Université de Lausanne

L'évaluation des performances,

Stress et contrat psychologique au sein d'une banque

Stéphane Haefliger
Sociologue
Chargé de cours MBA-HEC
stepcom@bluewin.ch
079 742 67 81

Stress et contrat psychologique

1. Brève description du cas: contexte, objectif, et méthode

2. Quelques observations empiriques

3. Une typologie des résistances

4. Examen du contrat psychololologique, de ses 5 éléments fondateurs

5. Mise en relation avec la problématique du stress

Première section

1. Brève description du cas: contexte, objectif, et méthode

2. Quelques observations empiriques

3. Une typologie des résistances

4. Examen du contrat psychololologique, de ses 5 éléments fondateurs

5. Mise en relation avec la problématique du stress

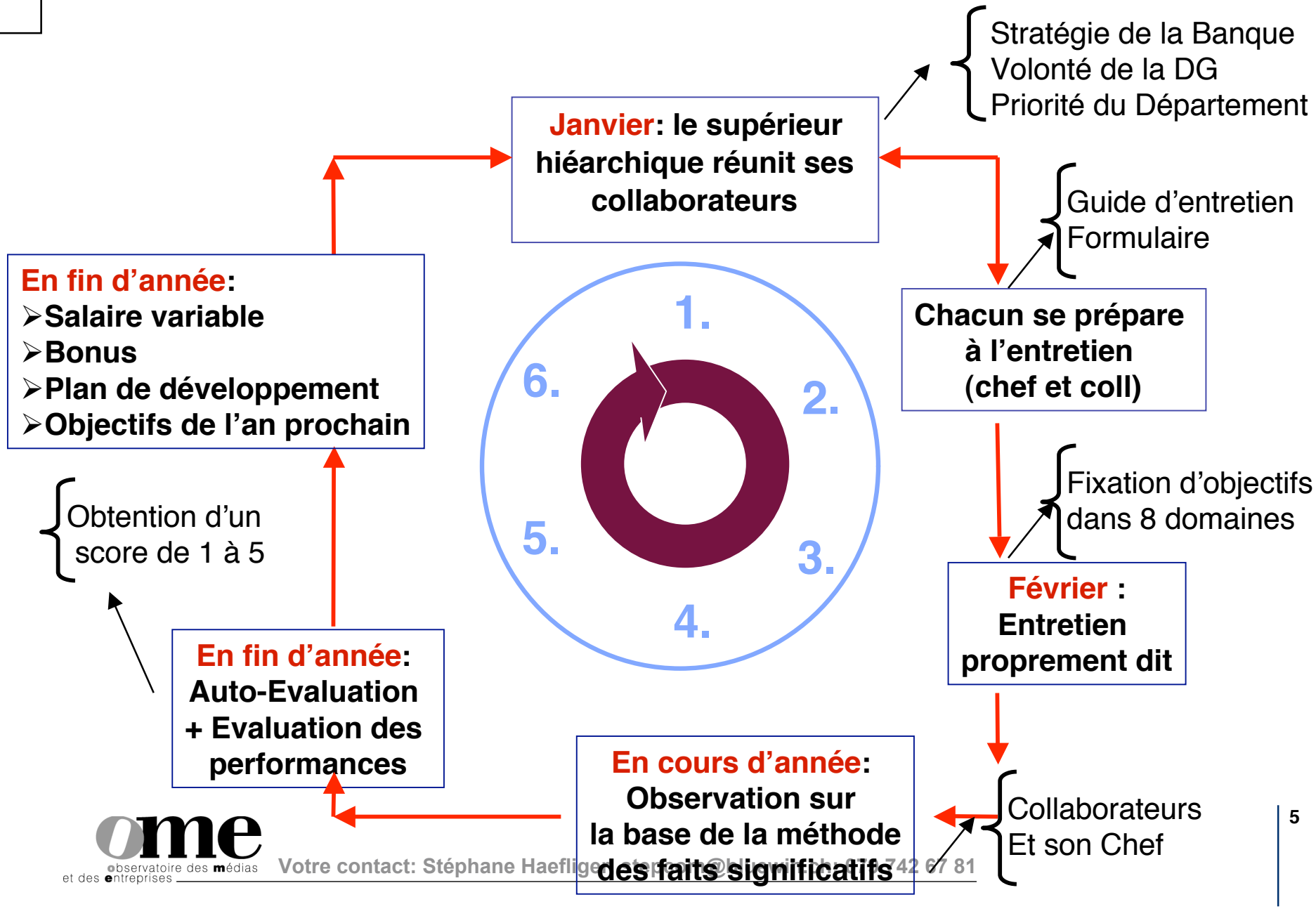
Brève description du cas

1. **Objectif:** ce cas examine le lien entre le concept de contrat psychologique et le stress

2. **Contexte:** il prend appui sur une situation professionnelle précise: celui de l'introduction de l'évaluation des performance au sein d'une banque cantonale

3. **Méthode:** l'auteur de ce casus était membre de l'équipe de projet. Durant ce projet, d'une durée de 4 ans, il a conduit 39 entretiens qualitatifs et tenu régulièrement un carnet de bord.

Brève description du modèle



Les 8 cibles de performances valorisées

Les 4 domaines de service

1. Clients

2. Equipe

3. Qualité

4. Compétences

Les 4 domaines d'efficacité

1. Rentabilité

2. Productivité

3. Processus

4. Développement

Deuxième section

1. Brève description du cas: contexte, objectif, et méthode
2. Quelques observations empiriques
3. Une typologie des résistances
4. Examen du contrat psychololologique, de ses 5 éléments fondateurs
5. Mise en relation avec la problématique du stress

De quelques observations empiriques

1. **Quoi:** changement de culture perçu comme infractionnel. Lien avec la rémunération rend le dispositif dangereux

2. **Nouvelles règles du jeu:** apparition de nouvelles pratiques (documentation), vente systématique des activités tout au long de l'année, modèle du plat précuisiné (instauration d'une nouvelle relation au chef)

3. **Une découverte:** la sous-évaluation !

Troisième section

1. Brève description du cas: contexte, objectif, et méthode
2. Quelques observations empiriques
3. Une typologie des résistances
4. Examen du contrat psychologique, de ses 5 éléments fondateurs
5. Mise en relation avec la problématique du stress

Typologie des résistances possibles

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

Quatrième section

1. Brève description du cas: contexte, objectif, et méthode
2. Quelques observations empiriques
3. Une typologie des résistances
4. Examen du contrat psychololologique, de ses 5 éléments fondateurs
5. Mise en relation avec la problématique du stress

Le concept de Contrat psychologique

- **Origine:**

  Concept ancien qui remonte aux années 1960

  – **Argyris**, 1960; **Levinson** et al., 1962; **Schein**, 1965

- **Définition « scientifique »:**

  Le contrat psychologique renvoie

  – aux attentes tacites qui règlent les relations entre les membres d'une organisation,

  – aux promesses et aux obligations réciproques qui relient les employeurs et les employés (Robinson et Rousseau, 1994).

Un 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.

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

Quelles sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique ?

1er élément

La sécurité de l'emploi n'existe plus

Quelles sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique ?

2ème élément

La notion de carrière à long terme n'existe plus

Quelles sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique ?

3ème élément

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

Quelles sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique ?

4ème élément

La gestion individuelle de la carrière comportera davantage de risques et de défis

Quelles sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique ?

5ème élément

La performance et les résultats seront des éléments discriminants

et seront régulièrement évalués

Quelles sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique, synthèse

1. La sécurité de l'emploi n'existe plus

2. La notion de carrière à long terme n'existe plus

3. L'individu doit s'occuper du développement de son identité professionnelle et de ses compétence

4. Que la gestion individuelle de la carrière comportera davantage de risque

5. Que la performance et le résultats seront des éléments discriminants et seront régulièrement évalués

CONFUCIUS A DIT:
<< ATTENDS BEAUCOUP DE TOI et PEU DES AUTRES. >>
QUEL CON CE FUCIUS!
GABS.

Cinquième section

1. Brève description du cas: contexte, objectif, et méthode
2. Quelques observations empiriques
3. Une typologie des résistances
4. Examen du contrat psychologique, de ses 5 éléments fondateurs
5. Mise en relation avec la problématique du stress

Quelles sont les facteurs stressants en milieu professionnel ?

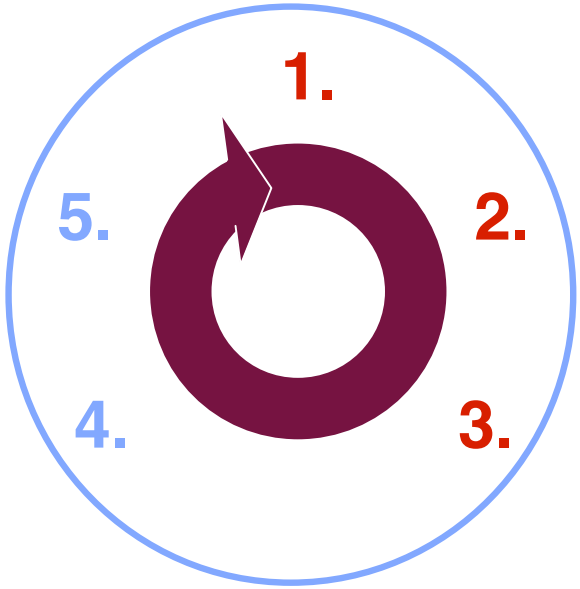
Facteurs liés à la tâche, c'est-à-dire au contenu même du travail à effectuer

Facteurs liés à l'organisation du travail

Facteurs psychosociaux liés aux relations de travail

Facteurs liés à l'environnement physique et technique

Facteurs liés à l'environnement socio-économique



La question à discuter: est-ce que le projet d'évaluation des performances génère des facteurs stressants ?

Facteurs stressants	Projet Evaluation	Contrat psychologique
Facteurs liés à la tâche, c'est-à-dire au contenu même du travail à effectuer	1. Culture de la performance; 2. + vite, + haut, + fort; 3. Hymne à la rentabilité; Impact sur le contenu même du travail	Performance et résultats seront des critères discriminants L'individu doit prendre en charge son employabilité
Facteurs liés à l'organisation du travail	1. Flou, imprécision, inéquité; 2. Lien mystérieux entre l'évaluation et le salaire; 3. Et les mal notés, que deviennent-ils ? Impact sur l'organisation même du travail	La sécurité de l'emploi n'est plus assurée La notion de carrière à long terme n'existe plus
Facteurs psychosociaux liés aux relations de travail	1. Instauration d'une concurrence malsaine; 2. Instauration d'un nouveau « modèle » de chef; 3. Dispositif perçu comme chronophage Impact sur les relations	La gestion de son job comportera davantage de défis et de risques

La réponse est: oui le projet d'évaluation des performances génère du stress pour les collaborateurs !

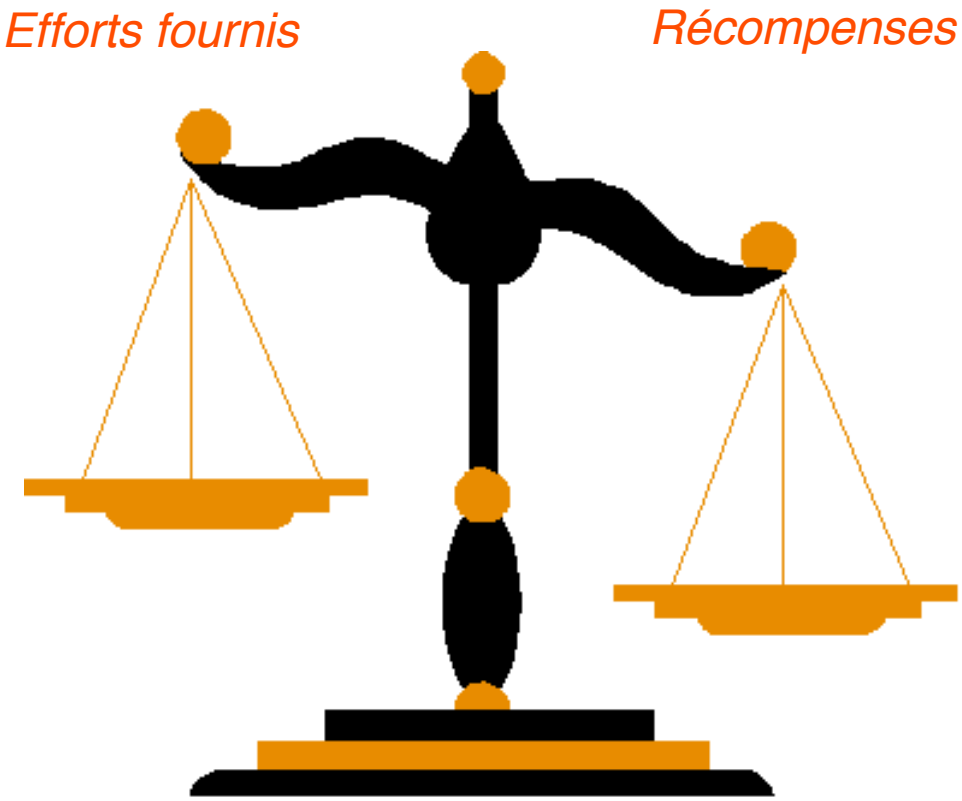
Mais est-ce que tous les collaborateurs sont comparables ?

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

Le Perdant et l'Impliqué

Le modèle de Siegrist

« un déséquililbre entre des efforts élevés et des récompenses faibles conduit à une situation de détresse socio-émotionnelle assimilable à du stress »



Contact

Stéphane Haefliger (1965)

Votre contact OME 021 617 31 55 - 079 742 67 81 - stepcom@bluewin.ch

Stéphane Haefliger
1965
valaisan
marié
un enfant
[Vincent]

Sociologue Consultant

Formations diplômantes

Licence en Science politique,	Lausanne
Maîtrise en Science politique,	Genève
Maîtrise en Science sociale,	Genève
DEA Psychosocio. organisations,	Jussieu Paris VII
DESS Conseil/Management	Lausanne-Neuchâtel
Att DEA Communication politique,	Sorbonne Paris I
Psychologie du management,	EPF Lausanne
Accréditation LIFO-TMS-Leonardo,	*Psychométrie RH*
Doctorat *(en voie d'achèvement)*	Paris/Bordeaux

Publications

Nombreuses conférences et publications (académiques et professionnelles) dans les domaines suivants:

- *management et organisation*
- *ressources humaines*
- *et communication*

Post-Formations 1993-2005

- *200 jours en communication*
- *100 jours en management*

Adjoint DRH BCVd

- Nouveaux points de vente bancaire
- Recrutement, formation, accompagnement et « coaching »

Conseiller personnel Conseillère d'Etat DEC-Vd

- Communication, rédaction de discours, contacts presse
- Aide à la décision
- Co-animation du DEC

Sous Directeur KPMG

- Responsable Conseil Ressources Humaines et Organisation Suisse romande

DRH CBES

- Responsable du département RH; pilotage de toutes les politiques (RH, Formation, Rémun, Mobilité)

Chargé de cours HEC/MBA et SAWI

- GRH, Communication, Change management et Indoor Sociologie (SAWI) Knowledge management (HEG)

ome
observatoire des médias
et des entreprises

Un projet ? Une idée ? Un doute ?
Contactez-nous !

Nous sommes à votre disposition !

Stéphane Haefliger
Sociologue Consultant
021 617 31 55
079 742 67 81
stepcom@bluewin.ch