

Or le sens de la conquête est elle-même significative de l'orientation épistémologique sur laquelle se fonde le processus de recherche. Le premier élément significatif tient à l'endroit de notre démarche à savoir au niveau du « sujet » lui-même en tant qu'il constitue le lieu de la jonction ultime dans l'appréhension de ces dimensions psychiques dont, sans revenir sur notre argumentation, attitudes et comportements se trouvent être les symptômes (il s'agit en quelque sorte des écrans sur lesquels se trouvent projeter et rendu visible le jeu de ces mécanismes psychiques). La « modélisation théorique intégrative » proposée avait précisément pour objectif de rendre claire et lisible à la fois pour nous-mêmes et notre lecteur l'articulation de notre objet avec les concepts relevés dans la littérature managériale. Ce moment de la recherche est primordial car, dans le processus même de construction du modèle théorique, il signifie l'articulation de notre travail théorique dans l'appréhension de notre objet à son versant méthodologique. La modélisation se définit en effet comme « l'activité de construction d'un modèle qui correspond à une représentation simplifiée d'un phénomène » (Thiéart, 1999, p 336) que nous avons fondée sur notre expérience et nos connaissances théoriques (induites par notre revue de littérature). Aussi, comme le souligne Guillaume (1971), cité par Thiéart (1999, p 336), « le modèle est un système abstrait qui permet l'étude d'un phénomène ou d'un système réel » qui nous a permis de matérialiser notre représentation de l'objet de recherche constituant notre quête<sup>305</sup> et d'en opérationnaliser les modes (méthodologiques) d'appréhension.

### **Un fondement épistémologique qui tend vers le *subjectivisme***

Aussi, reconnaître « l'individu » comme « sujet » induit « analytiquement » que le chercheur lui-même est un « sujet » dont la réalité psychique (née de son histoire et de son contexte) interfèrera dans l'appréhension de son objet (qui lui-même se situe dans un contexte et une histoire) que ce

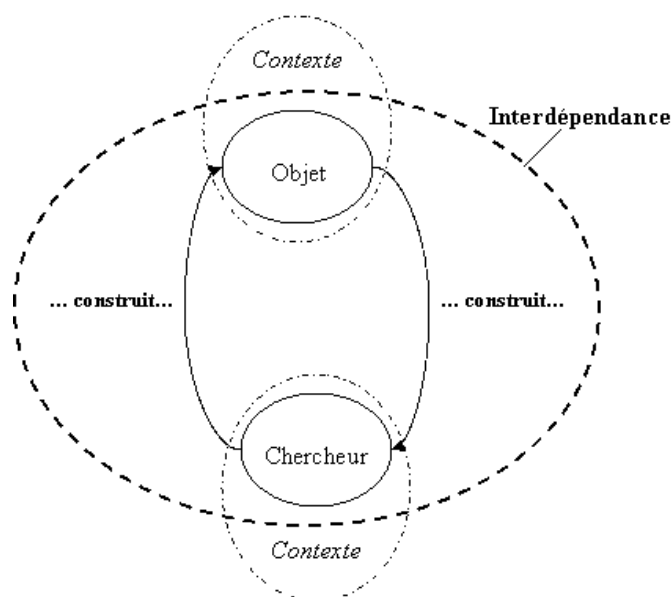
---

305 Indiquons ici que d'une part toute action de « représentation » induit une simplification la détournant de l'exhaustivité de l'objet étudié et que, d'autre part, dans toute quête réside une « infinitude » à laquelle doit s'astreindre le chercheur, qu'il doit accepter et face à laquelle il se doit de conserver sa lucidité



soit du point de vue théorique ou méthodologique. Reprenons notre objet des phénomènes de brèche et/ou de violation du contrat psychologique. Celui-ci, nous venons de le souligner, nous l'avons « modelé » pour nous le rendre et le rendre intelligible. Aussi, il existe cet objet, de notre construction intellectuelle à sa « livraison » écrite, au travers de nos propres actions de réflexion, de modélisation, d'opérationnalisation, de rédaction ou encore de communication c'est-à-dire qu'il n'existe pas en « soi ». De plus, nous-mêmes avons été « construits » et « travaillés » par l'objet, par ce qu'il renvoyait de nous « sujet ». Aussi, nous considérons l'existence d'une véritable « interdépendance subjective » entre nous, sujet-chercheur, et notre objet, d'une « histoire partagée » (retranscrite dans le journal de recherche) dans laquelle nous entendons (et avons vécu littéralement) le fait de construire autant notre objet que celui-ci nous a construit.

Figure 36. La relation d'interdépendance entre le chercheur et son objet (de recherche)



Ceci nous place résolument dans un processus de « savoir-expérience » ne nous situant pas en « pure extériorité » de l'objet de recherche. Le « jeu systémique » dans lequel sont inscrits les « sujets-décisionnaires » qui nous ont rendus possible l'accès au terrain de recherche en est une illustration. L'évolution de l'organisation au cours de la recherche a influencé le contexte dans lequel nous intervenions. En allant plus loin, comme nos résultats le montrent, les sujets que nous avons rencontrés étaient également inscrits dans le jeu de cet Autre qui participa plus ou moins directement à la nature des phénomènes de brèche et/ou de violation qui sont perçus. Ce que nous voulons ici souligner au travers de l'exemple de notre accès au terrain de recherche tient au fait que l'interdépendance s'impose à tous et qu'elle nécessite de la part du chercheur à la fois une vigilance, une capacité à vivre dans l'environnement qu'il investigate et une acuité de « ce » que

celui-ci induit dans les « intentionnalités » des sujets (et de lui-même). Aussi, la quête de notre objet de recherche ne tient pas à un mode d'accès à la connaissance visant à découvrir des lois qui s'imposent aux sujets (comme s'y attèlerait le chercheur se faisant reconnaître du « positivisme »<sup>306</sup>). Il s'agit pour nous de comprendre comment les sujets construisent le sens qu'ils donnent à la réalité organisationnelle au travers de leurs interprétations (que nous-mêmes interprétons du point de vue analytique). La force de notre approche réside ainsi dans une interdisciplinarité permettant de situer notre objet de recherche par les concepts en sciences de gestion (les phénomènes de brèche et/ou de violation du contrat psychologique) et d'avancer dans sa compréhension par la psychanalyse pour évaluer la signification qui en est donnée par les sujets au regard du contexte dans lequel ils se trouvent inscrits.

La modélisation théorique, dès lors, loin de nous engager dans approche « nomothétique » tentant de mettre à jour un fonctionnement épistémique et ramenant les individus à un modèle moyen<sup>307</sup>, constitue une grille de lecture dont nous nous dotons en vue d'avancer dans la compréhension « dynamique » de notre objet au travers du fonctionnement psychologique éminemment individuel. Par conséquent, « la perspective subjective » dans laquelle nous nous situons nécessitait du point de vue méthodologique, en vue d'une réelle compréhension de ce fonctionnement, de reposer sur une approche « idiographique » c'est-à-dire centrée sur l'étude d'individus considérés de manière isolée : « M. Mauss, M. Weber, G. Simmel (...) avaient compris que l'analyse du singulier vécu était l'objectif de toute sociologie compréhensive et interprétative » (Enriquez, 1997, p. 140). Une telle approche ne doit pas basculer dans le particularisme, empêchant ensuite toute tentative de généralisation des résultats. Le principe qui nous animait était de tenter de caractériser aussi finement que possible le fonctionnement des sujets, et de chercher dans un second temps « ce » que ces fonctionnements individuels avaient en commun. Les critères de scientificité portaient ainsi sur la pertinence, la fécondité et la validité à la différence des sciences nomothétiques qui, pour rappel, placent la validité comme critère principal. L'administration de la preuve n'était donc pas fonction de la reproductibilité des phénomènes mais assurée par la « transposabilité » d'un cas à un autre.

---

306 Pour lequel « la connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur, c'est une connaissance sans sujet connaissant » (Popper, 1991)

307 Dans cette perspective « nomothétique », les fluctuations des individus par rapport au modèle qui a été défini sont assignées à des erreurs aléatoires et sans signification

### 5.3.2. L'éclairage théorique de l'interdisciplinarité

Du point de vue théorique, notre étude révèle selon nous deux perspectives majeures. La première, propre aux sciences de gestion, porte sur la capacité « intégrative » du concept de contrat psychologique (Marks, 2001) au regard des autres concepts de la littérature organisationnelle. La seconde porte sur la promesse d'une avancée en « profondeur » dans la compréhension de ce modèle théorique (c'est-à-dire d'ouverture de la « boîte noire » individuelle) par la convocation d'une approche analytique nous faisant même espérer des complémentarités potentielles (entre ces disciplines) sur d'autres objets de recherche.

#### **Une modélisation théorique intégrative comme base de futurs travaux en sciences de gestion**

Notre revue de littérature a mis en évidence très peu d'études articulant les différents concepts en sciences de gestion associés à la notion de contrat psychologique (Guest, 2004). La plupart d'entre elles tendent en effet à mesurer leur dépendance au contrat psychologique de manière différenciée, spécifique. Or, nos résultats ont souligné le caractère limitatif de ces perspectives car, en n'investiguant que son rôle « d'antécédent » vis-à-vis des concepts attitudeux et comportementaux, que son aspect « conséquent » sous l'effet des concepts relevant des politiques et pratiques RH et managériales (SOP, ELM et justice), ces études échouent à restituer l'ensemble de la dynamique de l'échange implicite survenant entre l'employé et l'employeur. Nos résultats soulignent le rôle joué par la confiance, la justice, le manager de proximité ou encore le support organisationnel dans la réciprocité de l'échange et la perception conséquente d'accomplissement des obligations ou promesses perçues par l'employé. Ils soulignent les incidences de cette perception quant à l'implication, la satisfaction de l'employé voire, dans une moindre mesure, sa performance au travail. Aussi, la vision « intégrée » que nous avons proposée par notre modélisation théorique, au centre desquels le contrat psychologique joue le rôle de pivot, souligne les interdépendances directes ou indirectes qui existent entre chacun d'eux.

Pour autant, notre modélisation théorique gagnerait à un approfondissement des relations entre ses différents éléments car nos résultats ne confirment pas toutes les interdépendances que nous avons mentionnées. Il s'agirait par exemple de tester plus précisément les effets modérateurs et/ou amplificateurs des médiateurs dans la perception d'accomplissement du contrat psychologique ainsi que la double position occupée par la confiance (à la fois conséquence et antécédent). De la

même manière, il s'agirait de tester davantage l'impact de l'accomplissement du contrat psychologique sur les réactions attitudinales et comportementales. Enfin, nous n'avons pas pu mesurer en profondeur les effets des caractéristiques individuelles (comme la personnalité sur le modèle « big five ») et organisationnelles (changement, contexte, pratiques RH et managériale, etc.). Aussi, il nous paraît souhaitable que de futurs travaux soient conduits sur notre modélisation théorique et que ceux-ci mettent en œuvre une méthodologie de recueil quantitatif longitudinale pour mesurer avec davantage de précision à la fois la nature des relations entre les concepts et leur évolution dans le temps.

D'autre part, notre modélisation théorique confirme la nécessaire prise en considération des deux parties de l'échange implicite porté par le contrat psychologique (Guest, 1998). Elle permet de mettre en lumière la double face de ce concept en relevant les attentes tenant à la fois des individus et de l'organisation. Elle permet la mise en relief des « objets » d'adéquation (Schein, 1965) ou d'inadéquation entre les deux parties de l'échange. Notre approche souligne à la fois le caractère idiosyncrasique et subjectif des termes du contrat psychologique de l'employé mais aussi le partage de caractéristiques communes selon les typologies de salariés (au regard de la fonction notamment) qui sont essentielles du point de vue pratique. Ceci esquisse l'existence de « métas-contrats psychologiques » (Ho, 2005) partagés par des « classes sociologiques » (ex : les Directeurs d'Agence) qui mériteraient de futures études ciblées selon les populations concernées. De plus, en étendant l'approche sur le contenu du contrat psychologique aux dimensions qui le composent, notre modèle gagne en précision et en stabilité notamment par la vue exhaustive de ce qui s'échange entre l'employé et l'employeur (termes) et le cadre dans lequel s'opère cet échange (dimensions).

Néanmoins, il subsiste une limite quant à la distinction théorique entre ce que revêtent les terminologies de « promesses, attentes et obligations » que nous avons faites en suivant Guest (1998) qui recommandait de les traiter sans réelle différenciation. Ces termes, qui fondent le contrat psychologique, ne renvoient pas aux mêmes réalités. De futurs travaux mériteraient ainsi de spécifier les distinctions qui existent entre ces éléments (sans lesquelles les biais seront inévitables) en considérant que les *attentes* sont des croyances générales tenues par une partie de l'échange qui déclenchent la perception d'*obligations* tenant à l'autre partie. La *promesse* quant à elle ne relève pas d'une croyance mais d'une perception d'un engagement plus ou moins explicite de l'une des parties à l'égard de l'autre. Notre approche a également confirmé la difficulté de qualifier la partie « employeur » du contrat psychologique. Pour les uns, celui-ci est représenté par le manager (Levinson et al, 1962) alors que pour d'autres il s'agit de l'entreprise. Ce biais

perceptif est primordial car mesurer les attentes de l'employeur ne revient pas à la même chose selon l'une ou l'autre des perspectives. Aussi, là encore, de futurs travaux mériteraient de préciser ce qui est entendu par « l'employeur » notamment pour la population des intérimaires vis-à-vis de laquelle nous devons étendre notre recherche<sup>308</sup> (annexe 29).

Enfin, notre recherche souligne le caractère distinctif des processus de brèche et de violation qui renvoient à deux niveaux spécifiques dans le « schéma mental » de la relation d'emploi (Rousseau, 1999). Le premier niveau porte sur une évaluation cognitive de l'accomplissement du contrat psychologique (processus de comparaison) alors que le second porte sur le sentiment émotionnel conséquent à laquelle cette évaluation peut conduire le salarié (processus d'interprétation). De futurs travaux devront être conduits de manière longitudinale pour préciser quantitativement l'évolution et les effets de ces processus sur les composants attitudeux et comportementaux de la modélisation théorique mais aussi les effets modérateurs et/ou amplificateurs des médiateurs. Il s'agirait également de préciser les effets des caractéristiques individuelles dans ces processus notamment en termes de « tolérance » à la brèche et/ou violation du CP. De plus, il serait pertinent d'étudier ces processus au regard des « métras-contracts psychologiques » tenant à la spécificité des populations investiguées dont, dans le cas où ceux-ci se trouveraient confirmés, permettraient d'outiller la pratique managériale des entreprises d'identificateurs sur l'état des relations d'emploi. D'autre part, nos travaux suggèrent la possibilité de dresser des « cartes de navigation » concernant l'état de la relation d'emploi c'est-à-dire des typologies de nature d'emploi au regard des perceptions de brèche et/ou de violation qui nous renseignent sur les effets prédictifs/prévisionnels sur les attitudes et comportements des salariés. Néanmoins, tant sur ce point des « figures-types » proposées dans nos travaux que sur l'ensemble des éléments discutés à l'instant, de futurs travaux méritent d'être conduits en vue d'en assurer la validité externe par une méthodologie quantitative longitudinale sur des échantillons plus larges, plus nombreux et différenciés.

---

308 Nous devons ouvrir notre étude à l'évaluation du contrat psychologique entre les salariés en agence et les intérimaires (annexe 29) dans le cadre de stages effectués par des étudiants de Sciences Po Paris au sein d'AD. Il pourrait ainsi être pertinent de conduire de futurs travaux sur ces populations au carrefour de contrats psychologiques multiples à la fois du point de vue intérimaire (sur ce que sont ses attentes et obligations perçues) et collaborateur en agence (véhiculant les attentes organisationnelles et obligations conséquentes qui sont doubles : celles de son propre employeur et celles de son client pour lequel est détaché l'intérimaire)

## **Un approfondissement de la compréhension des processus de brèche et de violation par la théorie du deuil**

L'originalité de notre travail tient également et surtout à la lecture analytique que nous avons adjointe à notre modélisation théorique pour avancer dans une explication compréhensive des processus de brèche et de violation du contrat psychologique. Si les sciences de gestion, au travers de notre modélisation, permettaient de décrire ces phénomènes au même titre que les termes, dimensions et relations (avec les attitudes, comportements et médiateurs) du contrat psychologique, celles-ci échouaient à en expliquer à la fois la constitution et les évolutions. Aussi, notre approche interdisciplinaire a permis, tout d'abord, de souligner que ce qui fonde le contrat psychologique (attentes, promesses et obligations) pour l'employé repose sur des « objets » qui renvoient tous à la reconnaissance d'un désir. Les termes du contrat psychologique constituent ainsi la part « visible et perceptible » du désir dont l'employé, en tant que sujet, vise la reconnaissance dans sa relation à l'employeur (c'est-à-dire dans sa relation d'emploi). C'est en cela que nous les avons qualifiés « d'objets partiels du désir » car ils ne représentent pas la totalité du désir du sujet mais s'en font les signifiants. Dès lors, l'accomplissement du contrat psychologique, de la relation d'emploi, se verra dans un premier temps évalué de manière cognitive comme nous l'enseignent les sciences de gestion c'est-à-dire soumis à une comparaison de l'attente de l'objet partiel du désir à sa présence/absence. En cas d'absence de cet objet (non-accomplissement de la promesse perçue) et selon l'investissement qu'y aura mis le sujet au regard de son désir (de ce qu'il représente de son désir c'est-à-dire du Moi), suivra une interprétation de sa perte (ou menace) pouvant conduire à une perception de violation c'est-à-dire, comme le soulignent les sciences de gestion, « un sentiment qui est vécu à un niveau intrinsèque plus profond » (Frijda, 1998 ; Oatley, 1992).

Aussi, comme nos résultats le soulignent, le devenir de ces perceptions de brèche et de violation dépendront du « travail de deuil » qu'auront à conduire les sujets au regard de la perte réelle ou imaginaire de l'objet partiel de leur désir. Celui-ci permet de mettre en relief ce qui se déroule à l'arrière-plan de la perception individuelle de non accomplissement du contrat psychologique dont les réactions attitudinales et comportementales se portent comme « symptômes » (et dont le sentiment de « redevabilité » trouve une explication par la « dette symbolique » à l'égard de l'Autre). Il permet de souligner le processus de séparation à l'objet perdu qui est à l'œuvre du point de vue individuel au regard de la signification que celui-ci portait de son désir. Il permet de rendre compte de l'aspect dynamique et idiosyncrasique de ce travail de séparation au travers de ses différentes phases (où brèche et violation constituent les étapes préliminaires) dont les

renégociations et/ou actualisations du contenu du contrat psychologique portent l'empreinte et qui confirment que le contrat psychologique est un mécanisme de transformation (Schalk, 2004). Il révèle tout le caractère de l'économie psychique (au-delà de la personnalité soulignée dans les sciences de gestion) des sujets dans les opérations de désinvestissement/contre-investissement qu'ils sont conduits à réaliser pour faire face à la perte d'un objet partiel du désir. Celles-ci expliquent les attitudes et comportements individuels qu'en l'absence de cette lecture on peut être tenté de qualifier « d'irrationnels et/ou incompréhensibles »<sup>309</sup>. En ce sens, le deuil permet de comprendre les comportements de retrait qu'Hirschman, Shore et Tetrick (1994) définissaient par les notions de « voice » et « exit » en tant qu'ils représentent la partie « visible » des stratégies de défense opérées par le Moi. Il permet aussi de rendre compte de la tolérance différenciée aux perceptions de brèche selon l'atteinte narcissique qu'elles représentent pour le sujet et les conflits psychiques auxquels il peut être confronté. Il permet de compléter et d'améliorer la compréhension du processus d'interprétation dans la perception de violation ou encore des effets des médiateurs tels que, pour la justice organisationnelle, l'attribution de la responsabilité du tort subi (Folger et Cropanzano, 2001) dans la perte de l'objet.

Aussi, si cette complémentarité de la psychanalyse et des sciences de gestion mérite d'être renforcée par de futurs travaux sur le contrat psychologique, notamment sur l'apport de la théorie du deuil dans les processus de brèche et de violation (et en particulier un approfondissement des mécanismes de défense tels que le refoulement, le déni, le rejet ou encore la dénégation), l'association de ces disciplines laisse entrevoir de réelles perspectives. Tout d'abord, cet attelage, dans son prolongement « optique analytique », nous a permis de poser un second niveau de compréhension des phénomènes organisationnels en levant le voile d'une subjectivité qui recouvre la réalité organisationnelle. Il donne une vision quant à la subjectivité portée dans les relations d'emploi en marquant l'enserrement du sujet et de l'organisation dans le maillage des registres réel, imaginaire et symbolique. De plus, la psychanalyse permet d'accéder à « l'arrière-plan du système conscience/perception » défini par les sciences de gestion. Sur le « schéma mental » (Rousseau, 1995, 2001, 2004) de la relation d'emploi, les sciences de gestion fournissent un éclairage « cognitif » alors que la psychanalyse fournit un éclairage « psychique ». Cette dernière permet également de rendre compte de toute la complexité de la relation d'emploi au regard de la construction sociale et personnelle de la réalité que s'est construite le salarié (conduit à renoncer à la toute-puissance illusoire de son désir par des compensations socialement acceptables) et des dispositions idiosyncrasiques de ce dernier. Sur ce point d'ailleurs, comme le

---

309 Staw (1986) reconnaissait d'ailleurs lui-même, à propos de la satisfaction, qu'elle relevait de dispositions sous-jacentes dépassant la seule personnalité

montrent nos résultats, la psychanalyse permet d'approfondir les « piliers fondateurs » du contrat psychologique évoqués par Morrison et Robinson (1997, 2004) sur la socialisation (enfance et adolescence), les expériences antérieures, la culture dont nous avons souligné l'aspect symbolique et imaginaire, les aspirations individuelles fonctions de l'Idéal du Moi du sujet. In fine, cette combinaison permet, du point de vue de notre objet de recherche, une meilleure appréhension du « contrat social » (Morrison et Robinson, 1997) dans lequel s'inscrit la relation de l'employé à l'employeur et, du point de vue théorique, illustre concomitamment non pas la création d'un « troisième domaine théorique » (Neumann et Hirschhorn, 1999) mais la possibilité de développement de travaux sur des concepts organisationnels spécifiques par un réseau conceptuel basé sur des propositions d'exploration (Van Buskirk et McGrath, 1999).



### 5.3.3. Le pluralisme méthodologique comme illustration d'accès à la complexité

Les choix méthodologiques que nous avons retenus reposent sur l'objet de recherche lui-même. Aussi, c'est pour répondre aux deux niveaux d'investigation soulignés du point de vue théorique que nous avons entrepris de mêler différentes méthodes de collecte des données à différentes étapes de notre recherche sans que ce pluralisme méthodologique n'implique de tomber dans un relativisme absolu où « tout se vaudrait ».

#### **La technique quantitative comme exploration du versant « descriptif » de l'objet**

L'enjeu réside donc dans la « rigueur méthodologique » mise en œuvre pour avancer dans la compréhension de l'objet de recherche. Cette rigueur passe, comme l'exprime Bachelard (1938), par « savoir poser les problèmes, et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne le véritable esprit scientifique ». C'est ainsi au regard de cette « problématisation » de l'objet de recherche que nous avons convoqué l'association des méthodologies quantitative et qualitative. Nous avons fait ce choix pour trois raisons. La première, tient à notre volonté affirmée, depuis l'entame de ce travail de thèse que nous considérons comme un apprentissage à la recherche, de nous mettre à l'épreuve des méthodes existantes en sciences de gestion (sans nous détourner d'une complexité due à la distance que celles-ci occupent au regard de notre cadre de référence « qualitatif »). Cette motivation tient à la fois d'une volonté de maîtrise de ces méthodes pour leur utilisation lors de futurs travaux (dont l'objet nécessiterait le pas quantitatif) et, par leur connaissance pratique, nous permettre d'en dresser les forces et faiblesses. La seconde raison porte sur le gage de « scientificité » et/ou de validité apporté par l'instrument quantitatif dans le regard des « sujets » nous ayant introduit sur notre terrain de recherche, et, de manière conséquente, de la clef d'entrée qu'il constitua pour nous. En effet, ceux-ci nourrissent une « fétichisation » des instruments de mesure. Par conséquent, nous voir nous présenter et envisager notre démarche en premier lieu par cet instrument les a rassuré à la fois sur notre méthode et de manière « transférentielle » sur nos propres compétences. La troisième raison, la plus importante, tient au bénéfice apporté par cette combinaison dans l'appréhension de notre objet de recherche. En effet, cette « triangulation » nous a permis de « regarder » notre objet de recherche sous deux angles complémentaires pour améliorer à la fois la précision de la mesure et celle de la description (Thiétart, 1999).

Dans un premier temps, nous avons entrepris d'explorer le versant « descriptif » de notre problématique en mettant en œuvre une méthode permettant justement de mettre en évidence de « quoi » se compose l'objet (contenu) à savoir « la brèche et/ou la violation perçue ». A partir de la modélisation théorique, nous avons construit comme outil un « questionnaire » permettant de mesurer l'ensemble de ses composants. Notre volonté portait sur le souhait de cartographier, au travers d'une photographie réalisée à un instant *t*, la nature des perceptions de brèche et/ou de violation des sujets. Cette étape correspond donc à un état des lieux des perceptions de brèche et/ou de violation des répondants au questionnaire nous permettant de « localiser » les éléments saillants de notre objet dans « l'étendue » des réponses apportées. Ce recueil de données quantitatif, par l'analyse qui s'en est suivie, nous a ainsi permis de « jeter » un filet sur une population de répondants représentatives de la société AD (dans l'ensemble de ses dimensions) qui nous a permis de définir une typologie d'individus selon le degré de brèche et/ou de violation perçue du contrat psychologique et caractérisée par les éléments attitudeux/comportementaux et médiateurs de la modélisation théorique. Notons, que cette typologie a été réalisée *a posteriori* de notre présence sur le terrain c'est-à-dire que le second temps qualitatif a été engagé sans que nous ayons pu disposer d'une connaissance sur l'appartenance « typologique » de l'interviewé que nous rencontrions. Ceci constitue une limite méthodologique que nous assumons mais que nous n'avons pas identifiée à cette étape car, d'une part, nous n'avons pas déterminé le sens de nos analyses (par méconnaissance des possibilités offertes par les instruments d'analyse quantitatif) et, d'autre part, nous avons insisté sur les analyses descriptives en vue de remettre nos rapports à nos interlocuteurs avec la mise en place et la réalisation concomitante de notre méthodologie qualitative.

Concernant l'outil « questionnaire » à proprement dit, son accessibilité par internet a permis de rendre la passation dynamique auprès des répondants en leur permettant d'en suivre la progression, de l'interrompre et d'y revenir à tout moment sans perdre leurs réponses. Pour nous, cette configuration nous a permis de nous assurer de la complétude des questionnaires par la sécurisation à chaque étape de la réponse aux items, de suivre le taux de réponse, de relancer les répondants de manière ciblée dans le cas de non réponse ou réponses partielles, de gagner du temps dans l'importation des données informatisées vers les logiciels d'analyse SPAD et SPHINX. De plus, cet outil nous a permis de définir des procédures de passation spécifiques par le déclenchement de sous-questions selon la nature des réponses apportées aux items (améliorant leur précision) et par la variation des modalités de questionnement (échelles de likert, dichotomique, etc.). Néanmoins nous devons concéder un certain nombre de limites. Tout d'abord, si nous avons réalisé un pré-test de l'outil du point de vue ergonomique et technique

auprès d'une dizaine de personnes (notamment de la structure interne), nous n'en avons pas testé la fiabilité et la validité (qui seraient à conduire en vue d'un emploi de cet outil dans de futurs travaux) auprès d'un échantillon plus large. De plus, nous n'avons pas assez varié le sens des formulations dans nos questions c'est-à-dire, pour un item (ex : sur la confiance), interrogé le répondant par des formulations contraires. Toujours sur cet aspect de la formulation, il semble que dans la mesure de l'état d'esprit des répondants nous ayons associé des éléments qui renvoient à des émotions de nature différenciée (ex : « je me sens déprimé et fatigué ») conduisant à l'hésitation voire la résistance de certains répondants dans les choix réalisés (se considérant fatigué mais pas forcément déprimé). Concernant les échelles de mesure de likert, nous regrettons d'avoir retenu 5 points au lieu de 4 c'est-à-dire d'avoir introduit la possibilité aux répondants d'exprimer des réponses médianes nous faisant risquer la tentation d'un engagement personnel non marqué.

D'autre part, nous n'avons mesuré que quelques dimensions des concepts de la modélisation théorique renvoyant aux attitudes, comportements et médiateurs au travers des items proposés c'est-à-dire que nos mesures n'en captent pas l'exhaustivité. Par exemple, pour l'implication, nous n'avons pas mesuré les 5 objets relevés par la littérature organisationnelle mais seulement l'objet « organisation » voire le « poste de travail » ou encore, pour l'OCB, nous n'avons mesuré que la dimension « altruiste » par le fait d'aider une personne dans l'exercice de son activité professionnelle. Notons également que les mesures entreprises l'ont été sur du « déclaratif » et que celles-ci auraient méritées un recoupement par des mesures plus objectives notamment pour la performance au travers d'indicateurs spécifiques (productivité, rentabilité, etc.). On peut également s'interroger sur la mesure des « attentes de l'employeur » qui, dans notre étude, l'ont été par les employés (quelle que soit leur position organisationnelle mais au plus Directeur Régional) et sur la base du PCI de Rousseau (2000) dont nous avons souligné plus haut les critiques auxquelles celui-ci pouvait se trouver confronté. Ceci nous renvoie à la difficulté de qualifier et d'identifier le détenteur ultime de ces éléments dont nous pourrions supposer la possession par la direction générale. Aussi, de futurs travaux mériteraient de spécifier distinctement ce que sont les attentes de l'organisation en questionnant les dirigeants de l'entreprise tout en investiguant les perceptions des employés à leur sujet (ceci permettant d'évaluer les dissonances éventuelles). De plus, une réédition du questionnaire mériterait un allègement des sous-questions déclenchées en précision des choix des attentes de l'employeur et de l'employé à la fois parce qu'elles alourdissent la procédure de passation et qu'elles engendrent une « masse » d'information qu'il devient difficile de traiter dans l'analyse statistique (et qui place l'analysant dans l'inconfort ne sachant comment traiter l'ensemble et/ou les parties qui

méritent de retenir son attention). Enfin, nous n'avons pu mettre en place, du point de vue quantitatif, une mesure longitudinale du contenu du contrat psychologique et des perceptions de brèche et/ou de violation éventuelles. De futurs travaux mériteraient de les prendre en considération notamment dans le cadre de changements organisationnels pour suivre l'évolution « descriptive » de cet objet avant, pendant et après son implémentation.

### **Les techniques qualitatives comme exploration du versant « évolutif » de l'objet**

Le second temps de l'étude consistait à explorer le versant « évolutif » (processuel) de notre problématique de recherche en mettant en œuvre une méthode révélant le devenir de notre objet au travers de l'évolution des contenus précédemment repérés. Nous avons donc adopté une méthode de recueil de données qualitatives longitudinale par la réalisation d'entretiens individuels auprès de 13 salariés sur une période de 6 à 8 mois (pour suivre l'évolution de leur contrat psychologique et les éventuels phénomènes de brèche et/ou de violation). Nous nous sommes résolument inscrits dans une démarche « idiographique » par notre approche « clinique » (à dominante psychanalytique) dont le processus d'investigation avait pour but de révéler une histoire singulière en soulignant les conditions particulières de son déroulement. Notre attitude purement compréhensive, lors des entretiens individuels, nous a conduite à rechercher le sens profond des mots et des conduites par des théories de portée extrêmement réduite et locale, capables d'intégrer les circonstances contextuelles qui ont présidé à leur production et leur donnant un sens très précis. Nous avons donc avancé dans la « profondeur » de notre objet de recherche en adjoignant au repérage des phénomènes de brèche et/ou de violation perçus par le sujet un sondage de « ce » qui pouvait de son histoire organisationnelle et personnelle (passée et présente) nous permettre d'en comprendre les évolutions c'est-à-dire de donner du « sens » aux données quantitatives au travers des significations évoquées par les sujets interrogés (ex : sens individuel donné à la brèche sur la reconnaissance perçue).

Néanmoins, nous devons souligner que nous n'avons pu répondre à l'ensemble des modalités « cliniques ». D'une part, malgré notre formation et notre sensibilité à la discipline, nous ne sommes ni psychanalyste, ni psychologue clinicien et n'avons pas, malgré la tenue régulière d'un journal de recherche, analysé de manière systématique les résistances et transferts desquels nous étions l'objet. De plus, inscrit dans un processus de recherche, nous ne pouvions envisager un dispositif semblable au dispositif thérapeutique fondé à la fois sur la position allongée du « sujet », notre position hors de sa vue, un « mutisme » devant servir l'expression d'un « dire » libre, des séances hebdomadaires au minimum (même si nous avons conservé une fréquence dans

les échanges, une fois par mois, que ce soit en face à face ou par téléphone) et leur rétribution. Nous n'avons pu également intégrer dans notre analyse les effets non-verbaux tels que les gestes, postures, etc. ou encore, interroger suffisamment les « symptômes » que peuvent être l'angoisse, la colère exprimées par les salariés en tant que dangers qu'ils signifiaient de leur Moi. Notons aussi que nos résultats qualitatifs sur la complémentarité des étapes du deuil dans les processus de brèche et de violation méritent d'être approfondis et confirmés par des études portant à la fois sur un échantillon plus large et défini *a priori* au regard des résultats quantitatifs. N'ayant pu composer notre échantillon (salariés volontaires) et garantir sa représentativité du point de vue des régions représentées, des métiers (beaucoup de Directeurs d'Agence pour peu de personnel en agence), des classes de notre typologie, l'interrogation de salariés identifiés du point de vue descriptif comme appartenant à une typologie de brèche et/ou de violation importante pourrait renforcer notre compréhension sur l'articulation de cette perception avec le deuil et ses mécanismes. Enfin, les étapes du deuil que nous avons dressées et illustrées méritent elles-mêmes d'être réinterrogées et affinées notamment par des travaux adoptant un protocole de recherche longitudinal interrogeant, dès son amorce, les interprétations du sujet sur son histoire organisationnelle et son rapport au travail<sup>310</sup>.

Pour autant, notre armature psychanalytique nous a permis d'intégrer dans notre méthodologie les effets transférentiels qui découlent inéluctablement de toute relation interpersonnelle, même en situation de recherche. Même si nous reconnaissons ne pas avoir pu pleinement les contrôler, notre formation clinique et notre sensibilité intellectuelle à la chose psychanalytique nous ont néanmoins permis de les identifier. Ce repérage, s'il n'annihile en rien la maîtrise des biais constatés, permet de modérer, relativiser, contextualiser les résultats qui en sont imprégnés. Notre connaissance théorique de cette discipline nous a permis dans notre pratique de recherche d'objectiver la part que nous prenions au cœur du dispositif de recherche (dont le journal de recherche constitue l'un des outils) dans le regard des salariés (en tant que variable). Celle-ci nous a permis de tolérer et d'accepter d'être placé dans des positions transférentielles différenciées selon les sujets interrogés (collègue, consultant, chercheur, etc.) en vue de servir notre objectif ultime d'expression d'une parole libre et singulière. Sur ce point, précisons d'ailleurs que notre appartenance au Groupe AD, si elle peut être contestée de prime abord au regard d'une exigence de neutralité, s'avère avoir servi cette projection des salariés à notre égard. De même, celle-ci nous aura permis de disposer, par la structure interne, des codes (langage, culture, cadre de référence) de notre terrain nous facilitant l'accès au symbolique de nos interlocuteurs. De plus,

---

310 Nous ne l'avons pas entrepris dans cette étude d'une part pour nous assurer de l'instauration d'une relation de confiance avec les interviewés et, d'autre part, parce que nous n'avons acquis la maîtrise de notre objet qu'au fur et à mesure de l'avancée de son exploration

notre ossature psychanalytique nous a permis de repérer dans le champ organisationnel les phénomènes qui restent à première vue obscure pour le non-initié tels que la résistance du Directeur Régional de la région Aquitaine au regard de l'instrumentalisation ressentie par lui-même de nos résultats à son encontre. Sans cette connaissance, sans cette grille de lecture, nous aurions pu, comme ce fût le cas dans les premiers instants, considérer sa volonté de retrait du dispositif comme un échec personnel. Par elles, nous avons pu être en capacité de comprendre le sens de ce retournement dans ce qu'il signifiait à la fois du déni de ce Directeur de faire face à la réalité que nos résultats objectivaient mais aussi de sa propre fragilisation dans le champ de l'Autre. D'ailleurs, cette « optique analytique » nous a permis de discerner à l'arrière des rôles organisationnels tenus par nos interlocuteurs leur situation de « sujet » et, en conséquence, comprendre les réactions que nous rencontrions et surtout identifier les « signifiants » servant leur « personnalité psychique »<sup>311</sup>.

Nous trouvons encore une illustration de l'utilité compréhensive et méthodologique d'une approche psychanalytique dans la conduite des groupes de travail collectif. Si ceux-ci ont apporté une dimension « interventionniste » à notre recherche par un travail d'alignement des attentes individuelles et organisationnelles des managers, notre participation se limitait toutefois le plus souvent à une « observation participante » faite d'interventions ponctuelles (sur les notions évoquées par les participants et de l'apport d'un « regard extérieur » pour les membres des groupes engagés dans une production de sens collectif). En tant que tel, ce matériau aura constitué pour nous un ensemble de données secondaires à la différence du caractère primaire des données du questionnaire et des entretiens individuels. Il nous aura permis de confirmer la « représentativité » et la « saturation » des données qualitatives recueillies lors des entretiens individuels et d'esquisser l'ouverture pratique dans laquelle pouvait s'inscrire une réelle intervention à la lumière de nos résultats. Mais, pour illustrer encore une fois le bien fondé de la complémentarité psychanalytique dans ce type de travaux « constructivistes », notre approche aura permis de « capter » l'inattendu qui surgit du réel organisationnel c'est-à-dire de mettre en relief les jeux inconscients qui émaillent les groupes collectifs notamment les phénomènes de résistance<sup>312</sup>.

---

311 Nous pensons ici, à titre d'exemple, au Directeur de la région Alpes qui se soutenait d'une fétichisation des outils de mesure, du chiffre, des indicateurs

312 Par exemple, lorsque le processus s'est bloqué, à l'incompréhension du Directeur Régional et de Laurence, notre approche a permis de rendre lisible ce qui se jouait des « sujets-DS » dans leur propre incapacité à faire face à la modification de leur propre réalité organisationnelle (modifications des attentes de l'entreprise à leur égard). Elle nous a permis de donner un sens à leurs réactions nostalgiques, de regrets, de colère par la mise en relief d'un non accomplissement du deuil de la situation passée. Elle a permis de rendre acceptable pour leur manager, car compréhensive, leur incapacité à opérer leur propre alignement aux attentes organisationnelles et donc de déclinaison du dispositif à leurs subordonnés.

### 5.3.4. Le contrat psychologique comme outil de gestion managériale et RH

Notre recherche confirme la position angulaire du management au sein de l'organisation. En tant que « vecteur » du « sens organisationnel » (messages, décisions, etc.), ses propres difficultés d'alignement aux attentes organisationnelles feront encourir le risque d'une déclinaison biaisée, incomplète ou encore non-conforme sur la suite de la chaîne managériale. Notre étude, par l'observation participante, laisse entrevoir un dispositif d'accompagnement managérial (à chaque strate) de mise en ligne individuelle aux attentes de l'entreprise induites ou non par les changements organisationnels (endogènes ou exogènes).

#### **L'exemple du travail par « focus group »**

La démarche engagée sur la région Alpes consistait à inscrire les managers de rang 1 et 2 (Directeurs d'agence et de secteur) dans un « travail de réflexion par groupe » sur leurs « enjeux managériaux face aux évolutions stratégiques de l'entreprise ». Cette démarche « participative » renforçait le sentiment d'écoute et de prise en considération individuelle (perception de SOP) et, comme le souligne Enriquez (1997, p. 170), a permis « aux hommes de reconquérir ce qui leur a été volé (ou masqué) : l'évaluation de leurs actes, la compréhension du système économique et social, la *culture* dont ils sont les protagonistes, le *langage* dont ils sont les énonciateurs. Et pour cela, leur fournir le lieu et l'occasion de pouvoir parler de ce qui les intéresse et d'expérimenter la puissance de leur pensée ». Nous indiquons en annexe 30 les thématiques sur lesquelles a porté le travail de « restauration d'un sens collectif » au niveau de la région Alpes. Les échanges et l'appréhension respective des contraintes propres à chaque rôle a permis de redéfinir les lettres de missions de la hiérarchie « Directeur de Secteur/Directeur d'Agence », de refonder « un contrat moral entre les deux parties » ou, comme le souligne le Directeur Régional, de disposer d'éléments de compréhension mutuelle. A l'initiative du Directeur Régional, l'action devait être déclinée lors des réunions internes de secteur d'une part pour restituer les résultats de l'enquête et les axes de travail conséquents à conduire<sup>313</sup> et, d'autre part, pour « faire vivre l'expérience » aux collaborateurs et enrichir les thématiques.

---

313 La question étant devenue au terme de ce travail collectif « comment recréer le cercle d'influences du Directeur d'Agence au regard des nouveaux objectifs de l'entreprise ? »

Or, la limite de la démarche a été atteinte d'une part par l'absence de soutien de la Direction Générale auprès du Directeur Régional<sup>314</sup> et, d'autre part, par la « fragilité » des managers de rang 2 (Directeurs de secteur) dans l'appréhension de leur rôle au regard des nouvelles attentes de l'entreprise. Celle-ci paraît « naturelle » dans l'après-coup à la fois parce qu'ils se sont trouvés face à une notion (le contrat psychologique) découverte par eux seulement depuis un mois<sup>315</sup>, et, d'autre part, parce qu'ils ont été les réceptacles d'une expression directe et forte des attentes de leurs équipes de Directeurs d'Agence. Nous affirmons même que cela était inévitable et nécessaire pour poser le socle de l'appropriation des nouvelles exigences organisationnelles. En effet, la « construction d'une nouvelle réalité » passe par la gestion des conflits personnels que celle-ci génère c'est-à-dire que le manager, au niveau individuel, fasse le « deuil » des objets à présent perdus dans la reconfiguration organisationnelle. Ce travail de deuil, comme nous l'avons illustré plus haut, doit permettre au sujet de faire face à la réalité qui a changé et donc de repérer le détachement qu'il est nécessaire d'effectuer par rapport à l'organisation et ses métiers d'autrefois. Tant que ce travail de séparation n'a pu être conduit par la verbalisation, le sujet reste « accroché » aux objets perdus. Dans notre cas, n'ayant eu l'occasion de verbaliser les conflits psychiques qui les tenaient (et dont la conséquence était l'idéalisation de la situation passée), cette situation leur a permis de mettre en route un discours ouvrant sur les conflits psychiques individuels qui les tenaient. L'enjeu tenait donc à la fois à accompagner ces managers dans cette opération et rassurer le Directeur Régional sur ce phénomène psychique qui se trouve bienvenue dans la poursuite de la construction du sens collectif (le nier conduirait à construire sur du vide).

Dans notre cas, comme en témoigne le schéma suivant, le dispositif a certes constitué une réponse aux attentes de la base mais, dans sa prise à revers de la chaîne managériale, a mis en cause sa pérennisation pour n'avoir pas « verrouillé » à la fois le soutien de la Direction auprès du Directeur Régional et la capacité des Directeurs de Secteurs à s'en faire les relais. Il confirme néanmoins l'intérêt d'un travail par « strate » sur la « chaîne managériale » mais dans le sens inverse de celui que nous avons conduit pour que le manager, du niveau supérieur au niveau inférieur, actualise ses nouvelles attentes personnelles (collaborateurs) et fonctionnelles (managériales), s'approprie ses enjeux et que puisse s'établir, entre sujets de même niveau, les bases d'un langage commun (grille de lecture commune de ces enjeux). L'objectif est donc de dépasser le vécu d'une altérité entre ses valeurs, croyances ou encore principes et les nouvelles attentes de l'organisation. C'est parce que ces dernières marquent la scission progressive qui

---

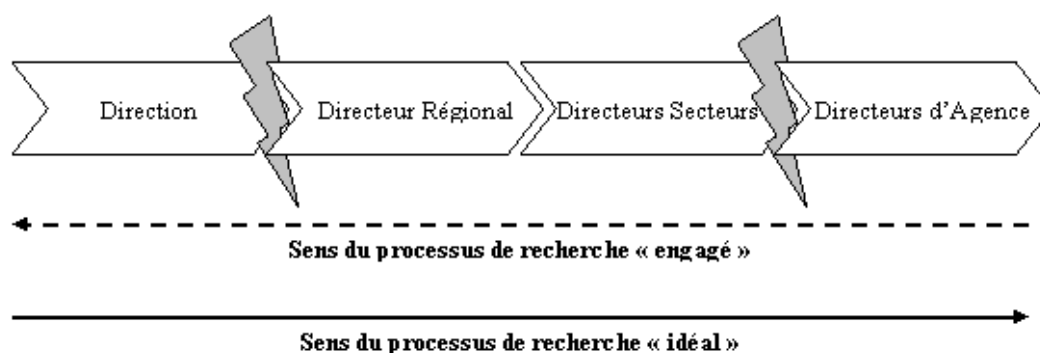
314 Dont nous avons souligné les motifs dans le chapitre 3 à savoir « l'éclatement » du « Groupe Projet » qui avait donné son soutien à la présente étude

315 Alors que le Directeur Régional, au travers de nos nombreux échanges durant les 10 mois de recherche, a pu s'accaparer la problématique évoquée, se familiariser avec les notions en jeu et comprendre le mécanisme constitutif de la relation d'emploi et leurs incidences



s'opère dans l'*être* du sujet que celui-ci bascule dans une position intenable (non tenable pour l'être). Dès lors, comment le manager qui est traversé par cette « schizophrénie » peut néanmoins répondre aux devoirs qu'exigent sa fonction (sur laquelle il peut être en opposition, ne pas croire ou ne pas en partager la pertinence) sans perdre la face à la fois dans le regard de ses subordonnés et dans le sien propre (c'est-à-dire face à lui-même, à son Moi) ? N'est-il pas de l'intérêt de l'organisation, au regard du coût économique qu'une situation « schizophrénique » de son management entrainerait, d'identifier les objets à partir desquels se nourrit l'estime de soi pour rendre tenable la relation d'emploi déséquilibrée dans laquelle est inscrit le sujet ?

Figure 37. Maillons de la « chaîne managériale » AD en rupture à la réinstauration du « sens »



### **Une proposition d'accompagnement managérial face à la transformation « subjective » induite par le changement organisationnel**

Une démarche fondée sur nos travaux nous semble pouvoir permettre aux managers de s'étalonner et de consolider leur posture managériale, et de manière concomitante garantir, par le cadre ainsi établi, la cohérence de la duplication du dispositif. Comme le souligne Enriquez (1997, p. 171), « une telle attitude engendre un certain type de travail : travail sur soi, sur ses résistances, mais aussi travail portant sur le fonctionnement de l'entreprise, l'évolution des métiers, les conflits structureaux, les systèmes de pensée » (Enriquez, 1997, p. 171). Notre proposition d'intervention auprès des entreprises est inscrite au cœur même de *l'ingénierie sociale* du changement (quelle qu'en soit la nature). Elle peut permettre à la fois une mise en relief de la dimension « subjective » inhérente à toute transformation organisationnelle et fournir des guides pratiques permettant d'agir de manière préventive sur les éventuelles réactions négatives qui peuvent faire obstacle au succès de l'opération. Cette dimension subjective doit être prise en considération à chacune des étapes du processus du changement organisationnel : de la préparation, la déclinaison à la sécurisation du dispositif.

Dès la phase de préparation et de planification du projet avec la direction de l'entreprise, cette dernière doit s'interroger sur ce que le changement implique comme « nouvelles attentes organisationnelles » selon les fonctions de ses collaborateurs et en particulier tout au long de la chaîne managériale (pourquoi on change ? Ça change quoi pour moi ?). Elle doit d'un côté définir ce que sont les incidences objectives du changement au niveau des missions, rôle ou encore pré-requis de la fonction<sup>316</sup>, et, de l'autre, en préciser les incidences subjectives c'est-à-dire les obligations modifiées ou révisées qui sont générées. L'objectif est ainsi « d'objectiver » ce que le changement, par la modification des attentes organisationnelles concernant chacune des fonctions de l'entreprise, induit comme écart(s) perceptif(s) potentiel(s) concernant les compromis définis antérieurement. Cela permettra ainsi :

- De dresser une cartographie (sur le modèle des « figures-types ») des risques de perceptions de brèche et de violation de ces compromis (et des réactions conséquentes qui en sont induites) et des objets sur lesquelles elles peuvent porter (termes du contrat psychologique).
- D'avancer dans la compréhension et l'identification des risques sociaux,
- De sécuriser par strate la mobilisation du management et des relais internes (RH, représentants du personnel) puis du personnel dans son ensemble,
- De se doter d'un mapping des enjeux subjectifs et perceptifs inhérents au changement pour à la fois guider les différentes actions de communication (en répondant au plus près des inquiétudes singulières) et construire les indicateurs de suivi adaptés.

Notons qu'à cette étape, l'appui d'un intervenant sensible à l'approche analytique pourra permettre de sensibiliser et d'accompagner la direction de l'entreprise dans la compréhension de l'inévitable « travail de séparation » qu'auront à conduire les collaborateurs. Il nous paraît utile pour les dirigeants d'appréhender dès cette phase de planification ce que le changement peut induire pour les salariés comme renoncement(s) potentiels au regard du « compromis initial » qu'ils avaient engagé. Celui-ci, nous l'avons montré, est porté par des éléments (termes) qui soutiennent directement l'identité professionnelle et sociale du sujet-salarié c'est-à-dire chargés de signification(s) intrinsèque(s) profonde(s) qui touche dans leur mouvement au désir même du sujet. Il s'agit par cette approche complémentaire d'apporter une lisibilité supplémentaire aux phénomènes de résistance rencontrés en période de changement, aux aspects symboliques et imaginaires qui innervent toute l'organisation, aux résurgences attitudinales et comportementales

---

316 Notons qu'une identification d'une modification des attentes organisationnelles selon les fonctions peut influencer sur les pratiques de gestion des ressources humaines notamment en matière de recrutement (révision des pré-requis) ou encore de formation (adaptation au poste).

individuelles et collectives, etc. qui peuvent être antagonistes au projet organisationnel c'est-à-dire de les comprendre, de les identifier, de les inscrire dans le processus et les anticiper.

Au second stade, la déclinaison, l'enjeu réside dans l'appropriation et l'implication des différents acteurs de l'organisation dans la « co-production » du contenu opérationnel du projet. A partir de cette étape, la communication doit être permanente, itérative et inclure les instances représentatives du personnel<sup>317</sup>. Comme le soulignait Cascio (1993), la participation de tous favorise l'expression des attitudes positives au regard d'une perception de responsabilité individuelle et collective dans les changements qui interviennent et augmente la probabilité du succès de son implémentation (Freeman, 1994) en renforçant le sentiment de contrôle sur le glissement stratégique qui est opéré. Sur le modèle de notre proposition d'intervention commanditée par AD au terme de notre étude<sup>318</sup> (annexe 31), celle-ci se fonde sur une « démarche participative en cascade » de toute la chaîne managériale. Il s'agit de produire des engagements individuels et de s'assurer, par étape, d'une mise en conformité individuelle et fonctionnelle car les managers sont tout à la fois les premiers relais des décisions organisationnelles, les premiers garants de leur application et les premiers gestionnaires des réactions des collaborateurs. Cette « mise en ligne » individuelle doit ainsi être conduite au travers d'Espaces de Discussion (Detchessahar, 1997, 1998) c'est-à-dire des espaces d'échange d'information et de confrontation des opinions ou encore d'élaboration de normes communes de qualité. Ceux-ci consistent à accompagner les managers dans :

- L'appréhension et la compréhension du projet organisationnel,
- L'évaluation des incidences pratiques dans leur métier au quotidien (compétences, tâches, organisation, méthodes de travail, moyens/soutiens nécessaires, etc.) c'est-à-dire les opportunités/contraintes de l'évolution de sa fonction, le repérage des écarts individuel entre attentes individuelles et organisationnelles et les actions conséquentes de support individuel à engager (coaching, formation, etc.)
- La communication à tenir auprès de leurs subordonnés.

Ces Espaces de Discussion (une à plusieurs sessions), c'est-à-dire d'expression dynamique au travers de « team bulding » ou de « coaching d'équipe », ont pour objectif de permettre à chaque manager d'opérer sa propre mise au clair au regard de l'actualisation de ses obligations fonctionnelles à l'égard de l'entreprise. Ceux-ci profiteraient de la participation d'un tiers se

---

317 Comme nous l'avons réalisé dans notre étude auprès des membres du CHSCT

318 Nous avons été de nouveau sollicités à la suite de notre étude pour appuyer l'entreprise dans un changement de modèle de distribution afin de suivre dans le temps le climat social (baromètre) mais aussi les points d'achoppement individuels pouvant exister dans la déclinaison du projet et donc les moyens nécessaires à mettre en œuvre pour les lever et les lieux où les faire agir.

posant en miroir du groupe de managers pour leur permettre de prendre du recul, de « sortir de leur soi », et faciliter les échanges par « un travail d'analyse ayant pour fonction de faire émerger les paroles bloquées, de favoriser la compréhension des déterminations sociales et donc de ce *qui* parle à travers le discours de chacun » (Enriquez, 1997, p 309). Ce dispositif proposerait ainsi aux sujets une situation en décalage à l'intérieur de leur situation ordinaire créant « une rupture qui favorise l'émergence de ce qui n'est ni de mise ni entendu dans le contexte habituel : émotions, associations, réactions, contradictions » (Barus-Michel, 2004). L'appui d'un intervenant sensible à l'approche analytique peut permettre d'engager chacun des acteurs dans une objectivation de la dimension « implicite » de son rapport à l'organisation fondé sur des « objets » qui permettent à la personnalité psychique, au narcissisme du sujet-salarié, de s'accrocher à la réalité organisationnelle. Or, ce faisant (en s'accrochant sur ces objets), ceux-ci « disent quelque chose de soi » c'est-à-dire qu'ils sont significatifs et soutiennent son être, ils participent de son estime de soi par l'intermédiaire de la reconnaissance que le sujet en a et que les autres lui reconnaissent. Ce sont des « objets symboliques » pour le sujet que le changement, porteur d'objets symboliques nouveaux ou actualisés, peut venir littéralement percuter et qu'il est nécessaire d'accompagner. Si le manager reste fixé à des objets précédemment valorisés par l'organisation (et sur lesquels le sujet nourrissait son narcissisme), il manifestera des comportements de nostalgie de la situation antérieure, d'idéalisation de l'objet perdu au regard de l'entaille narcissique que représenterait leur renoncement (d'où les dépressions, les déprimés ou encore fatigue) et sera dans l'incapacité de décliner les nouveaux objets auprès de ses équipes (d'où l'enrayement sur la suite de la chaîne managériale).

Aussi, ces Espaces de Discussion (ED) sont l'occasion d'accompagner ce travail de détachement des objets perdus pour assurer un réinvestissent sur les nouveaux objets valorisés par l'organisation, leur permettre d'objectiver les pertes subjectives potentielles induites par le changement, les conflits intra et inter-psychiques qui peuvent être éprouvés et dont l'entreprise constate les effets au regard des réactions de refus, de résistance, de décompensation ou de résignation au cours de la déclinaison du dispositif. Ainsi, cette expertise analytique peut ajouter dans la conduite de l'ingénierie une identification par les acteurs des jeux imaginaires et symboliques dans lesquels ils peuvent être enserrés ainsi que ceux auxquels seront confrontées leurs équipes lors du déploiement du projet. Elle peut leur permettre de réintroduire le « sens » du changement et des nouvelles attentes conséquentes pour leur permettre de se ré-accrocher à l'Autre. Faire cela, c'est reconnaître l'intelligence du collaborateur et donc le valoriser et non l'infantiliser. Elle complète aussi la compréhension des managers sur les antécédents de leur propre comportement et de celui de leur collaborateur. Aussi, ces Espaces de Discussion doivent

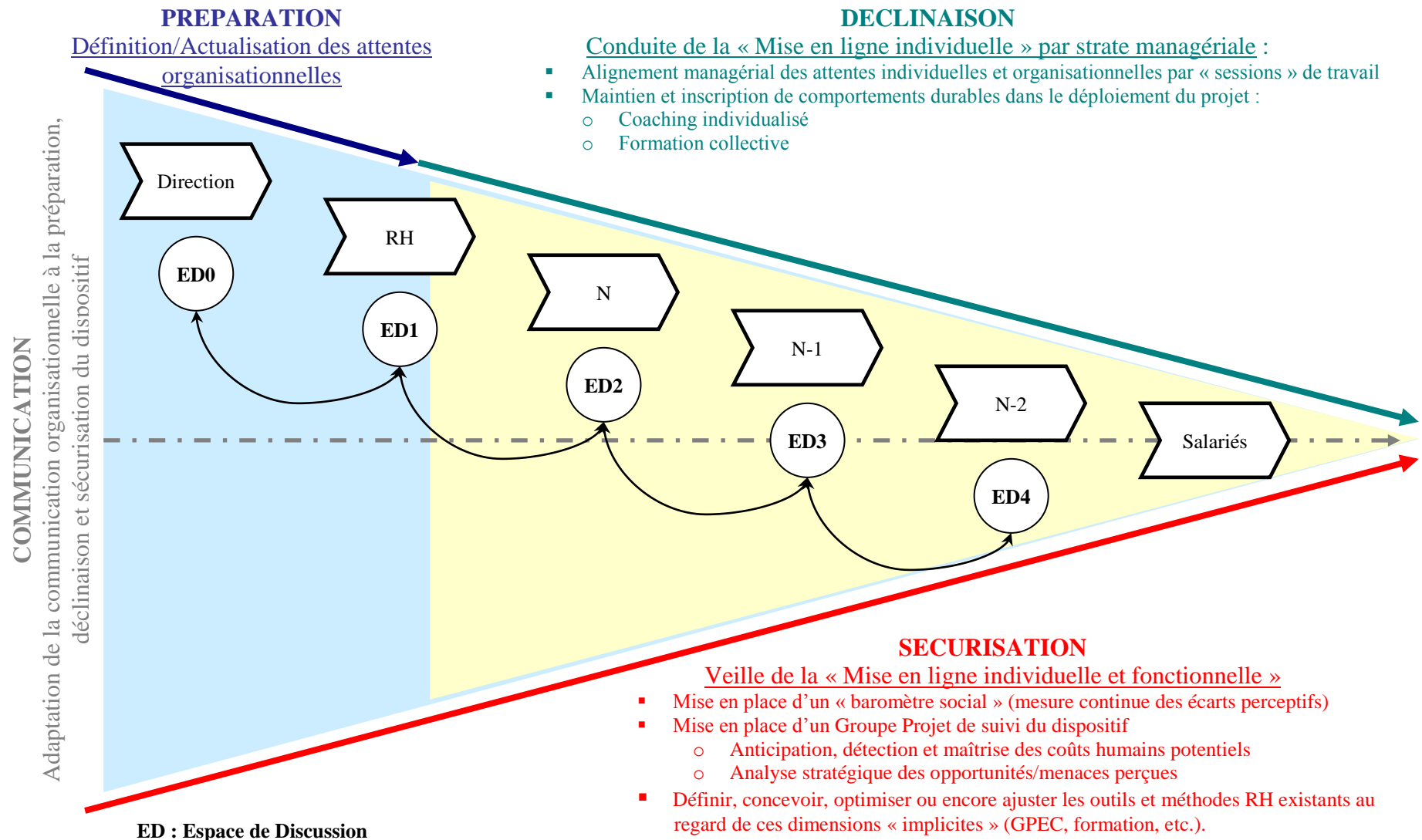
se poursuivre par des formations collectives au cours de la déclinaison du dispositif ou encore par un « coaching » spécifique auprès de managers éprouvant des difficultés à renoncer à la situation antérieure, à adhérer aux nouvelles attentes organisationnelles comme ce fût le cas dans notre étude pour deux managers<sup>319</sup>. Cette seconde étape est donc essentielle car elle consiste précisément à réguler et opérer la stabilisation des nouveaux compromis implicites établis entre tenants de chaque fonction et l'organisation.

Enfin, dans la phase de sécurisation du déploiement du dispositif, sur l'inspiration du questionnaire que nous avons réalisé, il s'agit de mettre en place tout au long de l'implémentation un « baromètre social » fondé sur des indicateurs spécifiques concernant l'évolution de l'état d'esprit des collaborateurs, leur perception sur la conduite du changement, les écarts existants avec les actions engagées, les freins et/ou les sources d'achoppement identifiés ou encore l'adéquation et l'efficacité des moyens (actions) qui sont mis en œuvre. Notre démarche permettra alors aux entreprises de disposer d'un dispositif de gestion préventive des risques comportementaux (voire psycho-sociaux) sur la base d'indicateurs permanentes concernant le climat social, l'évolution des attentes collaborateurs vs entreprise, la satisfaction, la confiance, la perception de justice ou de support concernant les pratiques/politique RH et managériale,.... Ce dispositif peut permettre tout à la fois la « prévention » de ces manifestations, la capacité d'adapter l'ingénierie « technique » du projet stratégique ou encore de disposer d'éléments servant la communication auprès des divers acteurs de l'entreprise. Il peut ainsi être utile de définir un « Groupe Projet » composé de membres de la direction, des RH et des managers de manière à observer et opérer une lecture de ces divers éléments, leur analyse et en capacité de proposer et de mettre en œuvre des actions correctives ciblées au regard des remontées du terrain.

---

319 Notre travail a en effet permis au Directeur Régional d'identifier les difficultés de ses subordonnés et de leur proposer une action de formation spécifique

Figure 38. Un dispositif d'accompagnement managérial de « mise en ligne » fonctionnelle et de prévention des « risques psycho-sociaux »



## Conclusion

Notre discussion a souligné, dans un premier temps, la capacité « intégrative » du contrat psychologique (Marks, 2001) avec les différents concepts de la littérature organisationnelle notamment par la nature des liens qui les unissent. Elle a mis en évidence les « types » de relation d'emploi auxquels renvoyaient ces liens de dépendance c'est-à-dire la « carte » des états de la relation d'emploi (accomplie, fragilisée, endommagée, détériorée) selon les perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique sous l'effet des médiateurs (SOP, Justice, ELM) et dans leurs conséquences attitudinales et comportementales. Nous avons discuté les fréquentes oscillations (aggravation, amélioration, stabilisation) que la relation d'emploi pouvait rencontrer dans le temps au regard d'une révision constante de l'accomplissement du contrat psychologique. Nous avons alors souligné comment les processus de brèche et de violation, qui peuvent résulter de cette évaluation d'accomplissement, s'inscrivent dans un processus plus large de « séparation » des termes du contrat psychologique en tant qu'objets partiels du désir. Nous avons illustré chacune des phases de ce « travail de deuil » (dénégation, déliaison, marchandage, désorganisation et reconstruction).

Cette discussion nous a alors conduit à interpréter la notion de « travail » comme « objet partiel du désir » dans la relation d'emploi du sujet. En entrant en résonance avec l'histoire individuelle (selon son passé personnel, sa personnalité psychique, ses objectifs, etc.) et organisationnelle (selon son passé professionnel, sa position organisationnelle, ses objectifs, les événements qui y sont vécus, etc.), la relation d'emploi révèle son « versant existentiel ». Elle représente une scène donnant l'occasion au sujet, à différents degrés, de se rejouer narcissiquement (dont les comportements « irrationnels et/ou incompréhensibles » ou encore de retrait sont les symptômes). Nous avons souligné que l'organisation en elle porte des sources d'influences subjectives de ce rapport de sens et d'existence. Dans notre recherche, le mouvement de l'entreprise AD vers la « bureaucratisation » par le renforcement de ses règles et procédures, par la rationalisation de ses processus, signe la quête du Désir financier de l'Autre organisationnel dans lequel doivent à présent se reconnaître ses sujets-salariés. Le « chiffre » se trouve fétichisé et posé comme « emblème ». La multiplication des outils s'organise autour d'une rationalité instrumentale, technique, et répond à la fois à sa tentative de captation face à son angoisse de la perte de son Désir (marché, résultats, etc.) et du maintien illusoire d'une « toute-puissance ». L'organisation, par sa fonction castratrice, se pose ainsi comme véritable Surmoi normatif orientant le désir de ses sujets (manifestés dans le réel par les attentes individuelles) au service de son propre Désir

(attentes organisationnelles) dans une « indifférenciation » porteuse de violence dérégulée (« pulsion de mort ») et donc d'angoisse (Muller, 2003). Tout ce qui s'écarte du Désir de l'Autre est alors jugé déviant tel que ces sujets qui maintiennent une permanence du lien à des objets considérés comme perdus pour l'organisation.

La structure de l'organisation « pervertit » en quelque sorte la nature des rapports interindividuels qui s'y déroulent. Elle se pose comme « trame symbolique et imaginaire » sous-jacente dans laquelle se trouve inscrite la position même du sujet. Lorsque ce dernier est un « manager » placé par sa fonction dans l'altérité « d'être » sujet et « d'être », pour les « autres-subordonnés », représentant de l'Autre, le risque de « schizophrénie » exprimé (à l'image de Guillaume) fait craindre une contagion dans toute la suite de la « chaîne managériale ». Aussi, en tant que « vecteurs » du sens organisationnel et premières « cibles » des modifications organisationnelles (dans leurs effets symboliques, réels et imaginaires), nous avons conclu notre discussion par la préconisation d'une attention particulière à accorder aux managers. Sur la base de nos travaux, discutés préalablement dans leur dimension épistémologique, théorique et méthodologique, de l'observation participante que nous avons engagée ou encore de la proposition d'intervention que nous avons réalisée au terme de notre étude, nous avons suggéré un dispositif d'accompagnement des managers (cascade descendante) dans la congruence individuel et fonctionnel aux attentes organisationnelles. Celle-ci, présentée par la figure précédente, peut permettre aux entreprises de gérer et sécuriser la mise en ligne de ses ressources humaines au gré des transformations subjectives qui la parcourent dans le temps (sous l'effet ou non de changements endogènes ou exogènes). Disposant d'un « baromètre social », elle peut également permettre d'anticiper les risques psycho-sociaux potentiels (stress, épuisement, démotivation, retrait, etc.) qui restent encore méconnus pour la plupart des entreprises.



# Conclusion générale

---

La récente enquête réalisée par la TNS-SOFRES et AL en octobre 2009, qui montre que 59% des salariés se sentent « perdants » dans leur relation d'emploi, affermit l'actualité de nos travaux. Ces derniers se posent comme illustration des fissures criantes du « pacte social » que rencontrent les organisations aujourd'hui au travers des questions de santé au travail ou encore de risques psychosociaux. Ils dessinent l'épreuve de la mise en tension du « contrat d'entreprise » (Hatchuel, 2010) engagé par le salarié et suggèrent sa dimension existentielle. Ils questionnent encore l'avenir de l'efficience organisationnelle dans la contagion de ce phénomène aux « rouages fonctionnels » de management RH.

L'articulation exploratoire des processus de brèche et de violation du contrat psychologique avec le travail de deuil a révélé la « réalité subjective » portée par l'entreprise. Au-delà d'une simple image (Morgan, 1999) ou d'une représentation, l'entreprise prend littéralement « corps » pour le salarié du point de vue réel (raison sociale, marque, lieu de travail, contrat, etc.), imaginaire (perception des stratégies, de la communication, etc.) et symbolique (culture, règles, normes, éthique, etc.). Dès son entrée, l'organisation lui assigne symboliquement une place qui induit un certain nombre d'obligations en termes d'être et de faire. Le salarié, au regard de sa propre histoire et dans la formalisation du contrat de travail, établira un compromis implicite avec l'organisation sur la base de termes (contenu du contrat psychologique) correspondant aux obligations perçues respectivement dans le cadre de la relation d'emploi.

Ce compromis se trouvera réévalué dans le temps, comme en attestent nos résultats, à la fois par le salarié mais également par l'entreprise. Le premier pourra souhaiter dans quelques mois évoluer professionnellement, se voir récompenser de performances qu'il estime avoir réalisé ou encore escompter un accord sur telle formation dont le besoin a été exprimé lors du dernier entretien annuel. La seconde, contrainte de s'adapter à une évolution brutale de son marché, se trouvera attendre quelques mois suivant l'embauche du salarié, la réalisation de nouvelles tâches, le renoncement à une part de son pouvoir décisionnel ou encore l'élargissement de son champ de responsabilités. Les actualisations, modifications ou encore révisions du compromis initial par l'une et/ou l'autre des parties conduiront ainsi à une évaluation cognitive sur le respect ou non des promesses qui avaient été perçues.

L'implication de l'entreprise (SOP) auprès du collaborateur et l'échange avec le manager (ELM) joueront un rôle essentiel. L'absence de perception de l'un et ou l'autre pourra renforcer l'évaluation négative de l'accomplissement de la promesse perçue. Mais, percevoir repose sur une opération psychologique complexe par laquelle l'esprit, en organisant les données sensorielles, se forme une représentation à la réalité plus ou moins avérée. En cela, la « réalité subjective » de l'organisation au travers de son implication et de ses managers influe sur la perception d'accomplissement des attentes du salarié. L'état de la relation d'emploi est ainsi empreint d'un travail psychique sur les termes qui la composent.

Une évaluation cognitive négative est alors de nature à générer une perception de brèche dont nos résultats confirment l'occurrence (9 salariés sur 10) notamment sur les aspects de rémunération et de reconnaissance singulière. Cette perception fragilise la relation d'emploi par la perception d'absence de réflexivité dans l'échange avec l'employeur (absence de SOP) qui l'accompagne. Ce déséquilibre n'induit pour autant pas nécessairement l'enclenchement d'un travail deuil. Le salarié peut être en capacité de modifier l'investissement sur la promesse perdue, de réinvestir sur de nouveaux objets dans le rapport à l'entreprise, de tempérer l'inaccomplissement de la promesse notamment par une sublimation de ce que représente l'entreprise (voire par la dette symbolique par rapport à ce qu'elle a déjà donné).

Selon la place donnée à la situation de travail, du « poids » qu'elle prend dans l'existence individuelle, le salarié se trouvera ainsi tolérer différemment les brèches de son contrat psychologique. Son manque peut par contre représenter une attaque narcissique qui induit un sentiment de perte, là encore réelle ou imaginaire, à partir duquel s'endommage voire détériore la relation d'emploi. Nos résultats montrent ici comment celle-ci se trouve dès lors jugée inéquitable, à court-terme et intangible. Dans ce cas, l'inaccomplissement constitue un choc pour le salarié d'être ainsi mis en devoir de faire sans l'objet (promesse perdue) de son désir (le sens tenu par la relation d'emploi).

La colère est importante et la perception de violation manifeste (un salarié sur deux dans notre étude). Toutes deux viennent signifier de la difficulté du sujet-salarié à se détacher de cette promesse perdue (objet perdu). Elles sont révélatrices de la phase de dénégation dans laquelle il se trouve enserré et dont il tente l'échappée par la convocation imaginaire de fantasmes sur le tort subi<sup>320</sup> pour donner un « sens » à ce qui reste à ce moment impensable. La césure du rapport à

---

320 Dans notre recherche avec une entreprise en tant que broyeur de l'être humain, de machine sans cœur et âme au service du chiffre

l'employeur régulièrement soulevé, le vacillement du contrat implicite, s'origine de ce temps du deuil alimenté par l'absence de réflexivité perçue dans la reconnaissance de ce que le sujet a perdu.

La perte de confiance en l'entreprise (qui s'accompagne d'une absence de sentiment d'appartenance et de fierté dans la marque) mais surtout en son avenir professionnel que nous avons relevés résultent de cette opération psychique. Le sujet-salarié tend à se replier sur soi (dans son environnement) et à éprouver fatigue, épuisement, usure, résignation, injustice ou encore désillusion vis-à-vis de l'entreprise. Une prise de conscience graduelle de la réalité de la perte se met alors en route même si l'incompréhension subsiste et conduit au maintien d'une relation d'emploi endommagée voire détériorée. Le sens progressif donné à la perte vécue par une représentation subjective de l'évènement le met aux prises de conflits intrapsychiques générateurs notamment d'une culpabilisation inconsciente (phase de déliaison pulsionnelle).

Ce désinvestissement progressif de la promesse perdue le conduit à faire pour soi et, ce faisant, à redéfinir ses objets d'investissements (et donc de contenu du contrat psychologique). Ces rééquilibrages qui s'inscrivent dans une phase de marchandage permettent de dépasser l'épreuve affective dans laquelle il se trouvait enserré. Ils conduisent comme nous l'avons souligné à une amélioration de la relation d'emploi au regard de la cicatrisation de la béance laissée par la perte de l'objet. L'échange avec le manager (ELM) joue à cette étape un rôle essentiel car il permet au sujet de trouver un support à la réintroduction de la réflexivité et du sens dans la relation à l'entreprise. Le sujet-salarié peut alors redéfinir de nouveaux modèles affectifs, cognitifs et comportementaux dans son rapport d'emploi même si cette phase de désorganisation peut être entrecoupée de moments dépressifs témoignant de la permanence de la trace mnésique laissée par la perte vécue. Il fait ici pour soi et dépasse la dette symbolique qui pouvait le tenir dans son rapport à l'entreprise. Au terme de ce processus de deuil, le sujet-salarié redéfinit le rapport qui le lie à l'organisation en acceptant l'irréversibilité de la perte. La relation d'emploi est fragilisée ou accomplie par une redéfinition de sa situation personnelle et situationnelle, par des mécanismes de préservation de soi qui vont du repli sur soi et son périmètre d'investissement au départ définitif de l'entreprise.

Notre travail de thèse illustre ainsi comment le processus de brèche et de violation représentent les étapes préliminaires du deuil au cœur de la relation d'emploi et comment les réactions attitudinales, comportementales ou encore psychosociales, loin d'une apparente irrationalité, en constituent les symptômes. L'émergence protéiforme du mal-être au travail représente selon nous

la partie émergée de l'iceberg de l'inachèvement du travail du deuil objectivé par l'absence de compromis pour le salarié entre ses attentes et celles de l'organisation. Que les articles sur le mal-être, le stress ou encore le surmenage (burn-out) des cadres se multiplient montre la contagion de ce phénomène à toute la chaîne managériale. Nos travaux mettent en exergue la fragilisation de cette position de manager (mais aussi de Responsable RH) qui, par sa fonction, est dans l'altérité d'être à la fois employé et représentant de l'employeur.

S'il se trouve, dans sa position d'employé, dans l'incapacité d'un compromis avec l'évolution des attentes organisationnelles, il fera l'épreuve, comme nous l'avons relevé, d'une « schizophrénie » susceptible d'enrayer l'alignement de toute la suite de la chaîne managériale. L'entreprise se trouve dès lors face au risque d'une in-sécurisation dans la déclinaison de ses nouvelles exigences (en situation ou non de changement organisationnel et quelle que soit sa forme) mais également de favorisation des manifestations attitudinales, comportementales et psychosociales potentiellement indésirables tout au long de la chaîne managériale qui lui succède.

Ces questions représentent ainsi des enjeux majeurs de Management des RH. Or, la chasse impitoyable aux coûts conduite depuis quelques années n'épargne pas les fonctions des ressources humaines. On constate un mouvement d'externalisation de la fonction RH des entreprises de plus de 2000 salariés. La course à la productivité qui creuse le sillon de la scission entre logiques économique et financière tend même à creuser l'écart entre les DRH et les salariés comme en atteste la dernière enquête de l'Observatoire Cegos sur le climat social : quand 76 % des DRH estiment que les salariés peuvent construire leur projet professionnel avec l'équipe RH, seuls 27 % des salariés partagent ce point de vue.

Alors... comment la fonction RH peut traiter sérieusement l'ensemble de ces questions dans un environnement de contraintes et d'obligations législatives qui ne cessent de s'allonger (seniors, handicap, parité, risques psychosociaux,...) ? Comment le management peut prévenir les risques RH alors qu'il se trouve lui-même déstabilisé ? Comment espérer l'introduction du « subjectif » dans la GRH alors que chaque fonction (managériale et RH) semble se tayloriser ? Comment (re)fonder le pacte social dans une entreprise où les changements à 3 ans de la tête de la direction générale qui fait l'épreuve d'un « reset permanent »<sup>321</sup> ? La fétichisation du chiffre, la rationalisation ou encore l'industrialisation des processus organisationnels ne représentent-elles pas des formes de « mortification organisationnelle » dont le coût est mésestimé ?

---

321 Le changement régulier et permanent des hommes impliquant une perte de mémoire organisationnelle (historique, culturel, etc.)

# Table des illustrations

Figure 1. Une approche intégrative du contrat psychologique étendue par la théorie du deuil.....	14
Figure 2. Le processus de brèche du CP (d'après Morrison & Robinson, 1997).....	39
Figure 3. Le processus de brèche et de violation du CP (d'après Morrison & Robinson, 1997).....	43
Figure 4 . Une proposition de modélisation théorique intégrative.....	77
Figure 5. Articulation de la brèche/violation du contrat psychologique avec le processus de deuil.....	144
Figure 6. Lecture analytique de la modélisation théorique intégrative.....	149
Figure 7. Le cheminement d'accès au terrain de recherche.....	155
Figure 8. La méthodologie mixte et longitudinale de la recherche.....	158
Figure 9. Le protocole de recherche longitudinal final.....	159
Figure 10. L'architecture finale de la recherche.....	160
Figure 11. Cours de l'action AD de juin 2007 à Septembre 2008 (source : les échos 2008).....	162
Figure 12. Organigramme du Groupe AD.....	163
Figure 13. Carte des DGO et Régions du Groupe AD.....	164
Figure 14. Chaîne de valeurs des entreprises de TT.....	165
Figure 15. Architecture du questionnaire.....	183
Figure 16. Le choix d'une combinaison des approches quantitatives et qualitatives.....	197
Figure 17. Le triangle de la thèse (Stuchlik, 1999).....	209
Figure 18. La représentation graphique des dimensions du contrat psychologique employé.....	217
Figure 19. Report des résultats descriptifs sur la modélisation théorique intégrative.....	231
Figure 20. La description du plan factoriel : facteurs et modalités illustratives.....	237
Figure 21. Histogramme des indices d'agrégation.....	239
Figure 22. Dendrogramme : classification hiérarchique directe des 6 classes retenues.....	239
Figure 23. Projection sur le plan factoriel des classes et des mouvements des interviewés au début du suivi longitudinal.....	248
Figure 24. Courbes d'évolution des contrats psychologiques des 13 salariés interviewés au cours du suivi individuel longitudinal.....	249
Figure 25. Evolution du contrat psychologique de Magalie, Pascal et Géraldine.....	250
Figure 26. L'évolution du contrat psychologique de Louise, Corine, Lionel et Mathilde.....	261
Figure 27. Evolution du contrat psychologique de Delphine, Rébecca et Mathieu.....	275
Figure 28. Evolution du contrat psychologique de Guillaume, Aurélie et Béatrice.....	284
Figure 29. Projection sur le plan factoriel des classes et des mouvements des interviewés au début du suivi longitudinal.....	297
Figure 30. Les résultats descriptifs reportés sur la modélisation théorique intégrative.....	298
Figure 31. Courbes d'évolution des contrats psychologiques des 13 salariés interviewés au cours du suivi individuel longitudinal.....	300
Figure 32. Repérage des déclencheurs et des phases du travail de deuil (séparation) des interviewés durant le suivi individuel.....	301
Figure 33. Une échelle d'accomplissement de la relation d'emploi par les « figures-types ».....	310
Figure 34. Le repérage des états de la relation d'emploi au regard du CP et du travail de deuil.....	314
Figure 35. Evolution du « compromis initial » dans le cadre de la relation d'emploi (exemple).....	339
Figure 36. La relation d'interdépendance entre le chercheur et son objet (de recherche).....	344
Figure 37. Maillons de la « chaîne managériale » AD en rupture à la réinstauration du « sens ».....	360
Figure 38. Un dispositif d'accompagnement managérial de « mise en ligne » fonctionnelle et de prévention des « risques psycho-sociaux ».....	365
Encadré 1. Signalétique de Géraldine.....	250
Encadré 2. Signalétique de Magalie.....	254
Encadré 3. Signalétique de Pascal.....	258
Encadré 4. Signalétique de Louise.....	261
Encadré 5. Signalétique de Corine.....	265
Encadré 6. Signalétique de Lionel.....	268
Encadré 7. Signalétique de Mathilde.....	271
Encadré 8. Signalétique de Delphine.....	275
Encadré 9. Signalétique de Rébecca.....	278
Encadré 10. Signalétique de Mathieu.....	281
Encadré 11. Signalétique de Guillaume.....	284
Encadré 12. Signalétique d'Aurélie.....	289
Encadré 13. Signalétique de Béatrice.....	293

Tableau 1. L'évolution du CP (d'après Hilltrop, 1995 ; et De Bry & Galindo, 2005) .....	26
Tableau 2. Les termes du Contrat Psychologique (d'après Guerrero, 2003) .....	27
Tableau 3. Les dimensions du Contrat Psychologique (Sels, Janssens et Van Den Brande, 2004) .....	29
Tableau 4. Comparaison entre Contrat Psychologique (CP) et Support organisationnel Perçu (SOP) .....	46
Tableau 5. Comparaison entre Contrat Psychologique (CP) et Echange Leader-Membre (ELM) .....	51
Tableau 6. Comparaison entre Contrat Psychologique (CP) et Justice Organisationnelle.....	54
Tableau 7. Répartition des concepts d'implication par cible (d'après Lapalme et Doucet, 2004) .....	68
Tableau 8. Etudes sur les liens entre Brèche/Violation du CP et réactions attitudinales/comportementales .....	75
Tableau 9. Les réactions affectives et émotionnelles du deuil .....	145
Tableau 10. Composition du « Groupe Pilote » du projet de recherche (Décembre 2006).....	156
Tableau 11. Composition du « Groupe Pilote » du projet de recherche (Avril 2008).....	157
Tableau 12. Chronologie des évènements du Groupe AD au niveau national .....	168
Tableau 13. Caractéristiques et principaux évènements des régions constituant l'échantillon de la recherche .....	170
Tableau 14. Items sur la performance intra-rôle .....	172
Tableau 15. Items sur la performance extra-rôle .....	173
Tableau 16. Items sur l'implication organisationnelle .....	173
Tableau 17. Items sur la satisfaction au travail .....	174
Tableau 18. Items sur la confiance .....	174
Tableau 19. Items sur l'Echange Leader-Membre .....	175
Tableau 20. Items sur la Justice Organisationnelle .....	176
Tableau 21. Items sur le Support Organisationnel Perçu .....	176
Tableau 22. Les promesses mesurées par le PCI (Guerrero, 2005).....	178
Tableau 23. Items sur les termes du contrat psychologique.....	178
Tableau 24. Items sur les dimensions du contrat psychologique .....	179
Tableau 25. Items relatifs à l'état d'esprit.....	181
Tableau 26. Codification des variables de contrôle (signalétiques) .....	186
Tableau 27. Codification des items sur les attitudes, comportements et éléments médiateurs (dépendantes) .....	187
Tableau 28. Codification des variables actives (indépendantes).....	189
Tableau 29. Codification des items sur les dimensions du CP (dépendantes) .....	189
Tableau 30. Liste des variables actives (nominales).....	192
Tableau 31. Liste des variables illustratives .....	192
Tableau 32. Echantillon des 13 salariés interviewés.....	203
Tableau 33. Synthèse des outils et supports méthodologiques .....	212
Tableau 34. Les termes du contrat psychologique de l'employeur .....	215
Tableau 35. Les termes du contrat psychologique de l'employé .....	216
Tableau 36. La nature des brèches perçues du CP employeur .....	218
Tableau 37. Répartition des répondants par degré de perception de brèche du contrat psychologique .....	219
Tableau 38. La nature des brèches perçues du CP employé .....	220
Tableau 39. Répartition des répondants selon le degré de perception de brèche et de violation.....	221
Tableau 40. L'état d'esprit des répondants .....	221
Tableau 41. Les résultats statistiques des variables médiatrices (continues) .....	223
Tableau 42. Matrice des corrélations des médiateurs avec la perception de brèche et de violation .....	225
Tableau 43. Matrice des corrélations des médiateurs .....	226
Tableau 44. Les résultats statistiques des variables attitudinales et comportementales (continues) .....	227
Tableau 45. Matrice des corrélations des attitudes/comportements avec la brèche et violation .....	229
Tableau 46. Matrice des corrélations des attitudes et comportements .....	230
Tableau 47. Histogramme des valeurs propres (logiciel SPAD).....	232
Tableau 48. Tableau des coordonnées, contributions et cosinus carrés des modalités actives.....	233
Tableau 49. Description du facteur 1 par les modalités actives .....	234
Tableau 50. Description du facteur 1 par les modalités illustratives « dimensions du CP employé » .....	234
Tableau 51. Description du facteur 1 par les variables illustratives « médiateurs et attitudes/comportements ».....	235
Tableau 52. Description du facteur 1 par les modalités illustratives « signalétiques » .....	235
Tableau 53. Description du facteur 2 par les modalités actives .....	236
Tableau 54. Description du facteur 2 par les modalités illustratives « dimensions du CP et signalétiques » .....	236
Tableau 55. Description du facteur 2 par les variables illustratives « médiateurs et attitudes/comportements ».....	237
Tableau 56. Coordonnées et valeurs-tests des classes sur les axes factoriels.....	241
Tableau 57. Répartition des interviewés par classe .....	241
Tableau 58. Comparatif des termes du CP dans la littérature et ceux de l'entreprise AD .....	304
Tableau 59. Caractéristiques organisationnelles et individuelles et obligations perçues .....	304

# Bibliographie

---

Agho A.O., Mueller C.W. & Price J.L., 1993, Determinants of employee job satisfaction : an empirical test of a causal model, *Human Relations*, Vol. 46, Pp 1007-1027

Allard-Poesi F., 2003, "Coder les données", in I. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS, Pp 245-290

Allen M.W., 1992, Communication and organizational commitment : Perceived organizational support as a mediating factor, *Communication Quarterly*, Vol. 40, Pp 357-367

Allen M.W., 1995, Communication concepts related to perceived organizational support, *Western Journal of Communication*, Vol. 59, Pp 326-346

Amado G., 2005, *Revue Internationale de psychosociologie, Subjectivité et travail*, Volume XI, N° 24, Editions ESKA

Amado G. & Elsner R., 2007, *Leaders in Transition: The Tensions at Work As New Leaders Take Charge*, Editions Karnac Books

Amado G. & Elsner R., 2008, *Prise de poste: les dilemmes du manager*, Editions Pearson Education

Appel S., 1995, Freud on Civilization, *Human Relations*, Vol. 48, Issue 6, Pp 625-645

Arnaud G., 1996, Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion? Prolégomènes à toute recherche in situ, *Economies et sociétés, Sciences de Gestion, Série S.G. N°22*, 10/1996, Pp 235-264

Arnaud G., 2002, Dévoiler le discours inconscient de l'organisation : les apports de la psychanalyse lacanienne à la GRH, *Revue Sciences de Gestion*, Vol. 34, Pp 131-155

Arnaud G., 2002, L'approche psychanalytique dans les sciences de gestion, *Gestion 2000*, Vol. 3, Pp 37-51

Arnaud G., 2002, The organization and the symbolic : Organizational dynamics viewed from a lacanian perspective, *Human Relations*, Vol. 55, Issue 6, Pp 691-716

Arnaud G., 2003, A coach or a couch? A lacanian perspective on executive coaching and consulting, *Human Relations*, Vol. 56, Issue 9, Pp 1131-1154

Arnaud G., 2004, L'observation directe en milieu organisationnel, *Revue Sciences de Gestion*, Vol. 39

Arnaud G., 2005, De l'utilisation de la psychanalyse en sciences de la GRH : du traitement des objections à une possible convergence épistémologique ?, *AGRH, 16ème Conférence, "(Re) concilier l'économique et le social"*, Paris Dauphiné, 15 et 16 septembre 2005

Arnaud G., 2007, Poweract and Organizational Work: Gérard Mendel's Socio-psychoanalysis, *Organization Studies*, Vol. 28, Issue 3, Pp 409-428

Arnaud G., L'approche psychanalytique dans les sciences de gestion : au-delà de la rupture épistémologique, quelle transformation pour la recherche organisationnelle ?

Arnaud G. & Dubouloy M., 2008, Les stratégies de l'intervention psychosociologique au risque de la responsabilité, *AGRH*

Arnaud G. & Guinchard R., 2006, Existe-t-il un "désir de travail"? Une réflexion exploratoire d'inspiration psychanalytique, *AGRH, 17ème Congrès de l'AGRH, "Le travail au cœur de la GRH"*, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006

- Arnaud G. & Vanheule S., 2007, The division of the subject and the organization: a Lacanian approach to subjectivity at work, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20, Issue 3, Pp 359-369
- Aryee S., Budhwar P.S. & Xiong Chen Z., 2002, Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, Pp 267-285
- Assoun P-L., 1996, "La scientificité de la psychanalyse", in *Psychanalyse*, sous la direction de A. et S. De Mijolla, Presses Universitaires de France, Paris, 745-762
- Assoun P-L., 1997, *Psychanalyse*, PUF, coll. Premier cycle
- Assoun P-L. & Zafirooulos M., 2006, *Psychanalyse et Sciences sociales : universalité et historicité*, Ed Economica
- B. Jones, D.M. Flynn & E.K. Kelloway, 1995, Perception of support from the organization in relation to work stress, satisfaction and commitment, In S.L. Sauter & L.R. Murphy (Eds), *Organizational risk factors for job stress* (Pp 41-52)
- Balkin D. & Griffeth R., 1993, The determinants of employee benefit satisfaction, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 7, Issue 3, Pp 323-339
- Barbuto J.E. & Scholl R.W., 1998, Motivation Sources Inventory : Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation, *Psychological Reports*, Vol. 82, Pp 1011-1022
- Barbuto J.E. & Scholl R.W., 1999, Leader's sources of motivation and perceptions of follower's motivation as predictors of leader's influence tactics used, *Psychological Reports*, Vol. 84, Pp 1087-1098
- Barraud V., 1999, Une typologie des pratiques de mobilisation destinées aux non-cadres dans les entreprises françaises, *AGRH*, 10ème Congrès, "La GRH : Contrôle et Autonomie", Tome 1, 9 et 10 septembre
- Baruch Y. & Hind P., 1999, Perpetual motion in organizations : effective management and the impact of the new psychological contracts on "survivor syndrome", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, Issue 2, Pp 295-306
- Baruch Y., 2001, Employability : a substitute for loyalty?, *Human Resource Development International*, Vol. 4, Issue 4, Pp 543-566
- Beaujolin-Bellet R., 2002, Est-il possible pour la fonction RH d'être un acteur stratégique dans les rouages des réductions d'effectifs?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 46, Pp 45-58, octobre-novembre-décembre
- Beaujolin-Bellet R., Bruggeman F. & Paucard D., 2006, Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux, *Management & Avenir*, N° 9, Juin 2006
- Becker T.E. & Kernan M., 2003, Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance, *Human Performance*, Vol. 16, Pp 327-348
- Becker T.E., Billings R.S., Eveleth D.M. & Gilbert N.W., 1996, Foci and bases of commitment: Implications for performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Pp 464-482
- Belout A., Cerdin J-L. & Dolan S.L., 2002, Le "commitment" organisationnel face au "downsizing" : vers quelles stratégies de GRH?, *AGRH*, 13ème Congrès, Nantes, 21, 22 et 23 novembre 2002
- Bentein K., Stinglhamber F. & Vandenberghe C., 2002, Organization-supervisor and workgroup-directed commitments and citizenship behaviors: A comparison of models, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, Pp 341-362
- Blau G., Kumar R. & Nalakath A., 2005, Relationship of organizational citizenship behavior and objective productivity to managerial evaluations of performance in India, *IJCM*, Vol. 15, Vol 3 & 4, Pp 221-229



- Blyton P. & Bacon N., 2001, A book Reviews: job insecurity 'a review of measurement, consequences and implications', *Human Relations*, Vol., Issue, Pp 1223-1233
- Boje D., 2004, "Qualimetrics contributions to research methodology", in H. Savall & V. Zardet, *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, *Economica*, Pp 6-12
- Borins S., 2001, Innovation, success and failure in public management research. Some methodological reflections, *Public Management Review*
- Borman W.C. & Motowidlo S.J., 1997, Organizational citizenship behavior and contextual performance, *Human Performance*, Vol. 10, Pp 67-69
- Boutigny E., 2005, Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion?, *Management & Avenir*, N° 4, Avril 2005
- Brasseur M. & Janet M.H., 2003, L'implication des salariés, clef de réussite du changement?, *AGRH*, 14ème congrès, "GRH : Innovons!", Tome 1, 20 au 22 novembre
- Bretherton I., 1992, The origins of attachment theory : John Bowlby and Mary Ainsworth, *Developmental psychology*, N° 28, Pp 759-775
- Brown J., 2006, Reflexivity in the research process : psychoanalytic observations, *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 9, N° 3, Pp 181-197
- Bussing A., Bissels T., Fuchs V. & Perrar K-M., 1999, A dynamic model of work satisfaction : Qualitative approaches, *Human Relations*, Vol. 52, N° 8, Pp 999-1027
- Cameran J. & Jost J., 2005, Déterminants et conséquences d'une relation de qualité entre un supérieur et son subordonné, *AGRH*, 16ème Conférence, "(Re) concilier l'économique et le social", Paris Dauphiné, 15 et 16 septembre 2005
- Cameran J., Stinglhamber F., & Vandenberghe C., 2002, Justice et engagement affectif : un examen du rôle médiateur de la confiance, *Psychologie du travail et des organisations*, Vol. 8, Pp 115-135
- Campoy E. et Neveu V., 2005, Améliorer la confiance pour améliorer la relation d'emploi, *AGRH*, 16ème Conférence, "(Re) concilier l'économique et le social", Paris Dauphiné, 15 et 16 septembre 2005
- Carmeli A., 2005, Perceived external prestige, affective commitment and citizenship behaviors, *Organization Studies*, Vol. 26, Issue 3, Pp 443-464
- Carr J.Z., Schmidt A.M., Ford J.K & DeShon R.P., 2003, Climate Perceptions Matter : A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, N° 4, Pp 605-619
- Carroll J.M., Yik M.S.M., Russell J.A. & Barrett L.F., 1999, On the psychometric principles of affect, *Review of General Psychology*, Vol. 3, Pp 14-22
- Cassell C. & Johnson P., 2006, Action research : explaining the diversity, *Human Relations*, Vol. 59, Issue 6, Pp 783-814
- Cavanaugh M. & Noe R., 1999, Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, Pp 323-340
- Chanlat J.F., 1990, *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Editions ESKA
- Chanlat J.F., 1999, *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Québec: Les PUL.
- Charles-Pauvers B., 2002, Concilier implication organisationnelle et relation d'emploi flexible, *AGRH*, 13ème Congrès, Nantes, 21, 22 et 23 novembre 2002

- Charles-Pauvers B., Commeiras N., Peyrat-Guillard D. & Roussel P., 2006, Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, Les notes du LIRHE, N° 436
- Clinton M. & Guest D., 2004, Fulfilment of the psychological contract and related work attitudes, Proceedings of the Occupational Psychology Conference of the British Psychological Society, Pp 60-64
- Cohen-Charash Y. & Spector P.E., 2001, The role of justice in organizations : a meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, N° 2, Pp 278-321
- Colquitt J.A., Conlon D.E., Ng K.Y., Wesson M.J. & Porter C.O.L.H., 2001, Justice at the millennium : a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, N° 3, Pp 425-445
- Connolly J.J. & Viswesvaran C., 2000, The role of affectivity in job satisfaction : A meta-analysis, *Personality and Individual Differences*, Vol. 29, Pp 265-281
- Conte J.C., Dean M.A., Ringenbach K.L., Moran S.K. & Landy F.J., 2005, The relationship between work attitudes and job analysis ratings : do rating scale type and task discretion matter?, *Human Performance*, Vol. 18, Issue 1, Pp 1-21
- Conway N. & Briner R., 2002, A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, Pp 287-302
- Cordes C.L. & Dougherty T.W., 1993, A review and integration of research on job burnout, *Academy of Management Review*, Vol. 18, Pp 621-656
- Cornolti C., 2006, Les effets des suppressions d'emplois (plans sociaux) sur le comportement des salariés restants en France : Résultats d'une recherche exploratoire, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 59, Pp 31-59
- Costley C.L., 1988, Meta Analysis of Involvement Research, *Advances in Consumer Research*, Vol. 15, Pp 554-562
- Cox A., 2001, Achieving a sense of ownership among employees : a critical look at the role of reward systems, *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 8, Pp 81-95
- Coyle-Shapiro J. A-M, 2002, A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, Pp 927-946
- Coyle-Shapiro J. A-M & Conway N., 2005, Exchange relationships : examining psychological contracts and perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, Pp 774-781
- Coyle-Shapiro J.A-M. et Kessler I., 2000, Consequences of the psychological contract for the employment relationship : A large scale survey, *Journal of Management Studies*, Vol. 37, pp 903-930
- Coyle-Shapiro J. A-M. & Kessler I. , 2002, Contingent and non-contingent working in local government : Contrasting psychological contracts, *Public Administration*, Vol. 80, Pp 77-101
- Cropanzano R. & Rupp D.E., 2003, An overview of organizational justice: Implications for work motivation. In L. W. Porter, G. A. Bigley, & R. M. Steers (Eds.), *Motivation and work behavior* (7th ed.): 82-95. Burr Ridge, IL: Irwin/ McGraw-Hill.
- Cropanzano R., Howes J.C., Grandey A.A. & Toth P., 1997, The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress, *International Association for Applied Psychology*, Vol. 22, Pp 159-180
- Cropanzano R., Rupp D.E. & Byrne Z.S., 2003, The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, N° 1, Pp 160-169

- Cunningham J.B. & MacGregor J., 2000, Trust and the design of work : Complementary contracts in satisfaction and performance, *Human Relations*, Vol., Pp 1575-1591
- Cusin J., 2005, Le ressenti des acteurs face à une situation d'échec commercial, AIMS, 14ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers
- Czander W. & Eisold K., 2003, Psychoanalytic perspectives on organizational consulting : Transference and counter-transference, *Human Relations*, Vol. , Issue, Pp 475-490
- Dabos G.E. & Rousseau D.M., 2004, Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, Pp 52-72
- Dallimore E. & Mickel A., 2006, Quality of life : Obstacles, advice, and employer assistance, *Human Relations*, Vol. 59, Issue 1, Pp 61-103
- David A., 2004, Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, Actes du Congrès de l'AIMS, Le Havre,
- Davis A.L. & Rothstein H., 2004, The effects of the behavioral integrity of managers on employee attitudes : a meta-analysis, *Academy of Management*, Best Conference Paper 2004
- De Bry F. & Galindo G., 2005, L'organisation, nœuds de contrats psychologiques entre les parties prenantes : L'exemple des entreprises de biotechnologie, AGRH, 16ème Conférence, "(Re) concilier l'économie et le social", Paris Dauphiné, 15 et 16 septembre 2005
- De Mijolla A., 2005, Dictionnaire international de la psychanalyse, Editions Hachette Littératures
- De Swarte T., 1998, Psychoanalysis and management: the strange meeting of two concepts, *Journal of managerial psychology*, Vol. 13, N° 7, Pp 459-468
- Dessler G., 1999, How to earn your employees' commitment, *Academy of Management Executive*, Vol. 13, N° 2, Pp 58-67
- Diamond M. & Allcorn S., 2003, The cornerstone of psychoanalytic organizational analysis : Psychological reality, transference and counter-transference in the workplace, *Human Relations*, Vol., Issue, Pp 491-513
- Diamond M., Allcorn S. & Stein H., 2004, The surface of organizational boundaries : a view from psychoanalytic object relations theory, *Human Relations*, Vol. 57, Issue 1, Pp 31-53
- Dick P., 2006, The psychological contract and the transition from full to part-time police work, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, Pp 37-58
- Dienesch J.M. & Liden R.C., 1986, Leader-member exchange model of leadership : A critique and further development, *Academy of Management Review*, Vol. 11, Pp 618-634
- Dirks K.T., Cummings L.L. & Pierce J.L., 1996, Psychological ownership in organizations : conditions under which individuals promote and resist change, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 9, Pp 1-23
- Dobiecki-Levitte M. & Lamorte G., 2001, Pistes méthodologiques à propos de la capacité d'apprentissage dans un système en crise, *Sociologies Pratiques*, N°4
- Dormann C. & Zapf D., 2001, Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, Pp 483-504
- Driver M., 2003, Nothing clinical, just business ? Reflections on psychoanalytically grounded organizational diagnosis and intervention, *Human Relations*, Vol., Issue, Pp 39-59
- Driver M., 2005, From empty speech to full speech? Reconceptualizing spirituality in organizations based on a psychoanalytically-grounded understanding of the self, *Human Relations*, Vol. 58, Issue 9, Pp 1091-1110

- Dubouloy M., 1996, Les processus et rituels de deuil dans les organisations, AGRH, 7ème Conférence, "Performance et Ressources Humaines", Paris II, 24 et 25 octobre 1996
- Duyck J-Y., 2003, Des lettres et des chiffres : vers la troisième génération du qualitatif en science de gestion, *Revue Sciences de Gestion*, N° 30, Pp 179-206
- Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D. & Rhoades L., 2001, Reciprocation of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, Pp 42-51
- Eisenberger R., Cummings J., Armeli S. & Lynch P., 1997, Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, Pp 812-820
- El Akremi A. et Ben Ameer S, 2005, Rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologique, AGRH, 16ème Conférence, "(Re) concilier l'économique et le social", Paris Dauphiné, 15 et 16 septembre 2005
- El Amrani R., Rowe F. & Geffroy-Maronnat B., 2006, The effects of enterprise resource planning implementation strategy on cross-functionality, *Info Systems Journal*, Vol. 16, Pp 79-104
- Finegan J.E., 2000, The impact of person and organizational values on organizational commitment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, Pp 149-169
- Floyd F.J & Widaman K.F., 1995, Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments, *Psychological Assessments*, Vol. 7, Pp 286-299
- Foucault M., 1975, *Surveiller et punir*, Editions Gallimard
- Fortado B., The metamorphosis of workplace conflict, *Human Relations*, Vol., Issue, Pp 1189-1223
- Fraher A.L., 2004, Systems psychodynamics : The Formative Years of an Interdisciplinary Field at the Tavistock Institute, *History of Psychology*, Vol. 7, N° 1, Pp 65-84
- Freud S., 1986, *Métapsychologie (1915)*, Editions Gallimard Folio
- Freud S., 1988, *L'inquiétante étrangeté et autres essais (1919)*, Editions Gallimard Folio
- Freud S., 1998, *La question de l'analyse profane*, Editions Gallimard-poche
- Freud S., 2004, *Introduction à la psychanalyse (1917)*, Payot
- Freud S., 2004, *Cinq leçons sur la psychanalyse (1909)*, Payot
- Freud S., 2004, *Totem et Tabou (1913)*, Payot
- Freud S., 2004, *Malaise dans la civilisation (1929)* in *Le Malaise dans la Culture*, PUF
- Freud S., 2006, *Lettres à Wilhelm Fliess 1887-1904*, PUF
- Freud S., 2007, *La technique psychanalytique (1912)*, PUF
- Fried Y., Slowik L.H., Shperling Z., Franz C., Ben-David H.A., Avital N. & Yeverechyabu U., 2003, The moderating effect of job security on the relation between role clarity and job performance : A longitudinal field study, *Human Relations*, Vol. 56, Issue 7, Pp 787-805
- Gabriel Y. & Carr A., 2002, Organizations, management and psychoanalysis : an overview, *Journal of managerial psychology*, Vol. 17, Issue 5, Pp 348-365
- Gabriel Y., 1999, *Organizations in depth: the psychoanalysis of organizations*, Sage, London
- Gabriel Y., 2001, The state of critique in organizational theory, *Human Relations*, Vol. 54, Issue 1, Pp 23-30

- Gabriel Y., 2003, A book Reviews, *Human Relations*, Vol. 56, Issue 3, Pp 339-375
- Gerstner C.R. & Day D.V., 1997, Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, Pp 827-844
- Goodwin J. & Horowitz R., 2002, Introduction: The methodological strengths and dilemmas of qualitative sociology, *Qualitative Sociology*, Vol. 25, N° 1, Pp 33-47
- Graen G.B. & Scandura T.A., 1987, Toward a psychology of dyadic organizing, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, Pp 175-208
- Graen G.B. & 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
- Grandori A., 2001, Methodological options for an integrated perspective on organization, *Human Relations*, Vol. 54, N° 1, Pp 37-47
- Gratton L. & Ghoshal S., 2003, Managing Personal human capital : New ethos for the 'volunteer' employee, *European Management Journal*, Vol. 21, N° 1, Pp 1-10
- Griffin R.W., 1991, Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes and behaviors : A long-term investigation, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, Pp 425-435
- Grunberg L. & Greenberg E.S., 2000, Surviving lay offs: The effects on organizational commitment and job performance, *Work and Occupation*, Vol. 27, Issue 1, Pp 7-31
- Grunberg L., Moore S. & Greenberg E.S., 2006, Managers' reactions to implementing layoffs : relationship to health problems and withdrawal behaviors, *Human Resource Management*, Vol. 45, N° 2, Pp 159-178
- Guerrero S., 2003, La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi, *AGRH*, 14ème congrès, "GRH : Innovons!", Tome 2, 20 au 22 novembre
- Guest D.E. & Conway N., 2002, Communicating the psychological contract : An employer perspective, *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, Pp 22-38
- Guest D.E., 1998, Is the psychological contract worth taking seriously ?, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, Pp 649-664
- Guest D.E., 1998, On meaning, metaphor and the psychological contract : a response to Rousseau, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, Pp 673-677
- Guest D.E., 2004, Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes : an analysis and review of the evidence, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 5/6, Issue 1, Pp 1-19
- 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
- Guienne V. & Oberlé D., 1989, Imaginaires et réalités d'une entreprise en réduction d'effectifs, *Connexions*, N° 54, Pp 107-126
- Gunder M., 2003, Planning Policy formulation from a Lacanian perspective, *International Planning Studies*, Vol. 8, N° 4, Pp 279-294
- Hansen H., 2006, The ethnonarrative approach, *Human Relations*, Vol. 59, Issue 8, Pp 1049-1075
- Hart P.M., 1999, Predicting employee life satisfaction: A coherent model of personality, work, and nonwork experiences, and domain satisfactions, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, Pp 564-584

Hatchuel A., 2008, Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in « Les nouvelles fondations des sciences de gestion », A.David, A.Hatchuel, R.Laufer (eds.), Vuibert, Fnege 2001. Deuxième édition 2008.

Henriet B., 1993, Leadership et Management, Editions Liaisons

Henriet B. et Imbert M., 2002, Drh : Tirez Parti des Technologies, Editions d'Organisation

Herrbach O., Mignonac K. & Sire B., 2006, Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH, Revue de Gestion des Ressources Humaines, Vol. 59, Pp 3-16

Herriot P. et Pemberton C., 1997, Facilitating new deals, Human Resource Management Journal, Vol. 7, Pp 45-56

Herriot P., Manning W.E.G. & Kidd J.M., 1997, The content of the psychological contract, British Journal of Management, Vol. 8, Issue 2, Pp 151-162

Herscovitch L. & Meyer J.P., 2002, Commitment to organizational change: Extension of a three-component model, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, Pp 474-487

Ho V.T. & Levesque L.L., 2005, With a little help from my friends (and substitutes) : social referents and influence in psychological contract fulfillment, Organization Science, Vol. 16, N° 3, Pp 275-289

Ho V.T., 2005, Social Influence on evaluations of psychological contract fulfillment, Academy of Management Review, Vol. 30, N° 1, Pp 113-128

Ho V.T., Rousseau D.M. & Levesque L.L., 2006, Social networks and the psychological contract : structural holes, cohesive ties and beliefs regarding employer obligations, Human Relations, Vol. 59, Issue 4, Pp 459-481

Hofmann D.A. & Morgeson F.P., 1999, Safety-related behavior as a social exchange : the role of perceived organizational support and leader-member exchange, Journal of Applied Psychology, Vol. 84, Pp 286-296

Hutchison S. & Garstka M., 1996, Sources of perceived organizational support : goal setting and feedback, Journal of Applied Social Psychology, Vol. 26, Pp 1351-1366

Hutchison S., 1997, A path model of perceived organizational support, Journal of Social Behavior and Personality, Vol. 12, Pp 159-174

Hutchison S., 1997, Perceived organizational support: Further evidence of construct validity, Educational and Psychological Measurement, Vol. 57, Pp 1025-1034

Irving P.G., Coleman D.F. & Cooper C.L., 1997, Further assessment of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations, Journal of Applied Psychology, Vol. 82, Pp 444-452

Janssens M., Sels L. & Van Den Brande I., 2003, Multiple types of psychological contracts : a six-cluster solution, Human Relations, Vol., Issue, Pp 1349-1379

Johnson J. & O'Leary-Kelly A., 2003, The effects of psychological contract breach and organizational cynicism : not all social exchange violations are created equal, Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, Pp 627-647

Judge T.A., 1992, The dispositional perspective in human resources research, Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 10, Pp 31-72

Judge T.A., Bono J.E. & Locke E.A., 2000, Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics, Journal of Applied Psychology, Vol. 85, Pp 237-249

Judge T.A., Heller D. & Mount M.K., 2002, Five-Factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, N° 3, Pp 530-541

- Kanfer R. & Ackerman P.L., 2004, Aging, adult development and work motivation, *Academy of Management Review*, Vol. 29, Pp 440-458
- Kehr H.M., 2004, Integrating implicit motives, explicit motives and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition, *Academy of Management Review*, Vol. 29, Pp 479-499
- Kessous A. & Roux E., 2006, La nostalgie comme antécédent de l'attachement à la marque, *Communication au 5ème Congrès des Tendances du Marketing en Europe*, Venise, 20-21 Janvier 2006
- Kets de Vries M.F.R., 2001, Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies, *Human Relations*, Vol. 54, Issue 1, Pp 101-111
- Kets de Vries M.F.R., 2007, Are you feeling Mad, Bad, Sad or Glad?, INSEAD, Faculty and Research, Working paper
- King R.C. & Bu N., 2005, Perceptions of the mutual obligations between employees and employers : a comparative study of new generation IT professionals in China and the United States, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, Issue 1, Pp 46-64
- Klein H.J., Wesson M.J., Hollenbeck J.R. & Alge B.J., 1999, Goal commitment and the goal-setting process : conceptual clarification and empirical synthesis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, N° 6, Pp 885-896
- Klein H.J., Wesson M.J., Hollenbeck J.R., Wright P.M. & DeShon R.P., 2001, The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 85, Pp 32-55
- Knoop R., 1995, Relationship among job involvement, job satisfaction and organizational commitment for nurses, *The Journal of Psychology*, Vol. 129, Issue 6, Pp 643-649
- Konovsky M.A. & Pugh S.D., 1994, Citizenship behaviour and social exchange, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Pp 656-659
- Kulkarni S.P. & Ramamoorthy N., 2005, Commitment, flexibility and the choice of employment contracts, *Human Relations*, Vol. 58, Issue 6, Pp 741-761
- Lacan J., 1973, *Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse (1964)*, Editions du Seuil
- Lacan J., 1981, *Le séminaire III, Les psychoses (1955-1956)*, Editions du Seuil
- Lacan J., 1994, *Le séminaire IV. La relation d'objet (1956-1957)*, Editions du Seuil
- Lacan J., 1999, *Ecrits I (1966)*, seconde édition, Editions du Seuil
- Lacan J., 1999, *Ecrits II (1966)*, seconde édition, Editions du Seuil
- Lacan J., 2004, *Le séminaire X, L'angoisse (1962-1963)*, Editions du Seuil
- Lacan J., 2006, *Le séminaire XVI, D'un Autre à l'autre (1968-1969)*, Editions du Seuil
- Lamertz K., 2005, Organizational Citizenship behaviour as performance in multiple network positions, *Organization Studies*, Vol. 27, Issue 1, Pp 79-102
- Latham G.P. & Pinder C.C., 2005, Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century, *Annual Review Psychology*, Vol. 56, Pp 485-516
- Lebart L., A. M. & Warwick K.M., 1984, *Multivariate descriptive statistical analysis : Correspondence analysis and related techniques for large matrices*, John Wiley & Sons, New York
- Lee K., Carswell J.J. & Allen N.J., 2000, A meta-analytic review of occupational commitment : relations with person- and work-related variables, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, N° 5, Pp 799-811

- Lee R.T. & Ashforth B.E., 1996, A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, Pp 123-133
- Leforestier-Schmidt I., 1998, L'insécurité dans l'emploi dans un contexte organisationnel positif : conséquences sur les attitudes au travail et le bien-être des salariés, AGRH, 9<sup>ème</sup> Congrès, "La GRH éclatée", Université de Versailles, 19-20 novembre 1998
- Legault G. & Simard G., 1998, Satisfaction au travail et sentiment d'appartenance : une relation à explorer, AGRH, 9<sup>ème</sup> Congrès, "La GRH éclatée", Université de Versailles, 19-20 novembre 1998
- Leonard N.H., Beauvais L.L. & Scholl R.W., 1999, Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes, *Human Relations*, Vol. 52, N° 8, Pp 969-998
- Lester S.W., Turnley W.H., Bloodgood J.M. & Bolino M.C., 2002, Not seeing eye to eye : differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, Pp 39-56
- Levet P., 2005, Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié, *Management & Avenir*, N° 4, Avril 2005
- Liden R.C. & Maslyn J.M., 1998, Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development, *Journal of Management*, Vol. 24, Pp 43-72
- Locke E.A. & Latham G.P., 2002, Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey, *American Psychologist*, Vol. 57, Pp 705-717
- Locke E.A. & Latham G.P., 2004, What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twentyfirst century, *Academy of Management Review*, Vol. 29, Pp 388-403
- Louart P. & Beaucourt C., 1993, Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 5/6, Pp 55-72
- Lynch P., Eisenberger R. & Armeli S., 1999, Perceived organizational support : Inferior -versus-superior performance by wary employees, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, Pp 467-483
- Mannheim B., Baruch Y. & Tal J., 1997, Alternative models for antecedents and outcomes of work centrality and job satisfaction of high-tech personnel, *Human Relations*, Vol. 50, Pp 1537-1562
- Markusen A., 2003, On conceptualization, Evidence and Impact : a response to Hudson, Lagendijk and Peck, *Regional Studies*, Vol. 37, N° 6/7, Pp 747-751
- Mathieu J.E. & Zajac D., 1990, A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, Pp 171-194
- Mayer R.C., Davis J.H. & Schoorman F.D., 1995, An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, Vol. 20, Pp 709-734
- Mentzer M.S., 2005, Toward a psychology and cultural model of downsizing, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, Pp 993-997
- Meyer C., 2005, *Le livre Noir de la psychanalyse*, Editions des Arènes
- Meyer J.P. & Herscovitch L., 2001, Commitment in the workplace: Toward a general model, *Human Resource Management Review*, Vol. 11, Pp 299-326
- Meyer J.P., Becker T.E. & Vandenberghe C., 2004, Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 6, Pp 991-1007



- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L. & Topolnytsky L., 2002, Affective, continuance and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, Pp 20-52
- Michaelson C., 2005, Meaningful Motivation for Work Motivation Theory, *Academy of Management Review*, Vol. 30, N° 2, Pp 235-238
- Michel S., 1989, Peut-on gérer les motivations?, *Collection Gestion*, PUF
- Miles M.B. & Huberman A.M., 2003, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2e édition
- Milliman J.F., Czaplewski A.J. & Ferguson J.M., 2001, An exploratory empirical assessment of the relationship between spirituality and employee work attitudes, *Academy of Management Proceedings*,
- Miner J.B., 2003, Organizational behavior theories: A quantitative review, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 2, Pp 250-268
- Mir J.-M. & Jourdan D., 2005, Licenciement économique : mesures d'accompagnement, Indemnisation, *Liaisons Sociales*, sept-05
- Moorman R.H., Blakely G.L. & Niehoff B.P., 1998, Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, Pp 351-357
- Morgan G., 1999, *Images de l'organisation*, De Boeck, 2e édition
- Morrison E.W. & Robinson S.L., 1997, When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, Vol. 22, Pp 226-256
- Mullenbach-Servayre A., 2009, Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 72, Pp 2-12
- Muller R., 2003, Etudier les conflits interpersonnels à partir de l'évolution de la violence et du rapport aux limites réelles et sociales, *Cahiers du CEREN*, N° 3, Pp 21-36
- Nadisic T., 2005, La justice organisationnelle invisible et le management de l'injustice par l'encadrement intermédiaire, *AGRH*, 16ème Conférence, "(Re) concilier l'économique et le social", Paris Dauphiné, 15 et 16 septembre 2005
- Nasio J.D., 2001, *Cinq leçons sur la théorie de Jacques Lacan*, Petite bibliothèque Payot
- Nasio J.D., 2001, *Enseignement de 7 concepts cruciaux de la psychanalyse*, Petite bibliothèque Payot
- Necowitz L.B. & Roznowski M., 1994, Negative affectivity and job satisfaction : Cognitive processes underlying the relationship and effects on employee behaviors, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 45, Pp 270-294
- Neumann J.E. & Hirschhorn L., 1999, The Challenge of Integrating Psychodynamic and Organizational Theory, *Human Relations*, Vol. 52, N° 6, Pp 683-695
- Newman J.M. & Krzystofiak F.J., 1993, Changes in employee attitudes after an acquisition : a longitudinal analysis, *Group and Organization Management*, Vol. 18, Pp 390-410
- Nichoff B.P. & Paul R.J., 2001, The just workplace : developing and maintaining effective psychological contracts, *Review of Business*, Pp 5-8
- O'Brien R.C., 1995, Is trust a calculable asset in the firm?, *Business Strategy Review*, Pp 39-54

- O'Driscoll M.P. & Randall D.M., 1999, Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment, *Applied Psychology : An International Review*, Vol. 48, Pp 197-209
- Organ D.W. & Lingl A., 1995, Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior, *Journal of Social Psychology*, Vol. 135, Pp 339-350
- Organ D.W. & Ryan K., 1995, A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, Vol. 48, Pp 775-802
- Othman R., Arshad R., Hashim N.A. & Isa R.M., 2005, Psychological contract violation and organizational citizenship behavior, *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 7, N° 3, Pp 325-349
- Paille P. & Yanat Z., 1999, L'implication normative : Facteur de contrôle de l'implication des salariés, *AGRH*, 10ème Congrès, "La GRH : Contrôle et Autonomie", Tome 2, 9 et 10 septembre
- Paille P., 2006, Engagement organisationnel et comportement de citoyenneté organisationnelle, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 60, Pp 35-47
- Parker B. & Chusmir L.H., 1991, Motivation needs and their relationship to life success, *Human Relations*, Vol. 44, Pp 1301-1312
- Pate J. & Malone C., 2000, Post-"psychological contract" violation : the durability and transferability of employee perceptions : the case of TimTec, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, Pp 158-166
- Paulsen N., Callan V.J., Grice T.A., Rooney D., Gallois C., Jones E., Jimmieson N.L. & Bordia P., 2005, Job uncertainty and personal control during downsizing : a comparison of survivors and victims, *Human Relations*, Vol. 58, Issue 4, Pp 463-496
- Pavot W. & Diener E., 1993, Review of the satisfaction with life scale, *Psychological Assessments*, Vol. 5, Pp 164-172
- Perrot S., 2005, L'engagement au travail : analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 58, Pp 31-44
- Piccolo R.F. & Colquitt J.A., 2006, Transformational leadership and job behaviors : the mediating role of core job characteristics, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N° 2, Pp 327-340
- Pierce J.L., Kostova T. & Dirks K.T., 2001, Toward a theory of psychological ownership in organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 26, N° 2, Pp 298-310
- Pinder C., 1998, *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Porter L.W., Bigley G.A. & Steers R.M., 2003, *Motivation and work behavior (7th ed.)*: Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill.
- Powell D.M. & Meyer J.P., 2004, Side-bet theory and the three component model of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, Pp 157-177
- Prevot F., 2005, Pluralisme paradigmatique et pluralisme méthodologique : la diversité comme fondement des recherches en management, *Working Paper, Euromed Marseille*, N° 40
- Pugh S.D., Skarlicki D.P. & Passell B.S., 2003, After the fall : Layoff victims' trust and cynicism in re-employment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, Pp 201-212
- Pughl S.D., Skarlicki D.P. & Passell B.S., 2003, After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, Pp 201-212
- Quinones M.A., Ford J.K. & Teachout M.S., 1995, The relationship between work experience and job performance : a conceptual and meta-analytic review, *Personnel Psychology*, Vol. 48, Pp 887-910

Rabaté J.M., 2005, Lacan, Editions Bayard

Rai S., 2004, Motivational Theories and Incentives Approaches, *Management Review*, December 2004, Pp 43-50

Ramamoorthy N., Flood P.C., Slattery & Sardesai R., 2005, Determinants of Innovative Work Behaviour : Development and Test of an Integrated Model, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14, N° 2, Pp 142-150

Ramlall S., 2004, A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations, *The Journal of American Academy of Business*, Pp 52-63

Randall D.M., 1990, The consequences of organizational commitment : Methodological investigation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, Pp 361-378

Randall L.M., Cropanzano R., Bormann C.A. & Birjulin A., 1999, Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance and organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, Pp 159-174

Redding S.G., 1994, Comparative Management Theory : Jungle, Zoo or Fossil Bed?, *Organization Studies*, Vol. 15, Issue 3, Pp 323-359

Restubog S.L.D, Bordia P & Tang R.L., 2006, Effects of psychological contract breach on performance of IT employees : The mediating role of affective commitment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79, Pp 299-306

Rhoades L. & Eisenberger R., 2002, Perceived Organizational Support : A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, N° 4, Pp 698-714

Rhoades L. & Eisenberger R., 2002, Perceived Organizational Support : a review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, N° 4, Pp 698-714

Rhoades L., Eisenberger R. & Armeli S., 2001, Affective commitment to the organization : The contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, Pp 825-836

Richer S.F., Blanchard U. & Vallerand R.J., 2002, A motivational model of work turnover, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 32, Pp 2089-2113

Riketta M., 2002, Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, Pp 257-266

Riordan C.M., Vandenberg R.J. & Richardson H.A., 2005, Employee involvement climate and organizational effectiveness, *Human Resource Management*, Vol. 44, N° 4, Pp 471-488

Robinson S.L. & Bennett R.J., 1995, A typology of deviant workplace behaviors : a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, Pp 555-572

Robinson S.L. & Morrison E.W. , 2000, The development of psychological contract breach and

Robinson S.L. & Morrison E.W., 1995, Psychological contracts and OCB : the effects of unfulfilled obligations on civis virtue behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, Pp 289-298

Robinson S.L. & Rousseau D.M.,1994, Violating the psychological contract : Not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, Pp 245-259

Robinson S.L., 1996, Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, Pp 574-599

Robinson S.L., Kraatz M.S. et Rousseau M.D., 1994, Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal study, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Pp 137-152

- Rossignol C., 1978, Sur le concept de sublimation en psychanalyse, *Revue de recherches du laboratoire associé au CNRS N°259, N°1, Février 1978*
- Rousseau D.M. & Tijoriwala S.A., 1998, Assessing psychological contracts : Issues, alternatives and measures, *Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, Pp 679-695*
- Rousseau D.M., 1989, Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 2, Pp. 121-139*
- Rousseau D.M., 1998, The 'problem' of the psychological contract considered, *Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, Pp 665-671*
- 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*
- Rousseau, D.M, 1995, *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, CA : Sage
- Saielli P., 2004, La rationalité instrumentale comme défense contre l'angoisse dépressive (du magicien au gestionnaire aller et retour)
- Salamon S.D. & Deutsch Y., 2006, OCB as a handicap : an evolutionary psychological perspective, *Journal of Organizational Behavior, Vol. 27, Pp 185-199*
- Saunders M.N.K. & Thornhill A., 2004, Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice framework, *European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 13, Issue 4, Pp 493-515*
- Savall H. & Zardet V., 2004, *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Economica
- Sels L., Janssens M. & Van Den Brande I., 2004, Assessing the nature of psychological contracts : a validation of six dimensions, *Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, Pp 461-488*
- Settoon R., Bennett N. & Liden R., 1996, Social exchange in organizations : perceived organization support, leader-member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology, Vol. 81, Pp 219-227*
- Sharma S., 1996, *Applied multivariate techniques*, John Wiley & Sons, New York
- Shore L.M. & Coyle-Shapiro J.A-M., 2003, New developments in the employee-organization relationship, *Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, Pp 443-450*
- Shore L.M. & Wayne S.J., 1993, Commitment and employee behavior : Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology, Vol. 78, Pp 774-780*
- Shperling Z. & Rousseau D.M., 2001, When employers share ownership with workers, *Trends in Organizational Behavior, Vol. 8, Pp 19-44*
- Siders M.A., George G. & Dharwadkar R., 2001, The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures, *Academy of Management Journal, Vol. 44, Pp 580-590*
- Sieben B., 2007, Doing research on emotion and virtual work : a compass to assist orientation, *Human Relations, Vol. 60, Issue 4, Pp 561-580*
- Singh R., 1998, Redefining psychological contracts with the U.S. work force : a critical task for strategic human resource management planners in the 1990's, *Human Resource Management, Vol. 37, N° 1, Pp 61-69*
- Singh V. & Vinnicombe S., 2000, What does "commitment" really mean ? Views of UK and swedish engineering managers, *Personnel Review, Vol. 29, N° 2, Pp 228-258*

- Smith P.L., Smits S.J. & Hoy F., 1998, Employee Work Attitudes : The subtle influence of gender, *Human Relations*, Vol. 51, Issue 5, Pp 649-665
- Smithson J. & Lewis S., 1999, Is job insecurity changing the psychological contract?, *Personnel Review*, Vol. 29, N° 6, Pp 680-702
- Somers M.J. & Birnbaum D., 1998, Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, Pp 621-634
- Sparrow P.R., 2001, The psychological consequences of employee ownership : on the role of risk, reward, identity and personality, *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 8, Pp 45-56
- Spitzmuller C., Glenn D.M., Barr C.D., Rogelberg S.G. & Daniel P., 2006, "If you treat me right, I reciprocate" : Examining the role of exchange in organizational survey response, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, Pp 19-35
- Spreitzer G.M., 1995, Individual empowerment in the workplace : Dimensions, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, Pp 1442-1465
- Spreitzer G.M., Kizilos M.A. & Nason S.W., 1997, A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain, *Journal of Management*, Vol. 23, Issue 5, Pp 679-704
- Steers R.M., Mowday R.T. & Shapiro D.L., 2004, The future of work motivation theory, *Academy of Management Review*, Vol. 29, Pp 379-387
- Stein M., 2004, The critical period of disasters : Insights from sense-making and psychoanalytic theory, *Human Relations*, Vol. 57, Issue 10, Pp 1243-1261
- Stinglhamber F., Bentein K. & Vandenberghe C., 2002, Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test, *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 18, Pp 123-138
- Stuchlik J.B., 1999, La thèse et son sujet, Le sujet et sa thèse, IPM, 9ème journées nationales d'études, "Psychanalyse et management, Dépendances et non dépendances psychologiques au sein des organisations", Vaux en Velin, 3 et 4 juin 1999
- Sturges J., Conway N., Guest D. & Liefoghe A., 2005, Managing the career deal : the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, Pp 821-838
- Tang T.L.P. & Ibrahim A.H.S., 1998, Antecedents of organizational citizenship behavior revisited : Public personnel in the United States and in the Middle East, *Public Personnel Management*, Vol. 27, Pp 529-550
- Tang T.L.P., Kim J.K. & Tang D.S-H., 2000, Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover?, *Human Relations*, Vol. 53, Issue 2, Pp 213-245
- Taylor M.S. et Teakleab A.G., 2004, Taking stock of psychological contract research : Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities, In Coyle-Shapiro J.A-M., Shore L.M., Taylor
- M.S. et Tetrick L.E., "The employment Relationship : Examining Psychological and Contextual Perspectives, Pp 253-283, Oxford, UK : Oxford University Press
- Tekleab A.G. & Taylor M.S., 2003, Aren't there two parties in the employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, Pp 585-608
- Tekleab A.G., Takeuchi R. & Taylor M.S., 2005, Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange and employee reactions : the role of contract violations, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, N° 1, Pp146-157

- Tenenhaus M., 1996, *Méthodes statistiques en gestion*, DUNOD
- Thévenet M., 2003, *L'implication, Management : une affaire de proximité* (œuvre collective avec Jean-Pierre Neveu), Editions d'Organisation
- Thévenet M., 2004, *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation
- Thomas D.C., Au K. & Ravlin E.C., 2003, Cultural variation and the psychological contract, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, Pp 451-471
- Thompson J.A. & Bunderson J.S., 2003, Violations of principle : ideological currency in the psychological contract, *Academy of Management Review*, Vol. 28, N° 4, Pp 571-586
- Tremblay M., Cloutier J., Simard G. et Chênevert D., 2005, L'impact des modifications des pratiques et des politiques de GRH sur l'engagement affectif des employés, AGRH, 16ème Conférence, "(Re) concilier l'économique et le social", Paris Dauphiné, 15 et 16 septembre 2005
- Tremblay M., Cloutier J., Simard G. et Chênevert D., 2005, Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle : Vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel, AGRH, 16ème Conférence, "(Re) concilier l'économique et le social", Paris Dauphiné, 15 et 16 septembre 2005
- Tremblay M., Sire B. & Pelchat A., 1998, A study of the determinant and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction, *Human Relations*, Vol. 51, Issue 5, Pp 667-687
- Turnley W.H. & Feldman D.C., 1998, Psychological contract violation during corporate restructuring, *Human Resource Management*, Vol. 37, N° 1, Pp 71-83
- Turnley W.H. & Feldman D.C., 1999, A discrepancy model of psychological contract violations, *Human Resource Management Review*, Vol. 9, Number 3, Pp 367-386
- Turnley W.H. & Feldman D.C., 1999, The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect, *Human Relations*, Vol. 52, Issue 7, Pp 895-922
- Turnley W.H. et Feldman D.C. , 2000, Re-examining the effects of psychological contract violations : Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, Pp 25-42
- Turnley W.H., Bolino M.C., Lester S.W. & Bloodgood J.M., 2003, The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management*, Vol. 29, Pp 187-206
- Van Buren H.J., 2000, The bindingness of social and psychological contracts : toward a theory of social responsibility in downsizing, *Journal of Business Ethics*, Vol. 25, Pp 205-219
- Van Dyne L. & Pierce J.L., 2004, Psychological ownership and feelings of possession : three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, Pp 439-459
- Van Dyne L., Graham J.W. & Dienesch R.M., 1994, Organizational citizenship behavior : construct redefinition, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Pp 765-802
- Van Knippenberg B., Martin L. & Tyler T., 2006, Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change : the role of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, Pp 685-704
- Vandenberghe C. & Peiro J.M., 1999, Organizational and individual values : Their main and combined effects on work attitudes and perceptions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, Pp 569-581
- Van-Dijk D. & Kluger A.N., 2004, Feedback sign effect on motivation : Is it moderated by regulatory focus?, *Applied Psychology : An International Review*, Vol. 53, Pp 113-135

Vanheule S., Lievrouw A & Verhaeghe P., 2003, Burnout and intersubjectivity: A psychoanalytical study from a lacanian perspective, *Human Relations*, Vol. 56, Issue 3, Pp 321-338

Wanberg C.R., Carmichael H.D. & Downey R.G., 1999, Satisfaction at last job and unemployment: A new look, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, Pp 121-131

Wanous J.P., Reichers A.E. & Hudy M.J., 1997, Overall job satisfaction: How good are single-item measures?, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, Pp 247-252

Wayne S.J., Shore L.M. & Liden R.C., 1997, Perceived Organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Pp 82-111

La thèse questionne le devenir du « contrat implicite » qui lie un salarié à une entreprise. L'extrême variabilité des conditions économiques et sociales mais aussi la révision conséquente des configurations organisationnelles conduisent chacun des acteurs à devoir opérer une redéfinition plus ou moins profonde de ses attentes à l'égard de l'entreprise. D'aucun ne peut faire l'économie d'une interrogation de « ce » qui fonde sa relation d'emploi... pas même le manager.

La recherche questionne l'épreuve subjective imposée par les modifications organisationnelles sur la relation d'emploi par un regard théorique pluridisciplinaire (gestion/management et psychanalyse) sur les perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique et par la mise en œuvre d'une approche méthodologique exploratoire mixte (quantitative et qualitative) et longitudinale. Elle vise à la fois à comprendre les résistances éventuelles à toutes formes de changement, les réactions attitudinales, comportementales et psychosociales conséquentes ou encore, les moyens dont dispose l'entreprise pour intégrer cette dimension subjective dans ses pratiques.

**Mots clés :** Brèche et Violation du Contrat Psychologique, Confiance, Implication, Satisfaction, Echange Leader-Membre (ELM), Support Organisationnel Perçu (SOP), Justice organisationnelle, Deuil, Psychanalyse, Méthodologie exploratoire mixte et longitudinale