



UNIVERSITÉ DE LAUSANNE-NEUCHÂTEL

DESS en Conseil, Orientation
et Management des compétences

Réflexions exploratoires sur le binôme « contrat psychologique » et « stress »

le cas de l'implémentation de l'évaluation
des performances
au sein d'une banque suisse

Travail de recherche présenté par
Stéphane Haefliger,
sociologue du travail,
Candidat DESS Comco,

contact@stephanehaefliger.com

079 742 67 81

juin 2004

Séminaire présenté dans le cadre du cours du
Professeure Franziska Tschan

Sommaire du document

1. Avertissement	p. 3
2. Résumé du cas en une page	p. 4
3. Introduction	p. 5
3.1. Le contexte de cette réflexion et quelques aspects de méthode	p. 5
3.1.1. Le carnet de bord	p. 5
3.1.2. Trente-neuf entretiens sur la base d'un protocole pré-établi	p. 6
3.2. L'angle théorique et le lien avec le cours	p. 6
.	
4. L'implémentation d'une « culture de la performance »	p. 7
4.1. Un objet d'analyse: l'évaluation des performances	p. 7
4.1.1. Début de l'année: présentation par le supérieur des stratégies et objectifs	p. 7
4.1.1.1. Les huit domaines de performance	p. 8
4.1.1.1.1. Brève définition des quatre domaines de service	p. 8
4.1.1.1.2. Brève définition des quatre domaines d'efficacité	p. 8
4.1.2. En cours d'année: observation des faits significatifs	p. 8
4.1.3. En fin d'année: évaluation des performances	p. 9
5. Et les collaborateurs, qu'en pensent-ils ?	p. 10
5.1. Le Faussaire	p. 11
5.2. Le Perdant	p. 11
5.3. L'Intrapreneur	p. 12
5.4. L'Impliqué déçu	p. 12
6. Comment conceptualiser ce casus ?	p. 13
6.1. La notion de contrat psychologique	p. 13
6.1.1. L'exemple d'Apple	p. 14
6.1.2. L'exemple de GTE	p. 15
6.2. Le nouveau contrat psychologique bancaire	p. 16
6.2.1. La sécurité de l'emploi, premier élément du nouveau contrat psychologique	p. 26
6.2.2. La carrière à long terme, deuxième élément du nouveau contrat psychologique	p. 27
6.2.3. Le développement des compétences, troisième élément du nouveau contrat psychologique	p. 28
6.2.4. Le risque, quatrième élément du nouveau contrat psychologique	p. 29
6.2.5. La performance, cinquième élément du nouveau contrat psychologique.	P. 30
7. Comment relier "stress et contrat psychologique" ?	p. 21
7.1. Est-ce que tous les collaborateurs semblent affectés par le nouveau contrat psychologique ?	p. 21
7.2. Pour relier le couple "stress et contrat psychologique"	p. 22
7.2.1. Facteurs stressants en milieu professionnel et contrat psychologique, quels liens ?	p. 23
7.2.2. Que penser de ces mises en correspondance entre Facteurs stressants, Projet d'évaluation des performances et Contrat psychologique ?	p. 25
7.2.3. Et le Perdant et l'Impliqué déçu ? Lecture à l'aide du modèle de Siegrist	p. 26
8. Bibliographie de travail	p. 28

1. Avertissement

Tous les noms des personnes interviewées ont été modifiés et les citations aménagées -tout en respectant scrupuleusement le sens- pour protéger l'anonymat total des collaborateurs.

2. Résumé du cas en une page (Stress et contrat psychologique, S. Haefliger)

Quoi

- Ce cas tente de relier empiriquement le concept de stress à celui de contrat psychologique.
- Ce faisant, il met en perspective critique la gestion / l'implémentation d'un projet managérial désormais classique au sein des entreprises, l'introduction de l'évaluation des performances.
- La situation décrite dans ce cas s'est réellement déroulée au sein d'une banque cantonale dans laquelle l'auteur a travaillé durant 4 ans en tant que membre de l'équipe de projet chargé d'implémenter l'évaluation des performances.

Comment

Le cas s'articule en 5 temps principaux:

1. Introduction

L'introduction (chapitre 3) précise le contexte de cette réflexion ainsi que la posture de l'auteur. Y sont également abordés des aspects de méthode.

2. Description

Puis le modèle d'évaluation des performances est brièvement décrit (chapitre 4).

3. Confrontation au terrain

Le chapitre 5 propose une typologie empirique des collaborateurs de la banque en lien avec le projet d'évaluation des performances (le Faussaire, le Perdant, l'Intrapreneur, l'Impliqué).

4. Conceptualisation

Le chapitre 6 interroge la notion de "contrat psychologique", la définit en lien avec le cours et l'illustre par deux exemples. Fort de ces deux exemples sont inférés les 5 éléments du nouveau "contrat psychologique" que le projet d'évaluation des performances instaure dans la banque.

Le chapitre 7 pose la question du lien entre la notion de "stress" et de "contrat psychologique". Un détour par l'inventaire des facteurs stressants en milieu professionnel (Commission européenne et littérature) est proposé. Puis dans un tableau synthétique sont reliés les facteurs stressants, le projet d'évaluation des performances et le concept de contrat psychologique, en insistant sur les relations entre ces trois termes.

5. Conclusion

Cette section (intégrée dans le chapitre 7) revient sur la typologie des acteurs de la banque et postule que seul deux catégories d'acteurs sur quatre sont affectés par le stress inhérent au projet d'évaluation des performances.

En mobilisant le modèle de Siegrist, nous essayons de comprendre quels sont les facteurs déclenchants du stress chez la population des "Perdants" et des "Impliqués".

3. Introduction

3.1. Le contexte de cette réflexion et quelques aspects de méthodes

Ce texte est une tentative de déconstruction critique des pratiques professionnelles de l'auteur. Officieusement consultant interne au sein d'une banque cantonale romande entre 1996 et 1999, officiellement adjoint du Directeur des Ressources Humaines, puis du Directeur général, j'ai participé -intégré à une équipe de professionnel- à l'introduction d'une vaste "démarche de changement" pour reprendre les termes à la mode de consultants à la mode.¹

L'une des pierres angulaires de la stratégie de la Direction des Ressources humaines consistait à implémenter un dispositif d'évaluation des performances, alors que jusque-là, les évaluations étaient informelles, tacites et non liées mécaniquement à la rémunération variable.

Relevons que la conduite de ce projet s'inscrit dans un contexte bien particulier, celui qui a vu « fusionner » deux instituts bancaires et la naissance d'une « nouvelle banque », donc d'une nouvelle politique de Ressources humaines, fondée sur la responsabilité individuelle et la prise d'initiative.

3.1.1. Le carnet de bord

Lors de ce projet qui a duré 3 ans, j'ai tenu un carnet de bord, ainsi que Pierre Bourdieu, alors professeur de sociologie au Collège de France -rencontré dans le cadre d'un colloque- me l'avait proposé. Le conseil m'avait semblé salutaire, mais m'avait plongé dans une réelle perplexité. Comment rédige-t-on un carnet de bord sociologique ?

Certes je m'étais déjà confronté à ce délicat problème de méthode, doux mélange aigre-doux qui renvoie à la fois à l'épistémologie la plus exigeante et à la recette de cuisine la plus banale. Quelques années plus tôt, j'avais en effet « débarqué » à Salvan afin de conduire une étude sociologique sur la construction médiatique des événements de l'Ordre du Temple solaire et leur réception par les habitants valaisans.²

Débarquer à Salvan ou dans une banque suisse avec son carnet de notes confronte le chercheur à la difficile pratique du terrain: que retenir des entretiens et des observations...? Doit-il se laisser guider par ce qu'il intègre, doit-il uniquement relever les faits qui abondent dans le sens de ses hypothèses...? Que disent les ouvrages de méthodologie à ce sujet...? Peu de chose, me semble-t-il, surtout à cette époque... Depuis, quelques livres de méthode ont abordé cette problématique frontalement.³

¹Citons par exemple les trois ouvrages suivants, chroniqué le 19 décembre 2003 dans le journal le temps par l'auteur : Chris et Reina Komisarjevsky, Beurre d'arachide, confiture et gestion, Démystifier le management grâce à 19 anecdotes familiales, Editions Transcontinental, 2002, 191 p. ; Louis Gerstner, J'ai fait danser un éléphant, Editions Village mondial, 2003, 363 p. ; Alain Godard et Vincent Lenhardt, Engagement, espoirs et rêves, Editions Village mondial, 1999, 200 p.

²Stéphane Haefliger, La société d'excommunication, Salvan, les médias et l'OTS, Editions Monographic, 1996, 269 p.

³Pensons entre autre à Norbert Alter, Christian Dubonnet, *Le manager et le sociologue*, Editions L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises, 1994, 239 p, mais aussi les récents textes de Stéphane Beaud et Michel Pialoux, ainsi que les traductions françaises des travaux de Becker.

J'ai rencontré les mêmes difficultés lors de ce terrain bancaire, alors que j'étais devenu non plus un chercheur universitaire professionnel, mais un sociologue de milice qui occupait la journée une fonction professionnelle spécifique -en l'occurrence adjoint du DRH- et qui le soir, dès 21h00, tentait d'exploiter sociologiquement ses observations participantes et de les confronter à la littérature savante pour leur donner un « tour scientifique ».

La difficulté était donc double -tenir un carnet de bord réflexif (1), mais dans les marges de son activité professionnelle principale (2)-, mais la richesse de la posture, du poste d'observation privilégié qu'elle me confiait, compensait largement, me semble-t-il, le handicap.

Dans les faits et de manière opératoire, un discret carnet noir m'accompagnait en permanence tout au long de mes journées de travail, au gré des séances, des réunions, des séminaires et des repas. J'y notais tout ce qui me semblait intéressant à retenir, du détail (bons mots, procédure de travail, organisation du projet,...) comme du fondamental (processus décisionnel du groupe de travail, jeux d'influence interne, relations théorie-pratique, etc...), usage que j'ai d'ailleurs conservé dans les différents postes professionnels que j'ai occupés par la suite.

3.1.2. Trente-neuf entretiens semi-directifs sur la base d'un protocole pré-établi

Simultanément à cette prise de note régulière mais chaotique, ainsi qu'à la conduite du projet qui m'était confié (concevoir et implémenter l'évaluation des performances), j'ai conduit 39 interviews qualitatifs sur la base d'un protocole pré-établi pour comprendre la perception de ce projet par les collaborateurs de la banque. J'ai en informé la Direction générale de l'époque ainsi que ma Direction des ressources humaines à qui j'ai restitué l'essentiel des résultats de l'étude. Mais une masse de données inexploitées ont été archivées par mes soins sans valorisation pédagogiques et scientifiques immédiates : le manque de temps et le secret des affaires m'ont obligé à temporiser et à différer ces chantiers.

3.2. L'angle théorique

Je souhaite aujourd'hui réouvrir ce « journal » ainsi que les multiples boîtes d'archives que j'ai conservées avec pour projet de mettre à jour quelques éléments empiriques en lien avec la problématique du stress. En 1996, lorsque j'ai été engagé à la Direction de Ressources humaines de la banque, je n'avais pas connaissance d'un concept qui me semble aujourd'hui central pour problématiser théoriquement ce casus, j'évoque le concept de « contrat psychologique », tel qu'abordé dans le cadre du cours de la Professeure Franziska Tschan au sein du DESS Comco.

Notre hypothèse de travail -qui n'est ici qu'exploratoire et devrait être discutée sérieusement, c'est-à-dire scientifiquement- relie le concept de contrat psychologique avec celui de stress et part de l'intuition que le changement de contrat psychologique génère de l'inconfort professionnel pour un certain nombre d'acteurs, particulièrement les moins armés à assumer un changement professionnel, en terme d'exigences attendues.

Dans un premier temps, nous décrivons brièvement par le menu le processus d'évaluation des performances tel que nous l'avions conçu et implémenté (*chapitre 4, L'implémentation d'une culture de la performance, le projet*).

Dans un deuxième temps, nous nous interrogerons sur la réception de cette politique RH par les collaborateurs (*chapitre 5, Et les collaborateurs qu'en pensent-ils ?*) en proposant une typologie empirique des différentes postures psychologiques des collaborateurs de la banque en lien avec le projet d'évaluation des performances.

Dans un troisième temps, nous relieront nos observations précédentes au concept de contrat psychologique (*chapitre 6, Comment conceptualiser ce casus ?*) en définissant et en illustrant cette notion.

Enfin, dans un quatrième temps, nous tenterons de comprendre en quoi et pour qui l'avènement d'un nouveau contrat psychologique peut être une source de stress en mobilisant l'inventaire des facteurs stressants en milieu professionnel ainsi que le modèle de la gratification développé par Siegrist.

4. L'implémentation d'une culture de la performance, le projet

4.1. Un objet d'analyse: l'évaluation des performances

Comme annoncé, nous concentrerons notre analyse sur l'évaluation des « contributions » des collaborateurs. Il convient rapidement de décrire ce projet.

Le "nouveau" système d'évaluation institue officiellement un entretien d'évaluation annuel au cours duquel Chef et Collaborateur échangent leur propre perception professionnelle sur l'année écoulée et décident conjointement d'un "code de contribution" (score de 1 à 5). Jusqu'ici les codes de contribution étaient déjà attribués, mais sans que les collaborateurs en connaissent réellement l'existence et surtout la signification...

Le système -dénommé à l'interne "Valorisation des performances"- s'articule en trois temps chronologiques présentés brièvement ci-dessous.

4.1.1. Début de l'année: présentation par le supérieur des stratégies et objectifs

Au plus tard en janvier, le supérieur réunit ses collaborateurs et leur explique:

- la stratégie de la banque et la planification des actions annuelles
- la volonté de la Direction générale
- les priorités de l'unité de gestion

Au terme de cette réunion, le supérieur invite ses collaborateurs à se préparer pour un entretien individuel fixé quelques jours plus tard. Il leur demande en particulier de réfléchir aux actions qu'ils comptent entreprendre dans les huit "domaines de performance" présentés brièvement ci-dessous.

4.1.1.1. Les huit domaines de performance

4.1.1.1.1. Brève définition des quatre domaines de service

- **Client :** améliorer la qualité de service envers les clients externes et internes (accueil, écoute, disponibilité, discrétion, image)

•	Equipe:	contribuer à la cohésion et au succès de l'équipe (esprit d'équipe, respect des autres, relations interpersonnelles, contribution de chacun au travail des autres, capacité de coordination et de management)
•	Compétence:	développer les compétences techniques, personnelles et managériales partager la mobilité et la polyvalence partager son savoir et son expérience
•	Qualité:	apporter un haut degré de conscience professionnelle, de rigueur et de fiabilité dans le travail (rigueur, fiabilité, éthique)

4.1.1.1.2. Brève définition des quatre domaines d'efficacité

•	Rentabilité:	contribuer à la réduction des coûts, au développement du cash-flow et des affaires (capacité d'adaptation au marché, capacité d'anticiper et d'innover)
•	Productivité:	accroître la productivité (cash-flow, client, processus)
•	Processus:	améliorer la fiabilité, la simplicité et la rapidité des processus
•	Développement:	participer à la réalisation de projets et se mesurer à la concurrence

Au terme de l'entretien individuel, sur la base des exigences de la fonction et des objectifs du domaine d'activité, le supérieur définit avec son collaborateur les deux ou trois valeurs prioritaires sur lesquelles ce dernier devra concentrer ses efforts.

4.1.2. En cours d'année: observation des faits significatifs

Puis tout au long de l'année, le collaborateur est censé relever les faits significatifs qu'il a réalisés, c'est-à-dire toutes contributions, initiatives, actions, suggestions ou résultats obtenus qu'il estime importants. De son côté, le supérieur recense les faits significatifs, positifs ou négatifs, qu'il a observés chez son collaborateur.

En objectivant les contributions sous forme de faits significatifs⁴, la méthode devrait permettre d'éviter les impressions, les a priori et les préjugés -qui parasitent au dire des spécialistes RH- une réelle évaluation. Elle consiste à "factualiser pour objectiver": il s'agira pour l'évalué de recenser les faits dont il est l'initiateur et qui contribuent au succès de la Banque dans les domaines d'efficacité et de service pré-cités.

4.1.3. En fin d'année: évaluation des performances

Le collaborateur et son supérieur dressent en fin d'année le bilan des contributions majeures du collaborateur réalisées en rapport avec l'ensemble des huit valeurs et, plus particulièrement, avec les deux ou trois valeurs définies comme prioritaires. Ils

⁴La méthode est explicitée in Jean-Pascal Lapra, *L'évaluation du personnel dans l'entreprise, un nouveau dynamisme dans la gestion des ressources humaines*, Editions Dunod, 1993, 138 p.

analysent également si les engagements contractés en début d'année ont été respectés. La tenue de la fonction ainsi que le respect des engagements conduisent au code de contribution 3 (conformité ou ce qui est attendu).

A l'aide d'un formulaire pédagogique, le collaborateur et le chef oeuvrent alors, chacun à leur tour dans une séance bilatérale, à l'évaluation des performances et donnent pour cinq domaines de performances un code de contribution (perlaboration). Le code de contribution final sera la moyenne arithmétique du code attribué par le supérieur et par le collaborateur, la marge de manoeuvre du supérieur étant sauvegardée par l'octroi possible d'un bonus.

Ce bilan d'activités sera consigné dans une formule co-rédigée par le chef et le collaborateur. Cet acte de management permettra de co-définir (collaborateur et chef) un triple contrat destiné au collaborateur: un contrat d'initiatives (je m'engage à prendre des initiatives dans tels domaines), un contrat de réalisation (je m'engage à réaliser tels projets ou actions), un contrat de résultat (je m'engage à obtenir tel résultat). Tout au long de l'année, le supérieur observera son collaborateur sur les engagements que celui-ci a pris: cette démarche inspirée librement des travaux d'Elton Mayo et permettra

- pour le collaborateur, de mettre en évidence les actions entreprises, les services rendus, les opportunités saisies, les suggestions faites, les résultats obtenus.
- pour le chef, de reconnaître les contributions de son collaborateur ainsi que la qualité de son engagement tout au long de l'année
- pour les deux, de planifier des actions de développement.

1 Prestation inadéquate	Faits significatifs correspondants	Présence d'erreurs ou de lacunes majeures dans la prestation attendue pouvant mettre en cause la notoriété de la Banque, la cohésion interne, ou la qualité du service à la clientèle
2 Prestation lacunaire	Faits significatifs correspondants	Présence d'erreurs ou de lacunes dans la prestation attendue, compte tenu de l'expérience et du niveau de compétence du collaborateur. Éventuellement absence d'initiatives et de réactions face à des situations qui l'exigeaient, compte tenu de sa mission
3 Prestation conforme	Faits significatifs correspondants	Pas d'erreur ni de lacune majeures dans la réalisation de la prestation attendue. Présence d'initiatives et de réponses adaptées en fonction de sa mission et de son expérience
4 Prestation excellente	Faits significatifs correspondants	Grâce aux initiatives prises, la prestation dépasse les exigences du poste, en apportant un perfectionnement et une valeur-ajoutée importante, mais momentanée, à l'activité de la Banque
5 Prestation exceptionnelle	Faits significatifs correspondants	Grâce aux initiatives prises, la prestation apporte un perfectionnement et une valeur-ajoutée très importante ou durable à l'activité de la Banque

5. Et les collaborateurs, qu'en pensent-ils ?

Il convient à ce stade de la réflexion de comprendre comment cette politique de Ressources humaines a été perçue par les collaborateurs. Vaste question.

Voici tout d'abord les questions qui habitaient l'équipe de projet RH de la banque: est-ce que nos collaborateurs bénéficient des qualités ou compétences requises (nous pensons particulièrement aux compétences sociales) pour participer au jeu de l'évaluation ? Vont-ils accepter ce dispositif ou le refuser ? Sauront-ils "ménager-manager" leur supérieur hiérarchique, le séduire par une bonne préparation adaptée, combattre efficacement les préjugés qu'il peut éventuellement entretenir à l'égard de l'évalué, enfin savent-ils négocier le code de contribution, les nouveaux objectifs qui seront définis...?

Plus crûment, mais peut-être plus humainement/éthiquement, d'autres questions se posaient tacitement, dans la lignée des questionnements de Dejours: ces collaborateurs souffrent-ils ou vivent-ils des symptômes liés au stress ? Quels comportements cela induit-il chez eux ? Comment assument-ils cette situation ? Obèrent-elles sur leur efficacité au travail ? Peut-on observer un lien avec une variation de leur motivation ? Les indicateurs de "job rotation" vont-ils augmenter ? L'absentéisme va-t-il être accentué suite à la mise en place de ce système d'évaluation des performances ?

Il est bien difficile de répondre à toutes ces questions que les porteurs de ce projet se posaient en permanence sans pouvoir obtenir de réponses certaines. La banque n'était pas équipée d'un système fiable de reporting qualitatif des absences, les indicateurs de "job rotation" répondaient davantage aux marchés économiques et aux offres d'emploi des banques concurrentes, la motivation était difficile à objectiver...

La conduite des trente-neuf entretiens qualitatifs nous autorise cependant à construire une typologie fragile que nous décrivons ci-dessous. Cette typologie tente de "classer" les postures possibles des collaborateurs de la banque en lien avec le projet qu'ils avaient à "subir".

5.1. Le Faussaire

Routinier des modes managériales, il maîtrise l'art du camouflage et sait préserver sa marge de manœuvre quelles que soient les invocations managériales. Spécialiste des missions aux objectifs flous ou mal définis, fréquemment surchargé de travail, il parvient -consciemment ou non- à simuler la performance tout en maintenant un confort de "vie au travail" dans la droite ligne du fonctionnariat classique.

La participation à des projets stratégiques de l'entreprise -sans prise de responsabilité- est l'une des tactiques les plus courantes pour multiplier les séances inutiles, construire des stratégies d'alliance relationnelle, prendre du pouvoir et ménager du temps non directement productif mais librement investi. S'arrangeant volontiers pour cumuler plusieurs liaisons hiérarchiques auxquelles il se doit rendre des comptes, ses multiples missions lui rapportent autant de capital symbolique que ses multiples supérieurs sont élevés dans la hiérarchie.

5.2. Le Perdant

C'est le battant qui suspecte une perte de son autonomie professionnelle et de sa marge de manœuvre : il doute ainsi de l'évolution de son cadre de jeu: il sait qu'il est la victime plus ou moins consentante du système d'évaluation des performances. Il redoute que le "management"

modifie ses habitudes de travail. Il puise sa force de travail non seulement dans la reconnaissance hiérarchique, mais aussi dans le "plaisir" et dans la capacité d'investissement auto-générée (auto-exploitée⁵ dirait Bourdieu). Collaborateur de base ou intégré dans le middle management, il se sent malgré tout "joué" par l'entreprise qui change les règles du jeu et les conditions-cadre.... Résigné⁶, il restreint naturellement son engagement lorsqu'il a l'impression que les stratégies obéissent plus au hasard des modes managériales qu'au "bon sens" professionnel.

Le fait se sentir "joué" par l'entreprise (même si le *jeu* tourne à l'avantage du collaborateur) peut conduire à des situations de tensions extrêmes, à l'instar de celle qu'a vécue Marie-Thérèse, collaboratrice dans une entreprise française: *«Au moment de la reprise, peu avant 13h30, [Marie-Thérèse] s'est pendue près de son poste de travail. Marie-Thérèse Guillon venait de mobiliser scolaire pour l'entreprise Rupin, à Vitry, depuis trente et un ans. De l'avis général, elle « aimait son travail ». «Pendant plus de vingt ans, tout allait bien, témoigne son époux, jusqu'à l'arrivée du nouveau chef d'atelier, Patrick Hirbec. » Dans le service, la guerre des nerfs durait depuis huit ans. D'après son entourage, Marie Thérèse avait fini par « en rêver la nuit ». (...) L'atelier s'était engagé dans une démarche qualité.»*⁷

5.3. L'Intrapreneur

C'est un type d'acteur particulier, celui que le système d'évaluation des performances a pris tacitement pour modèle, puisqu'il incarne -sans véritablement le savoir- l'intrapreneuriat. Il joue le jeu certes, mais il induit sur le système organisationnel de façon à créer une marge de manœuvre suffisamment forte et protégée pour lui permettre d'agir à sa guise. Compétiteur, c'est le modèle sportif du combat qu'il affectionne : sa capacité au duel rhétorique ou -dans un autre registre- sa persévérance à mener des projets et des missions font de lui un acteur non complètement soumis à la hiérarchie: sa relation au travail ne lui est pas perçue comme aliénante. Nous retrouvons plutôt des collaborateurs masculins et jeunes dans cette catégorie qui ont tendance à épouser les valeurs de l'entreprise tout en obtenant des résultats qui leur confèrent le contraire de la "misère de position" telle que définie par Bourdieu.

Cette catégorie (schématique au demeurant) d'acteurs souffrent d'auto-exploitation car les entretiens montrent une difficulté à maîtriser leur investissement affectif et professionnel dans l'entreprise. Ils sont capables de se mettre eux-mêmes hors du *jeu* et par-là, de maîtriser partiellement leurs champs d'investissement. *"Je suis content que l'on rémunère enfin à la performance mes efforts : ça fait dix ans que je bosse comme un fou pour cette entreprise, alors que je vis entouré de culs-de-plomb qui arrivent à 08h00 précise pour quitter le travail à 17h00 après avoir fait une pause de deux heures à midi. Ce sont de véritables comptables qui vérifient chaque jour s'ils n'ont pas donné à l'entreprise une minute en trop. Ça me rend malade de les voir consulter chaque matin les bornes électroniques pour checker leurs horaires et mesurer leur implication..."* (Jean, 28 ans).

Ce type d'acteur se rencontre plus fréquemment dans les cadres et les cadres supérieurs, ce qui ne signifie pas qu'ils ne souffrent pas de l'idéologie de la performance érigée en principe entrepreneurial: *"les cadres supérieurs n'ont pas le droit de se plaindre..."* raconte Germain, 47 ans, cadre sup. Non que les doléances soient interdites, mais plutôt -à l'instar d'un mécanisme

⁵Pierre Bourdieu, *Méditations pascaliennes*, Editions du Seuil, Collection Liber, 1997, p. 243.

⁶Stéphane Haefliger, en collaboration avec Arnold Jaccoud, "Résistance et collaboration: influence sur l'image de l'entreprise" in *Persorama*, no 3, 1998, p. 57.

⁷in Martine Valo, « Le suicide d'une ouvrière à Vitry à son poste de travail » in *Le Monde*, 22-23 juin 1997, p. 11

psychosociologique bien étudié chez les journalistes- qu'ils s'interdisent eux-mêmes de se plaindre : l'auto-exploitation convoque ainsi l'auto-censure.

5.4. L'Impliqué déçu

Il s'agit d'un acteur de l'entreprise qui a intégré des expériences professionnelles perçues comme fortement négatives. Les différentes fusions que l'entreprise observée a vécues ont traumatisé une certaine frange de la population de ses collaborateurs, particulièrement celle des "fusionnés". *"J'ai perdu 20 ans de ma vie avec toutes ces fusions et ces conneries"* exprime René, 53 ans, ancien responsable de service, devenu collaborateur sans responsabilité avec un salaire de collaborateur sans responsabilité et des perspectives d'avenir sombre. *"On ne me l'a fait plus: j'ai donné... Les institutions sont ingrates vis-à-vis de ceux qui les servent..."* rajoute un de ses collègues... Ayant dépassé la souffrance inhérente à ce type d'expérience professionnelle, René tente de "se refaire" dans la nouvelle équipe qui l'a accueilli... Pas si simple à l'entendre : *"Il faut repartir à zéro... Les gens ne vous accordent aucun crédit, aucune confiance... Il faut beaucoup d'énergie... je ne sais pas si j'ai vraiment envie de m'engager pour les années qu'il me reste à tirer."*

La peur de ne pas pouvoir s'intégrer, la difficulté d'assumer la faillite de sa position professionnelle imaginaire, la crainte de devoir revivre encore une fois une situation de ce type perturbent passablement les acteurs de l'entreprise. Cette position délicate -faite de douleur (j'ai perdu mon emploi -René avait fait les frais d'une récente restructuration), de joie (j'ai un emploi), de souci (jusqu'à quand vais-je pouvoir travailler ici) - induit des comportements étonnants qui vise à prouver à la hiérarchie leur adaptation à la culture de la performance : ainsi à plusieurs reprises nous avons rencontré des collaborateurs qui cherchaient à gommer leurs heures supplémentaires par crainte de passer pour des employés lents, donc non correspondants aux canons de la productivité qu'impose la culture de la performance. *"C'est difficile actuellement, parce qu'on exige la qualité, la justesse mais le tout s'inscrit dans un concours de vitesse."*

Nous retrouvons dans cette catégorie des collaborateurs qui sont au bénéfice d'une expérience professionnelle significative, donc qui ont intériorisé des règles de travail comprises comme des repères signifiants : la difficulté d'abandonner les attitudes qui leur ont permis de s'intégrer dans le marché du travail au bénéfice d'autres schèmes comportementaux les angoissent : *"Les gens qui ont dépassé le cap de la trentaine souffrent particulièrement. Ils sont bileux... Quand t'es plus jeune, tu te dis, « j'ai l'avenir devant moi » et après tu te dis... « bon ce n'est pas évident»... et alors quand tu passes le cap de 45 ans.... alors là c'est la panique à bord... Tu sens qu'ils ont de la peine à avaler ces histoires de management... On sent bien qu'il faut peu pour que les gens craquent complètement... ça nous est arrivé de nous retrouver dans des situations vraiment délicates : on était presque à pleurer trois dans le bureau tant la personne qui était venue nous voir était émouvante... Et puis pour nous c'était pas évident à répondre à ses interrogations... Il y a aussi la crainte que ça se sache... qu'elle craque."*

Idéal type	Discours	Perception du changement
LE FAUSSAIRE	<i>"C'est tout vu!"</i>	Confiance dans la perdurance du présent : <i>"On fera semblant... et ça marchera très bien."</i>
LE PERDANT	<i>"On verra bien, mais..."</i>	Regret d'un passé déchu : <i>"Ce n'est plus comme avant..."</i>
L'INTRAPRENEUR	<i>"C'est le moment et on verra ce qu'on verra !"</i>	Espoir d'un changement attendu : <i>"Enfin... on commence à travailler sérieusement..."</i>
L'IMPLIQUE	<i>"On voit bien ce qui se passe... c'est toujours la même chose"</i>	Regret d'un passé qui se répète : <i>"J'y crois plus..."</i>

6. Comment conceptualiser ce casus ?

6.1. La notion de contrat psychologique.

Il est temps, à ce stade de préciser davantage encore la notion de "contrat psychologique" autour de laquelle se centre *-finalement-* l'entier de cette réflexion.

Que nous dit la science sur le contrat psychologique ?⁸ Grosso modo, la science rappelle que ce concept est une notion vieille de 40 ans et que le contrat psychologique résulte des attentes, des promesses, et des obligations *non formellement décrite dans le contrat légal*, mais qui sont de l'ordre de la perception, de la représentation, de l'imaginaire que et l'employeur / et l'employé investissent dans leur collaboration commune.

La Professeure Louise Lemire (ENAP, Canada) et le Professeur Yves Emery (IDHEAP, Suisse) nous ont récemment transmis deux exemples de contrats psychologiques qui, à bien des égards, ressemblent aux changements opérés au sein de la banque par l'implémentation du projet d'évaluation des performances.

6.1.1. L'exemple Apple

Voici ce que dit l'entreprise multinationale Apple, célèbre fabricant d'ordinateurs.

Elle dit à ses collaborateurs, dans une rhétorique incantatoire qui trouve son lieu d'expression dans des chartes, mais aussi dans des comportements, dans des valeurs, dans des attitudes, elle dit: *"Vous apprendrez chez nous des choses que vous ne pourriez*

⁸Nous nous référons ici au cours du Professeure Tschan ainsi qu'aux documents et références transmis par le Professeure Lemire (Enap, Canada) et le Professeur Emery (Idheap, Suisse), plus précisément S. L. Robinson et D. M. Rousseau, Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 1994, p. 245-259; E. Schein, *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1965 ; C. Argyris. *Understanding organizational behavior*. Homewood : Dorsey, 1960; M. A. Cavanaugh et R. A. Noe, Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, 1999, no 3, 323-340.

apprendre nulle part ailleurs." En d'autre mot, elle dit: « nous sommes uniques, car nous sommes créatifs, car nous sommes une entreprise apprenante ».

« Et si vous venez travailler chez nous, vous bénéficiez d'une somme unique de connaissance et de savoir-faire que vous n'apprendrez dans aucune université et votre valeur marchande sur le marché du travail va s'accroître. Bienvenu dans l'univers de l'informatique ludique, nous allons vous offrir du rêve, du mythe, nous allons partager avec vous la gloire et le bonheur d'avoir révolutionné le monde ennuyeux des PC et des ingénieurs aux grosses lunettes carrées », voilà caricaturé l'appel d'Apple.

Premier exemple de nouveau contrat psychologique : Apple

Voici ce que Apple vous offre et attend de vous. Vous apprendrez ici des choses que vous ne pourriez apprendre nulle part ailleurs. En retour, on s'attend à ce que vous soyez des mordus de votre travail, que vous adhérez à la vision de l'organisation ...

Nous ne sommes pas intéressés à ce que vous fassiez carrière ici ... et le fait qu'il s'agisse d'une relation à durée déterminée constitue probablement une opportunité tant pour vous que pour nous

KPMG Source: Apple (Capelli, 1999); Prof. Lemire

Secteur public 17

Cette entreprise dit encore: "*En retour, on s'attend à ce que vous soyez des mordus de votre travail, que vous adhérez à la vision de l'organisation...*" - En d'autres mots, Apple impose à ses collaborateurs une adhésion aux valeurs, aux visions, aux projets, au style managérial de la firme. L'accès à la gloire, au mythe, à la lumière n'est donc pas gratuit !

Elle dit enfin: "*Nous ne sommes pas intéressés à ce que vous fassiez carrière ici ... et le fait qu'il s'agisse d'une relation à durée déterminée constitue probablement une opportunité tant pour vous que pour nous.*" En d'autres mots, Apple propose de rompre avec l'idée centrale d'une collaboration dans la longue durée. "Chez nous, vous êtes de passage et vous avez intérêt à donner rapidement le meilleur de vous-même." Et finalement, Apple suggère, de façon quasi-pervers (qui rappelle la théorie du double bind de Morin), que "la sécurité pour vous, c'est l'insécurité qui fera de vous un nomade du travail à haute valeur ajoutée." Ce que les spécialistes nomment pompeusement l'employabilité et la logique de compétence.

Il est clair que c'est un modèle que l'on ne retrouve pas encore totalement achevé en tant que tel au sein des Administrations publiques, entreprises suisses et autres banques cantonales assimilées au secteur para-public. Mais nous pouvons poser prudemment l'hypothèse que les gestionnaires de l'Etat s'inspirent de plus en plus largement de ces nouveaux modèles managériaux.

Or, comme le disait l'historien Jacques Sémelin, *"l'Etat moderne, (et nous assimilons l'institution bancaire cantonale examinée à un appareil d'Etat) s'est construit sur le fait qu'il nous donne la sécurité en échange de notre obéissance."*⁹ Et il est clair qu'en fragilisant la pierre angulaire de l'engagement du fonctionnaire comme du collaborateur bancaire, c'est-à-dire sa nomination à durée indéterminée, en modernisant sa gestion des ressources humaines, en intégrant des entretiens d'évaluation des résultats et des performances, en développant une culture projet et une culture managériale, les gestionnaires de la fonction publique proposent à pas mesurés et avec intelligence une réforme infractionnelle au contrat psychologique fondateur qui était jusqu'ici en vigueur.

Et du coup, avec raison, une frange non-négligeables des fonctionnaires ont l'impression aujourd'hui que l'Etat ou les Directions générale violent impunément le contrat psychologique des origines, car les collaborateurs y perçoivent, car ils croient, car ils ont l'intime conviction que leur employeur ne remplit plus suffisamment ses obligations.¹⁰

6.1.2. L'exemple GTE

Que dit GTE à ses collaborateurs, quel contrat psychologique tente-t-elle de conclure avec ses cadres ?

Elle leur dit: *"Vous devez développer vous-même votre compétence, vous impliquer personnellement et accepter que le client représente l'élément le plus important de la survie de l'organisation."* En d'autres mots: vous êtes responsables de votre survie dans la firme. Et le plus important dans notre entreprise, ce n'est pas vous, mais vos clients. Et si nos clients sont satisfaits, alors et alors seulement vous pourrez vous considérer comme notre collaborateur.

Deuxième exemple de nouveaux contrats psychologiques: GTE (télécom)

Vous devez développer vous-même votre compétence, vous impliquer personnellement et accepter que le client représente l'élément le plus important de la survie de l'organisation.

Nous ne pouvons pas plus vous garantir la sécurité d'emploi que la position de l'organisation dans le marché.

La sécurité d'emploi est reliée au succès de l'organisation. Chacun d'entre nous a la responsabilité de la croissance, du dynamisme et de la compétitivité de l'organisation.

Vous devez fournir un niveau de performance supérieur, prendre des initiatives, vous montrer opportuniste, contribuer au succès de l'organisation et démontrer une capacité à vivre avec le changement.

KPMG Source: GTE (Capelli, 1999); Prof. Lemire

Secteur public 20

⁹Lire également à ce sujet les travaux de Robert Castel, particulièrement son ouvrage Les métamorphoses de la question sociale, récemment édité en livre de poche.

¹⁰Ainsi que le montre brillamment David Giauque dans sa thèse intitulée « la bureaucratie libérale », Editions de l'Harmattan, 2004.

Le Groupe GTE leur dit également : *"Vous devez fournir un niveau de performance supérieur, prendre des initiatives, vous montrer opportuniste, contribuer au succès de l'organisation et démontrer une capacité à vivre avec le changement."*

En d'autres mots et plus crûment : *"soit vous performez, soit vous partez. Et quoi qu'il en soit, notre entreprise est flexible et le changement sera permanent. Et vous avez intérêt à vous adapter"*.

6.2. Le nouveau contrat psychologique bancaire

Fort de ces deux exemples réels, qui nous éclairent sur le contrat psychologique que la banque a généré en implémentant l'évaluation des performances, il convient d'inférer les 5 éléments fondateurs et tacites qui semblent fonder cette nouvelle relation au travail.

6.2.1. Premier élément du nouveau contrat psychologique : *la sécurité de l'emploi n'est plus garantie*

L'employeur n'est donc plus perçu comme un pourvoyeur d'emploi. Ce nous semble un grand changement sociologique de paradigme : l'employeur ne garantit plus l'emploi en contrepartie de la performance et de l'engagement organisationnel.


Et ce changement de modèle pose problème, à la fois à l'employé et à l'employeur:

- turn over plus élevé, donc instabilité, retard, erreurs dans le traitement des dossiers
- érosion plus rapide de la mémoire de l'institution, de ses procédures, de ses dossiers complexes, de ses valeurs
- perte de l'investissement en formation. Vous engagez, vous formez, et trois ans plus tard, alors que le collaborateur peut donner du volume à son poste, il risque de donner son congé. Et il faut tout recommencer.

Quelles sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique ?

1er élément

La sécurité de l'emploi n'existe plus

 Secteur public | 21

Du point de vue des collaborateurs de la banque, le point de vue est beaucoup plus émotionnel. A la question ouverte suivante « *Avez-vous l'impression que le climat de travail, l'atmosphère générale, suite à l'implémentation généralisée de l'évaluation des performances, s'est durci ou pas du tout ?* », la réponse de Christiane est éloquente : « *c'est vraiment devenu beaucoup plus difficile... Ah! oui, ça c'est sûr. Si tu veux la différence, c'est qu'avant le travail faisait partie de ta vie. Maintenant, tout en aimant ton travail, ça devient beaucoup plus une survie... Maintenant attention, tu es obligé de te soumettre, tu dis beaucoup plus facilement oui à tout, tu te mets à plat-ventre tellement tu crains de ne pas garder ton poste. Et ça c'est pour tout le monde.* » (Christiane, secrétaire de direction, 39 ans).


6.2.2. Deuxième élément du nouveau contrat psychologique :
la notion de carrière à long terme n'existe plus.

Les collaborateurs sont donc tous de facto considéré comme des survivants: jusqu'à quand vont-ils rester dans l'organisation ? Jusqu'à quand va-t-elle les tolérer ? Quel avenir leur offre-t-elle en terme de développement de carrière ? Quelle issue honorable peut-elle leur proposer pour bon service rendu ? Le sur-mesure devient alors obligatoire pour garder les talents. L'inéquité de traitement en terme salarial, risque alors de devenir la règle. La gestion des ressources humaines devient donc individuelle, alors même qu'elle doit normalement assurer équité et justice de traitement interne.

Quelles sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique ?

2ème élément

La notion de carrière à long terme n'existe plus

 Secteur public | 22

Notre modeste recherche tend à montrer que ce changement de paradigme pose de nombreux problèmes aux collaborateurs : « *Quand t'es plus jeune et que tu as la trentaine, tu te dis "j'ai l'avenir devant moi" et après tu te dis..." bon ce n'est pas évident"...* et alors quand tu passes le cap de 45 ans.... alors là c'est la panique à bord... Tu sens qu'ils ont de la peine à avaler ces histoires de management, d'évaluation de performance, de salaire au mérite... On sent qu'il faut peu pour que les gens craquent complètement... ça nous est arrivé de nous retrouver dans des situations vraiment délicates: on était presque à pleurer

trois dans le bureau tant la personne qui était venue nous voir était émouvante... Et puis pour nous c'était pas évident à répondre à ses interrogations... Aussi la crainte que ça se sache... qu'elle craque. » (François, chef de secteur, 48 ans). Nous renvoyons également aux travaux importants de Serge Paugham qui a rédigé un important ouvrage sur le coût individuel de la flexibilité imposée du travail.¹¹

6.2.3. Troisième élément du nouveau contrat psychologique :


L'individu doit s'occuper du développement de ses compétences

Il semble clair aujourd'hui, d'un point de vue tant scientifique que pragmatique, que la formation reste l'un des vecteurs les plus puissants pour maintenir son employabilité. Ce qui est nouveau, à notre avis, c'est que la responsabilité du développement des compétences est de plus en plus assignée au collaborateur et que l'entreprise, pour des raisons de coûts mais aussi d'incertitude liée au futur, tend à considérer que la formation est du ressort individuel.

Quelles sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique ?

3ème élément

L'individu doit s'occuper du développement de ses compétences

 Secteur public | 23

Or il est clair que la formation continue exige un fort engagement de la part de collaborateurs, qui tous ne souhaitent pourtant pas rentrer dans cette dynamique. Voici le témoignage d'un de ces collaborateurs : « *Ecoute, il faut que je me dépêche, je n'ai pas fini de remplir mes objectifs. Tu sais que mon supérieur hiérarchique m'a proposé de suivre des cours d'anglais comme objectifs de perfectionnement. C'est vraiment étrange, car pour remplir mon job, je n'ai vraiment pas besoin de l'anglais.* »

Sur ce, nous lui demandons : « *en fait, c'est plutôt positif que tu puisses étudier cette langue, non ?* » Réponse : « *non, pas vraiment. Ce n'est pas évident, après une journée de travail intense de te farcir le soir des cours d'anglais... C'est finalement une obligation qui est créée*

¹¹Serge Paugam, *Le salarié de la précarité*, Editions Presses Universitaires de France, 2000, 437 p. Lire également le livre de Richard Sennett, *Le travail sans qualités*, Editions Albin Michel, 2000, 220 p.

par mon employeur et je constate que le travail tend à occuper tant mes loisirs que mes journées. Et en plus, je dois participer financièrement au coût. » (Philippe, 35 ans).

6.2.4. Quatrième élément du nouveau contrat psychologique :


la gestion individuelle de son emploi comportera risques et défis

La gestion individuelle de la carrière comportera davantage de risques et de défis : pour évoluer dans ces organisations, il faudra devenir un bon joueur organisationnel. Une des recettes les plus efficaces est celle qui consiste à s'impliquer dans des grands projets transversaux (comme le montrent David Courpasson dans son ouvrage intitulé *L'action contrainte* et Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*).

Quelles sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique ?

4ème élément

La gestion individuelle de son emploi comportera davantage de risques et de défis

 Secteur public | 24

Mais évidemment ce type de stratégie comporte un certain nombre de risques, mais les projets sont souvent perçus comme des bans d'essais d'identification des nouveaux talents. Très risqué, mais très prometteur. Voici ce que nous a dit un collaborateur de la banque : *« Les règles du jeu sont claires aujourd'hui : soit tu es d'accord avec les nouvelles directives et avec l'évaluation des performances, et c'est très bien. Soit tu n'es pas d'accord et alors là tu vas voir ailleurs. C'est devenu très autoritaire... Du coup, un certain nombre d'entre-nous devenons résigné. Je le fais, parce que je dois le faire... je n'ai pas le choix. »* (Jean-Luc, 42 ans).

6.2.5. Cinquième élément du nouveau contrat psychologique :

la performance et les résultats seront des éléments discriminants et seront régulièrement évalués

Nous avons développé spécifiquement dans ce casus ce point et nous n'y revenons pas.

Quelles sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique ?

5ème élément

***La performance
et les résultats seront des
éléments discriminants
et seront régulièrement évalués***



Secteur public | 25

7. Comment relier le couple "stress et contrat psychologique" ?

7.1. Est-ce que tous les collaborateurs semblent affectés par le nouveau contrat psychologique ?

Il nous semble clair, aux vues de ces pré-analyses et observations que le concept de « contrat psychologique », qu'il faudrait davantage circonscrire, permet de rendre compte au niveau psychologique d'un stress résultant d'un changement d'exigences professionnelles.

D'autres travaux scientifiques viennent corroborer, semble-t-il nos intuitions. Nous pensons au modèle de « Karasek » cité par exemple dans le très intéressant et récent texte de Joseph Torrente¹², mais également aux réflexions de Jean-Claude Sardas.¹³ Il est également important de rappeler que ce texte n'a aucune ambition scientifique, mais tente de manière exploratoire de relire une situation professionnelle à l'aide d'un concept récent.

Si nous reprenons les idéaux-types que nous avons identifiés via les entretiens semi-directifs, nous pouvons poser l'hypothèse que deux catégories spécifiques risquent de générer des résistances au changement de contrat psychologique et de développer un stress important :

- tout d'abord le Perdant, qui avait choisi pour des raisons personnelles un emploi stable et cadré en relation avec ses compétences, sa trajectoire de formation et sa projection en terme d'ambition professionnelle mesurée. Se voir projeté dans un

¹²Joseph Torrente, « Désordres psychiques et nouvelles organisations » in Travail et fragilisation, L'organisation et le management en question, sous la direction de Hughes Poltier, Alain Max Guénette, Anne-Marie Henchoz, Editions Payot Lausanne, Collection Economie, Organisation et humanités, 2004, p. 45

¹³Jean-Claude Sardas, « Dynamiques identitaires et transformations organisationnelles » in Travail et fragilisation (cité ci-dessus), p. 137.

environnement concurrentiel, où l'évaluation individuelle devient le cœur d'un système managérial génère un stress d'autant plus grand que certains d'entre-eux ne se sentent pas capable d'une part de faire-face aux nouveaux enjeux, d'autre part de quitter leur poste pour se remettre en quête d'une nouvelle fonction plus adéquate à leur vision de leur compétence et implication au travail.

- Ensuite l'Impliqué, qui ressent une immense lassitude et une résignation compulsive à vivre, revivre, rerevivre des restructurations à répétitions sans que rien ne change véritablement de leur point de vue. « *Depuis que je suis en poste, j'ai subi 5 réorganisations, contradictoires et peu probantes en terme de résultats, si ce n'est une perte régulière de mon confort au travail, de mon plaisir et de mon envie de m'engager pour cette entreprise.* » (Jacqueline, 47 ans).

Le Faussaire qui nous apparaît comme un acteur résilient semble posséder les compétences sociales pour assumer les nouvelles exigences managériales sans mettre en péril sa position professionnelle. Quant à l'Intrapreneur, il est prêt, pour autant que la nouvelle règle du jeu puisse consolider sa position, à moduler sa posture professionnelle et à tout faire pour maximiser ses gains.

Idéal type	Discours	Perception du changement	Susceptible de vivre du stress
LE FAUSSAIRE	<i>"C'est tout vu!"</i>	Confiance dans la perdurance du présent : <i>"On fera semblant... et ça marchera très bien."</i>	NON
LE PERDANT	<i>"On verra bien, mais..."</i>	Regret d'un passé déchu : <i>"Ce n'est plus comme avant..."</i>	OUI
L'INTRAPRENEUR	<i>"C'est le moment et on verra ce qu'on verra !"</i>	Espoir d'un changement attendu : <i>"Enfin... on commence à travailler sérieusement..."</i>	NON
L'IMPLIQUE	<i>"On voit bien ce qui se passe... c'est toujours la même chose"</i>	Regret d'un passé qui se répète : <i>"J'y crois plus..."</i>	OUI

7.2. Pour relier le couple « stress et contrat psychologique »

Il reste encore, pour que la boucle soit bouclée, à tenter de circonscrire la notion de stress afin de documenter les liens possibles entre les postures des "Perdant" et des "Impliqués", l'avènement d'un nouveau contrat psychologique et le stress.

Nous partons tout d'abord d'une définition générique du stress que l'on retrouve chez plus auteurs de références et qui est citée dans le récent rapport du SECO rédigé par

Ramaciotti et Perriard: *"D'une façon générale le terme de stress est utilisé lorsqu'un individu n'est pas en mesure de fournir une réponse adéquate ou efficace au stimuli provenant de son environnement ou que cette réponse se solde par une usure prématurée de son organisme"*¹⁴ Parmi tous les modèles théoriques évoqués dans cette recherche et développés durant le cours de Pathologie du travail, nous souhaitons évoquer le modèle de Siegrist qui nous semble pertinent pour comprendre théoriquement les modalités stressantes des deux types d'acteurs concernés, le Perdant et l'Impliqué.

Mais auparavant, nous décrirons les facteurs de stress lié au contexte professionnel. Nous les mettrons en regard du nouveau contrat psychologique préalablement décrit.

7.2.1. Facteurs stressants en milieu professionnel et contrat psychologique, quels liens ?

Nous souhaitons dans cette section

- d'une part examiner si ces facteurs stressants peuvent être aisément reliés au projet d'évaluation des performances que nous évoquons tout au long de ce casus,
- et d'autre part examiner empiriquement le lien entre ces facteurs stressants et le nouveau contrat psychologique tel que nous l'avons décrit précédemment.

Pour ce faire, nous avons rédigé un tableau synoptique, présenté en page suivante, qui relie ces trois éléments (les facteurs stressant, le projet d'évaluation des performances, le contrat psychologique).

La littérature scientifique semble dresser une liste des facteurs stressant en milieux professionnels qui peut se regrouper en 5 grands registres. En ce qui concerne notre casus, nous nous sommes librement inspirés d'une catégorisation proposée par la Commission européenne.¹⁵

Nous nous concentrerons plus particulièrement sur trois d'entre-eux, plus spécifiquement

- les facteurs liés à la tâche, c'est-à-dire au contenu même du travail à effectuer
- les facteurs liés à l'organisation du travail
- les facteurs psychosociaux liés aux relations de travail.

Nous avons écarté volontairement les deux autres facteurs généralement cités, c'est-à-dire

- les facteurs liés à l'environnement physique et technique (la banque venait de déménager dans des locaux somptueux)
- et les facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise (à cette époque, la banque pouvait se prévaloir d'excellents résultats financiers).

¹⁴ in Daniel Ramaciotti et Julien Perriard, Le coût du stress en Suisse, Editions SECO, 2000, p. 11.

¹⁵ Source internet: <http://www.intermetra.asso.fr/dossiers/stress/stress.htm>

	Facteurs stressants en milieu professionnel	Descriptifs selon la Commission européenne	Commentaire en lien avec le projet d'implémentation d'évaluation des performances	Lien avec le nouveau contrat psychologique
1.	Facteurs liés à la tâche, c'est-à-dire au contenu même du travail à effectuer	<ul style="list-style-type: none"> ○ fortes exigences quantitatives → ○ fortes exigences qualitatives → 	<p>Sur l'élément quantitatif:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Il semble clair que le dispositif d'évaluation des performances, tel qu'il a été pensé et communiqué, prend pour modèle la culture de la performance et de l'excellence qui suppose une plus grande efficacité au travail, des objectifs plus ambitieux, un rendement mesurable plus élevé, des prises d'initiatives à tout niveau. Le modèle évoque d'ailleurs formellement 4 cibles d'efficacité (Rentabilité, Productivité, Processus, Développement). <p>Sur l'élément qualitatif:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le modèle de la performance implémenté à la banque s'appuie également des 4 cibles de services (Clients, Equipes, Compétences, Qualité) qui renvoient directement aux facteurs qualitatifs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La performance et les résultats seront des critères discriminants ➤ L'individu doit se préoccuper de ses compétences et de son employabilité
2.	Facteurs liés à l'organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> ○ absence de contrôle sur la répartition des tâches → ○ Imprécision sur les missions confiées ○ contradiction → ○ Instabilité → 	<p>Contrôle et imprécision:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etonnement, le modèle d'évaluation des performances n'a pas eu pour effet immédiat de clarifier la planification du travail, même si le modèle préconise des relations de dialogue plus suivi entre un responsable et ses collaborateurs. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous pouvons dire qu'en ce qui concerne les éléments quantitatifs, le modèle d'évaluation des performances est clarificateur (clients, chiffre d'affaire, nombre de contacts pris, etc...) ▪ Cependant, en ce qui concerne les éléments qualitatifs, énormément de collaborateurs peinaient à rédiger des faits significatifs selon la méthode proposée. <p>Contradiction:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'élément le plus déstabilisant pour les collaborateurs concernant le lien mystérieux entre leur évaluation et le montant du salaire variable qui allait leur être versé. Enormes attentes, grandes controverses et déceptions. <p>Instabilité:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dernier élément et pas le moindre : qu'allait-on faire des collaborateurs mal notés ? Les former, les sanctionner, les licencier, ne rien faire ? Tous les scénarios étaient imaginables... 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La sécurité de l'emploi n'est plus assurée ➤ La notion de carrière à long terme n'existe plus
3.	Facteurs psychosociaux, liés aux relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> ○ manque d'aide de la part des collègues ou des supérieurs hiérarchiques → ○ absence de reconnaissance 	<p>Aide et soutien</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le modèle d'évaluation des performances a pu parfois générer un esprit "concurrentiel" entre certains collaborateurs <p>Nouveau rôle d'encadrants</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le modèle d'évaluation des performances présuppose un nouvel "esprit managérial", plus ouvert, plus participatif, plus aidant, jouant l'équipe. Or la banque reste un univers professionnel très hiérarchisé, peu habitué aux démarches participatives. Beaucoup de cadres ont refusé le modèle car il impliquait un nouveau type de management dans lequel ils ne se reconnaissaient pas. ➤ De plus l'évaluation des performances, par les entretiens réguliers qu'il suppose, reste une démarche perçue comme chronophage par beaucoup de responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La gestion individuelle de son emploi comportera davantage de risques et de défis

7.2.2. Que penser de ces mises en correspondance entre Facteurs stressants, Projet d'évaluation des performances et Contrat psychologique ?

Il ne nous semble pas erroné de déduire du tableau ci-dessus que le projet d'évaluation des performances peut se relier aisément aux facteurs stressants en milieu professionnel tel que défini par la littérature scientifique.

Et la réponse à la question "y-a-t-il un lien aisément démontrable -et est-il possible de les décrire- entre le stress, le projet d'évaluation des performances et le contrat psychologique" est positive.

En ce sens l'évaluation des performances demeure un projet "total" dans le sens où il impacte sur tout le fonctionnement d'une organisation. C'est que l'évaluation est porteuse d'enjeux, de natures différentes qui peuvent aller de l'estime de soi, à la peur de se décevoir et de décevoir, à la volonté de bien-faire, à la gestion de ses propres contraintes et de ses possibilités personnelles, à la capacité de jeu des acteurs. Mais des enjeux organisationnels sont également présents, comme nous l'illustrons dans le tableau ci-dessous.

Il est vrai que ce dispositif, bien implémenté (est-ce possible ?) est porteur de stratégies multiples : il peut vertébrer toute la politique des Ressources humaines, donc, à bien des égards, toute l'entreprise.

De notre expérience d'accompagnateur et de consultant au sein des organisations, nous avons dressé un catalogue de bonnes et de mauvaises raisons d'implémenter un projet de cette nature, tel que nous l'avons rencontré sur le terrain ces 10 dernières années.

	Bonnes raisons	Mauvaises raisons, volontairement en vrac
1.	L'évaluation des performances permet de régénérer et d'actualiser annuellement les cahiers des charges	Pourquoi évaluer ses collaborateurs ? <ul style="list-style-type: none"> ➤ parce que c'est la mode ➤ pour donner du pouvoir à la Direction des Ressources humaines ➤ pour motiver les collaborateurs ➤ pour opérer un "changement de culture" ➤ pour fidéliser les "bons collaborateurs" ➤ pour changer la nature des relations hiérarchiques
2.	L'évaluation des performances permet d'observer finement l'évolution des fonctions au sein de l'entreprise, cas échéant de les réévaluer (cohérence)	
3.	L'évaluation des performances permet d'implémenter une DPPO (direction participative par objectif) qui a fait ses preuves	
4.	L'entretien annuel des performances peut également devenir le véhicule des valeurs prioritaires de l'entreprise. Bien plus efficace qu'une charte	
5.	L'entretien annuel des performances permet d'établir un plan de relève en identifiant des talents qui sont disponibles dans l'organisation et du coup imaginer des filières d'évolutions pour les candidats à hauts potentiels	
6.	L'évaluation des performances permet d'obtenir une masse d'informations précieuses et qualitatives sur les compétences sociales et comportementales des évaluateurs et des évalués	

7.	L'évaluation des performances peut être l'outil privilégié de la clarification entre un collaborateur et son poste et entre un collaborateur et les attentes de son responsable hiérarchique	
8.	L'évaluation participative peut permettre au collaborateur de proposer un contexte d'actions qui lui convient	
9.	L'évaluation des performances peut être le point d'entrée pour déclencher des plans de formation spécifiques et discutés avec le collaborateur	➤ pour gérer la masse salariale
10.	L'évaluation des performances peut être un moment formel d'échange dans lequel de la reconnaissance et du feed-back positif peuvent être partagés avec le collaborateur	➤ pour sanctionner ➤ pour contraindre
11.	L'évaluation des performances permet de justifier / documenter les actes classiques des RH: promotion, mutation, licenciement	➤ pour rentabiliser
12.	L'évaluation des performances peut également conduire la politique de rémunération fixe et variable.	

L'on constate que l'évaluation des performances reste un projet extrêmement complexe à implémenter dans une institution, tant il contient de polysémie possible, de mise en œuvre différenciée, de succès divers et d'échec retentissant.

7.2.3. Et le Perdant, et l'Impliqué ?

Nous avons constaté dans la section précédente que le projet d'évaluation des performances pouvait être considéré comme stressant. Mais ce raisonnement n'explique pas spécifiquement en quoi les figures du Perdant et de l'Impliqué risquent d'être davantage stressés que l'Intrapreneur ou le Faussaire.

En guise de conclusion de ce cas, nous aimerions mobiliser le modèle de Siegrist pour éclairer cette problématique. Selon Isabelle Niedhammer, et ainsi qu'évoqué lors du cours de Pathologie du travail, le modèle de Siegrist, développé en Allemagne dès 1986, repose sur la tension entre les efforts fournis et les récompenses obtenues en retour.¹⁶

Il définit deux dimensions,

- celle des efforts fournis (contraintes professionnelles liées au temps, aux interruptions, aux responsabilités, à la charge physique et à l'exigence croissante de la tâche)
- et celle des récompenses (estime, perspectives de promotion et de salaire, stabilité de la situation de travail).

Selon Siegrist, un déséquilibre entre des efforts élevés et des récompenses faibles conduit à une situation de détresse socio-émotionnelle assimilable à du stress.

¹⁶ <http://ifr69.vjf.inserm.fr/~u88/site/psychotravail1.htm>

A l'aune de ce modèle théorique, nous pouvons aisément comprendre le mécanisme du stress chez le Perdant et l'Impliqué. Les deux types semblent surinvestir l'organisation, mais pour des raisons différentes.

Le premier recherche (le Perdant) avant tout des conditions-cadres rassurantes et l'évaluation des performances vient troubler l'équilibre qu'il avait recherché en trouvant un abri professionnel au sein d'une institution parapublique confortable. Il risque de perdre ce qu'il avait longuement cherché, l'assurance d'un gain raisonnable entre un investissement professionnel mesuré et un ROI (retour sur investissement) favorable. Suite au projet d'implémenter une culture de la performance et de l'évaluation, la balance de Siegrist (je reprends l'image métaphorique des slides du cours) penche donc en sa défaveur.

Le second (L'Impliqué) est devenu incroyant. A la religion du management et de ses outils miracles, il oppose un athéisme non pas de principe, mais de résignation: l'évaluation des performances n'est pour lui que le xième projet sans sens que l'entreprise implémente et il n'a plus la force de s'investir à nouveau en tant que porteur positif du projet. Une seule position est pour lui tenable: le hors jeu provisoire. Mais il est clair que cette posture génère son lot d'inconfort et d'anxiété: au pays du management, les passagers clandestins sont rapidement repérés.

8. Bibliographie de travail

8.1. Livres de référence GRH

- **Dominique Lamaute, Bernard Turgeon,**
De la supervision à la gestion des Ressources humaines, Editions Chenelière / McGraw-Hill, 1999, 399 p.
- **André Petit, Laurent Belanger, Roland Foucher, Charles Benabou, Jean-Louis Bergeron,**
Gestion stratégique et opérationnelle des Ressources humaines, Editions Gaëtan Morin Editeur, 1993, 779 p.
- **Jean-Marie Peretti,**
Ressources humaines, Editions Vuibert, 1999, 588 p.
- **Lakhdar Sekiou, Louise Blondin, Bruno Fabi, Charles-Henri Besseyre des Horts, Françoise Chevalier,**
Gestion des Ressources humaines, Editions de Boeck Université, 1998, 892 p.
- **John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn,**
Comportement humain et organisation, Editions Village Mondial, 2002, 642 p.
- **Jean-François Chanlat,**
L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées, Ed. Presse de l'Université de Laval / Eska, 1998, 842 p.
- **Yves Emery, François Gonin,**
Dynamiser les ressources humaines, une approche intégrée pour les services publics et les entreprises privées, compatibles avec les normes qualités, Editions PPUR, 1999, 236 p.
- **Claude Lévy-Leboyer, Michel Huteau, Claude Louche, Jean-Pierre Roland**
RH, Les apports de la psychologie du travail, Editions d'Organisation, 2001, 582 p.
- **Jean Brilman,**
Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, Editions de l'Organisation, 2000, 451 p. (particulièrement les chapitres 3, 6, 12, 13, 14, 16)

8.2. Sur l'évaluation des performances, de la personnalité et la motivation

- **Jean-Luc Bernaud,** *Les méthodes d'évaluation de la personnalité*, Editions Dunod, 1998, 126 p.
- **Jean-Pascal Lapra,** *L'évaluation du personnel dans l'entreprises*, Editions Dunod, 1993, 138 p.
- **Patrice Roussel,** *Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail*, Editions Economica, 1997, 306 p.
- **Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert,** *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, 1991, 341 p.
- **Gabrielle Balazs, Jean-Pierre Faguer,** "Une nouvelle forme de management, L'Evaluation" in *Les nouvelles formes de domination dans le travail I*, ARSS, no 114, Septembre 1996, Editions du Seuil, p. 68
- **Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJDE),** *Pour l'entreprise, l'Homme est capital*, Ed. Vetter, 1998, 157 p.
- **Guy Desaunay,** *Comment gérer efficacement son supérieur hiérarchique ?*, Editions Dunod, 1998, 173 p.
- **Norbert Alter, Christian Dubonnet,** *Le manager et le sociologue*, Editions L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises, 1994, 239 p.
- **Christophe Dejours,** *Travail et usure mentale, De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Editions Bayard, 1993, 262 p.
- **Eugène Enriquez,** *L'organisation en analyse*, Editions PUF, Collection Sociologie d'aujourd'hui, 1992, 334 p.
- **Vincent De Gaulejac, Isabel Taboada Léonetti,** *La lutte des places*, Editions Desclée de Brouwer, Collections Hommes et Perspectives, 1994, 286 p.
- **Véronique Guienne-Bossavit,** *Être consultant d'orientation psychosociologique*, Editions l'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises, 1994, 298 p.
- **Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent De Gaulejac, Daniel Descendre,** *L'Emprise de l'organisation*, Editions Presses Universitaires de France, Collection Economie en liberté, 1979, 261 p.
- **Michel Villette,** *L'homme qui croyait au management*, Editions du Seuil, 1988, 187 p.
- **Michel Villette,** *Le manager jetable, Récit du management réel*, Editions La Découverte, Collection Libre-Essais, 1996, 185 p.
- **Dassa Sami, Dominique Maillard,** "Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation" in *Les nouvelles formes de domination dans le travail II*, Actes de la Recherches en Sciences sociales, no 115, Décembre 1996, Editions du Seuil, p. 27

8.3. Sur le recrutement / licenciement

- **Rachel Beaujolin,** *Les Vertiges de l'emploi, L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Editions Grasset / Le Monde, 1999, 330 p.
- **Francois Eymard-Duvernay, Emmanuelle Marchal,** *Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail*, Editions Métailié, 1997, 230 p.

- **André Jourdain**, *Le monde de l'emploi en mutation*, Actes du colloque de Champagnol, 1999, 138 p.

8.4. Sur les politiques de rémunération en lien avec l'évaluation

- **Jean-Philippe Chenaux**, *Salaires au mérite : la compétence prime*, Editions Centre Patronal, 1998, 174 p.
- **Jean-Marie Peretti et Patrice Roussel**, *Politiques de rémunération pour les années 2000*, Editions Vuibert, 2001.
- **Roland Thériault et Sylvie St-Onge**, *Gestion de la rémunération, Théorie et pratique*, Editions Gaëtan Morin, 2000, 780 p.

8.5. Sur les entreprises, les collaborateurs et la psyché

- **Roland Brunner**, *Le psychanalyste et l'entreprise*, Editions Syros, 1995, 116 p.
- **Eugène Enriquez**, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Editions Desclée de Brouwer, Collection Sociologie clinique, 1997, 409 p.
- **Yves Pringent, Joaquin Scalbert**, *Parole et désir dans l'entreprise*, Editions Desclée de Brouwer, 1999, 110 p.
- **Sandra Bellier, Samuel Rouvillois, Patrick Vuillet**, *Le travail à visage humain, De la condition de la personne dans l'entreprise*, Editions Liaisons, 2000, 189 p.
- **Dominique Lhuillier**, *Placardisés, des exclus dans l'entreprise*, Editions du Seuil, 2002, 233 p.
- **Gérard Pavy**, *La logique de l'informel, A la découverte des jeux de pouvoir dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, 2002, 225 p.
- **Jean-Pierre Jardel et Christian Loridon**, *Les rites dans l'entreprise, une nouvelle approche du temps*, Editions d'Organisation, 2000, 274 p.
- **Philippe Deval**, *La mise en scène de la vie professionnelle*, Editions Vigot, 1996, 190 p.
- **Daniel Goleman**, *L'intelligence émotionnelle, Tomes 1 et 2*, Editions Robert Lafont 1997 et 1998, 504 et 383 p.
- **Daniel Chabat**, *Cultivez votre intelligence émotionnelle*, Editions Quebecor, 1998, 218 p.
- **Claude Lévy-Leboyer, Michel Huteau, Claude Louche, Jean-Pierre Roland**, *RH, Les apports de la psychologie du travail*, Editions d'Organisation, 2001, 582 p.
- **Henry Lang**, *Petites erreurs, grand naufrage*, Editions d'Organisation, 2003, 126 p.
- **Louis Gerstner**, *J'ai fait danser un éléphant*, Editions Village mondial, 2003, 363 p.
- **Isabelle Billiard**, *Santé mentale et travail, l'émergence de la psychopathologie du travail*, Editions La Dispute, 2001, 283 p.
- **Jean Simonet**, *Organisation personnelle du travail*, Editions d'Organisation, 1983, 127 p.
- **K. Gleeson**, *Mieux s'organiser pour gagner du temps, un programme d'efficacité personnalisé*, Editions Maxima, 1995, 213 p.
- **Marie Romanens**, *Maltraitance au travail, les effets pervers du harcèlement*, Editions Desclée de Brouwer, 2003, 313 p.
- **Daniel Chabat**, *Cultivez votre intelligence émotionnelle*, Les éditions Quebecor, 1998, 218 p.
- **Ingrid Brunstein**, *L'homme à l'échine pliée, réflexions sur le stress professionnel*, Editions Desclée de Brouwer, 1999, 205 p.
- **Jacques Limoges**, *Stratégies de maintien au travail et dans d'autres situations de vie*, Editions Septembre, 2001, 215 p.

8.6. Sur les compétences et les connaissances

- **Charles-Henri Amherdt, Françoise Dupuich-Rabasse, Yves Emery et David Giauque**, *Compétences collectives dans les organisations*, Editions Les presses de l'Université Laval, 2000, 261 p.
- **Alain Max Guénette, Mathias Rossi et Jean-Claude Sardas**, *Compétences et connaissances dans les organisations*, Editions Village SEES, 2003, 271 p.
- **Philippe Zarifian**, *Le modèle de la compétence, trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Editions Liaisons, 2001, 114 p.

8.7. Sur les groupes et les équipes

- **Stephen Robbins**, *63 propositions pour bien diriger son équipe*, Editions Village mondial, 2002, 252 p.
- **Roger Mucchielli**, *Le travail en équipe, clés pour une meilleure efficacité collective*, Editions ESF, 2002, 195 p.
- **Robert Remouchamps et Mathot**, *L'efficacité du travail en groupe*, Editions Vie ouvrière, 1972, 250 p.
- **Pierre Cauvin**, *La cohésion des équipes, pratique du team building*, Editions ESF Editeur, 2000, 220 p.

8.8. Sur la consultance psychosociologique

- **Ingrid Brunstein**, *L'homme à l'échine pliée, Réflexions sur le stress prof.*, Ed. D. Brouwer, 1999, 205 p.
- **Collectif Sciences humaines Paris IX-Dauphine**, *Organisation et management en question(s)*, Editions L'Harmattan, Collection Logiques sociales, 1987, 229 p.
- **Christophe Dejours**, *Travail et usure mentale*, Editions Bayard, 1993, 262 p.
- **Eugène Enriquez**, *L'organisation en analyse*, Editions PUF, Collection Sociologie d'aujourd'hui, 1992, 334 p.
- **Véronique Guienne-Bossavit**, *Être consultant d'orientation psychosociologique*, Editions L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises, 1994, 298 p.
- **Thomas Perilleux**, *Les tensions de la flexibilité*, Editions Desclée de Brouwer, 2001, 221 p.
- **Valérie Boussard, Sylvie Craipeau, Eric Draï, Olivier Guillaume et Jean-Luc Metzger**, *Le Socio-Manager*, Editions Dunod, 2002, 379 p.
- **Nicolas Flamant**, *Une anthropologie des managers*, Editions Presses Universitaires de France, 2002, 217 p.
- **Michel Villette**, *Sociologie du Conseil en Management*, Editions La Découverte, 2003, 122 p.
- **Gérard Mendel, Jean-Luc Prades**, *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, Editions La Découverte, 2002, 121 p.
- **Jean Simonet, Jean-Pierre Bouchez, Joël Pelade et Patrick Gilbert**, *Le Conseil : le livre du consultant et du client*, Editions d'Organisation, 2003, 553 p.
- **Patrice Stern et Patricia Tutoy**, *Le métier de consultant: principes, méthodes, outil*, Editions d'Organisation, 2001, 286 p.

8.9. Sur l'entreprise et ses approches théoriques

- **Arnaud Tonnelé**, "Le nouveau rôle des DRH" in *L'expansion Management Review*, Mars 1999, p. 103-107
- **Michel Juffé**, *Pouvoirs et Valeurs dans l'entreprise*, Editions ESKA, Collection Science de l'organisation, 1996, 191 p.
- **Alain Max Guénette** (dir), *Approches psychologiques et dynamique de l'organisation*, Revue Economique et Sociale, 2001, 242-340 p.
- **Sandra Bellier, Hubert Trapet**, *Panorama de la GRH*, Editions Liaisons, 2001, 240 p.
- **L. G. Bolman, T. E. Deal**, *Repenser les organisations*, Editions Maxima, 1996, 311 p.
- **Jean-François Chanlat**, *Sciences sociales et management, Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Editions Presses Universitaires de Laval / Eska, 1998, 114 p.
- **Dominique Foray, Jacques Mairesse** (dir), *Innovations et performances, approches interdisciplinaires*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences sociales, 1999, 469 p.

8.10. Sur l'entreprise cynique

- **Scott Adams, Dogbert**, *Méthodes ultrasecrètes pour diriger une entreprise*, Editions First, 1997, 173 p.
- **Jean-Pierre Le Goff**, *Les illusions du management, pour le retour du bon sens*, Ed. La Découverte, 2000, 160 p.
- **Jean-Pierre Le Goff**, *Le mythe de l'entreprise*, Editions La Découverte, 1995, 307 p.
- **Sandra Bellier-Michel**, *Modes et légendes au pays du management*, Editions Vuibert, 1997, 80 p.
- **Michel Villette**, *L'homme qui croyait au management*, Editions du Seuil, 1988, 187 p.
- **Michel Villette**, *Le manager jetable, Récit du management réel*, Editions La Découverte, 1996, 185 p.
- **Catherine Blondel**, *Si les patrons savaient... tout ce qui a changé sans eux*, Editions du Seuil, 2001, 207 p.
- **Kjell Nordström, Jonas Ridderstrale**, *Funky business*, Editions Village Mondial, Les Echos, 2000, 256 p.
- **Michel Monroy**, *La violence de l'excellence; pressions et contraintes en entreprises*, Editions Hommes et perspectives, 2000, 139 p.
- **Mathieu Leimgruber**, *Taylorisme et Management en Suisse romande (1917-1950)*, Editions Antipodes, Collection Histoire et Société contemporaine 21/2001, 183 p.
- **Laurent Laurent**, *Six mois au fond d'un bureau*, Editions du seuil, 2001, 125 p.
- **Alain Samson**, *Gérez votre patron*, Editions Transcontinental, 2001, 90 p.
- **Richard A. Moran**, *Le chef a toujours raison*, Editions Marabout, 1996, 120 p.
- **Serge Paugam**, *Le salarié de la précarité*, Editions Presses Universitaires de France, 2000, 437 p.
- **Jean Sur**, *Une alternative au management*, Editions La Découverte et Syros, 1997, 241 p.
- **Richard Sennett**, *Le travail sans qualités*, Editions Albin Michel, 2000, 220 p.
- **Gérard Demuth**, *Rien n'est plus pareil et ce n'est pas un drame*, Editions Stock, 1997, 275 p.
- **Gisèle Ginsberg**, *Je hais les patrons*, Editions Seuil, 2003, 223 p.
- **Camille Desmarais**, *Les lendemains qui mentent, peut-on civiliser le management ?*, Editions Les empêcheurs de tourner en rond, 2001, 156 p.
- **Richard A. Moran**, *Le chef a toujours raison*, Editions Marabout, 1996
- **Kets de Vries**, *Combat contre l'irrationalité des managers*, Editions d'Organisation, 2002, 284 p.

- **François Salvaing**, *La Boîte*, Editions Fayard, 1998, 334 p.
- **Gérard Layole**, *Tu seras un chef: le management de l'entreprise*, Editions Les Empêcheurs de tourner en rond, 2003

8.11. Sur l'entreprise, la formation et le management

- **Philippe Cabin**, sous la dir, *Le management aujourd'hui, théories et pratiques*, Ed. Demos, 1999, 140 p.
- **Alain Bron, Vincent de Gaulejac**, *La gourmandise du tapir, Utopie, management et informatique*, Editions Desclee de Brouwer, 1995, 205 p.
- **Alexander Bergmann**, *Contre-pensées, Au-delà du management*, Editions Eska, 2001, 253 p.
- **Michel Lacroix**, *Le développement personnel*, Editions Dominos-Flammarion, 2000, 128 p.
- **Franck Le Vallois**, *Formation Déformation*, Editions L'Harmattan, 2000, 252 p.
- **Manfred Kets de Vries**, *Les mystères du leadership; diriger, c'est vendre de l'espoir*, Editions Village Mondial, 2002, 380 p.
- **Philippe Cabin et Jean-Claude Ruano-Borbalan**, *Le Management aujourd'hui, Théories et pratiques*, Actes de forum, Editions Demos, 1999, 137 p.
- **Michel Crozier et Hervé Séricy**, *Du management panique à l'entreprise du XXIè siècle*, Editions Maxima, 1994, 142 p.
- **Marie-Claire Fagioli**, *Coaching, vous avez dit coaching ?*, Editions de l'Hebe, 2002, 88 p.
- **Sous la direction de la Didacthèque internationale en Management public**, *Enseigner le Management public, expériences internationales*, Presses de l'université du Québec, 2002, 517 p.
- **Peter Drucker**, *A propos du Management*, Editions Village mondial, 2000, 163 p.
- **Collectif Sciences humaines Paris IX Dauphine**, *Organisation et management en question(s)*, Editions L'Harmattan, 1987, 229 p.
- **Chris et Reina Komisarjevsky**, *Beurre d'arachide confiture et gestion*, Editions Transcontinental inc., 2002, 191 p.
- **Nicolas Flamant**, *Une anthropologie des managers*, Editions Puf, 2002, 217 p.
- **Michel Crozier, Philippe Bernoux, Pierre Romelaer, Erhard Friedberg, Guy Pelletier, Michel Albert, Renaud Sainsaulieu, Bertrand Moingeon et Norbert Alter**, *Le management aujourd'hui : théories et pratiques, actes de forum*, Editions Demos, 1999, 135 p.
- **Henry Mintzberg**, *Le management, voyage au centre des organisations*, Ed. d'Organisation, 1989, 570 p.