

Résistance et collaboration au sein de l'entreprise

Variation sur l'usage des mécanismes de défense.

**Article commandé par la revue Persorama, 15 septembre 1998
écrit par Stéphane Haefliger avec la collaboration d'Arnold
Jaccoud**

Une entreprise moderne investit une part importante de son budget dans la construction de son image de marque, ce que d'aucun nomme le capital réputationnel. Et les Ressources humaines participent également à ce processus: elles modèlent cette part de l'image qui repose sur les facteurs humains. Mais si les collaborateurs sont parfois les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise, il n'en demeure pas moins qu'ils éprouvent parfois la nécessité de devenir des résistants.

Cet article tente de dégager les mécanismes psychologiques de défense mis en oeuvre -dont le dénigrement et la résignation- et propose, in fine, trois pistes pour un renouveau managérial.

Le personnel de l'entreprise est le premier vecteur de sa réputation. Les RH agissent incontestablement sur l'implication des salariés: les politiques salariales, les procédures de promotion, les cours de formation, le climat social sont autant de messages qui cadrent l'investissement des collaborateurs au sein de leur entreprise. Si ces facteurs exercent généralement un effet de levier positif sur la productivité, la qualité du service à la clientèle et la stabilité dynamique de l'organisation, ils influencent également sans conteste l'image de notoriété qui se fait jour auprès du public client.

Face aux politiques de motivation, des stratégies de défense

C'est la première fois que les besoins en nourriture et en biens matériels de l'humanité ne requiert pas les forces vives de *tous* les hommes: aujourd'hui le travail de quelques-uns suffit à satisfaire les besoins de tous.

Cette constatation sonne le glas du contrat social fondé en grande partie sur la notion de travail partagé. A l'orée du XXIème siècle, l'Histoire des travailleurs salariés semble donc déposer son bilan pour solde de tout compte. Or le discours managérial contemporain ne cesse de présenter "l'homme" comme le capital le plus précieux de l'entreprise. Ce mythe, mis à mal par les états fusionnels des entreprises, ruine l'image et la réputation de nombre d'établissements, qui -s'ils prospèrent sur le marché boursier- s'effondrent dans l'esprit des salariés, y compris des cadres, promis progressivement à leur tour au sacrifice qui avait atteint les moins formés et les plus fragiles.

C'est ainsi que l'on assiste au retour de l'âge du dénigrement ou du silence

Défense no1: le dénigrement

Le dénigrement à l'égard des autres catégories de travailleurs de l'entreprise (subordonnés ou supérieurs) ou à propos de l'entreprise elle-même, est abondamment répandu dans les rapports professionnels. Tout à fait préjudiciable au prestige de l'entreprise, ce n'est

pourtant qu'un symptôme. Il met en évidence la perception qu'ont les gens, travailleurs ou non, d'être les jouets de ces oscillations qui commandent aux mouvements de l'économie ou à leur propre destin, et dont la maîtrise leur échappe.

Le dénigrement appartient aux mécanismes complexes de nos "attitudes réactionnelles". Dans ce mécanisme, la contestation exprimée prend appui sur le refoulement de ses propres désirs. Derrière la dénonciation, la dépréciation d'autrui et le sarcasme, on trouve la frustration profonde, le besoin non-dit de valorisation et le désir caché d'être mieux intégré socialement.

Le dénigrement renvoie donc à ce sentiment du manque, qui fait partie de la compétition à laquelle est surentraîné tout un chacun. **Etre le premier ou rien !**, voilà l'exigence caricaturale qui pèse sur l'homme de l'entreprise. La peur de ne pouvoir y parvenir est son moteur, la conscience du manque son indicateur, le dénigrement d'autrui sa manifestation. Dans les rapports entre le travailleur et son organisation, **la peur de se faire avoir** constitue une autre caractéristique de la compétition sociale. L'insatisfaction vertueuse s'édifie au cours d'une enfance surstimulée d'exigences, de désirs, de projets et d'appréciations produits par les autres, les parents, les supérieurs. La culture professionnelle contemporaine ambiante prend rapidement le relais chez l'adulte.

Défense no2: le silence et la résignation

Une des sources majeures de souffrance dans la communication réside dans l'habitude de parler sur l'autre et de l'autre, plutôt que de parler de soi. L'enfant déjà se dénie le droit d'avoir une parole propre, une pensée et une intuition sur lui-même. Objet d'appréciation par les autres, ses parents, il utilisera à son tour ce modèle sur les autres.

Nous n'avons pas véritablement appris à parler de nous. Ce mécanisme psychologique nourrit la culture de l'entreprise et les situations problématiques vécues par les collaborateurs dans l'entreprise sont peu "parlées" parce que

- elle nous ramène à notre expérience personnelle et intime des relations: les systèmes hiérarchiques de l'entreprise produisent aisément des processus de transfert dans les relations et de régression dans les comportements qui renvoient aux expériences vécues dans la prime enfance.
- nous sommes ainsi convaincus que dans ce contexte "on ne tient de toute manière pas compte de ce que nous exprimons", que comme dans le passé "on ne nous demande en fait rien", que toute la satisfaction de nous être exprimés ouvertement nous coûtera cher par la suite.
- nous sommes généralement fidèles au modèle éducatif qui nous a modelé et choisissons le conformisme social par économie. C'est le signe apparent d'une bonne socialisation. Il nous protège même s'il nous étouffe et masque les mécanismes réactionnels qui nous entraînent périodiquement dans un dénigrement libérateur de nos tensions!

Des principes pour un renouveau managérial

Principe 1:

L'individu n'agit pas uniquement selon son intelligence ou ses capacités...

Les conduites individuelles au travail ne dépendent pas seulement de la personnalité. Elles répondent à l'action de l'environnement. Elles sont contextuelles. Elles sont inspirées par une stratégie d'appropriation de la situation de travail, en interaction avec cette situation, et susceptible d'évolution selon les modifications qui se présentent.

Nous savons que les collaborateurs ont besoin de se gratifier, de se faire plaisir, en ayant le sentiment d'un minimum de pouvoir personnel sur ce qui leur arrive chaque jour dans leur espace de vie et d'activité. Dans l'entreprise, ce n'est donc pas exclusivement grâce à des objets gratifiants (primes, avantages sociaux) ou sur un salaire et un niveau de vie élevé qu'on s'attache la loyauté et la confiance des collaborateurs, c'est tout autant sur l'idée de leur pouvoir d'influence, de cette "dominance" que leur confèrent statut et situation. Même si elle n'est qu'extrêmement limitée et symbolique...

Principe 2:

le management doit -non seulement tenir la stratégie- mais surtout soutenir ses collaborateurs quels que soient leurs positions hiérarchiques

La santé d'une relation professionnelle repose sur la qualité et la pertinence des appréciations positives... et la capacité de les formuler. Seuls les signes de reconnaissance positifs et valorisants nous font avancer. Les feed-back négatifs, les sanctions, les "punitions" inhibent généralement la collaboration.

Chacun connaît cet exemple vécu : *On a observé à de multiples reprises que lorsqu'on sanctionne une collaboratrice parce qu'elle n'accueille et ne traite pas bien un client, eh bien, elle aura tendance par la suite à éviter au maximum les clients... Elle ne progressera certainement pas dans leur accueil ! (C'est aussi vrai pour les collaborateurs).*

La reconnaissance du *moi* est le meilleur tremplin de la croissance. Le développement des individus passe par une culture de la valorisation mesurée et authentique. Son apprentissage n'exclut pas l'identification des contre-performances ou même la décharge - modérée- des frustrations. Mais il suppose qu'on sache toujours transformer la critique en suggestion positive de changement et d'amélioration. Et qu'on s'initie à gagner sur les deux tableaux, la solution des problèmes perçus et la relation des protagonistes qui les vivent.

Principe 3:

Le réalisme des enjeux et des incidences matériels de l'appréciation des collaborateurs ne peut être omis.

Au-delà du climat d'ouverture valorisante et des relations empreintes de respect, chaque collaborateur a besoin de connaître les incidences personnelles concrètes de sa contribution et de sa prestation à son unité de travail et à l'entreprise. Quels en sont les effets pour sa propre existence? Quelle est la rétribution palpable de ses efforts et de son engagement?

Individuellement et collectivement, l'information responsabilisante et la concertation périodique offerte diminuent le sentiment d'être livré à l'arbitraire hiérarchique. Peuvent entrer en ligne de compte l'augmentation de la rémunération, le bilan et le développement des compétences, la formation continue, l'évolution professionnelle future, l'amélioration des conditions de travail, l'évolution ou l'orientation de l'entreprise, etc. Les systèmes de motivations et de "récompenses externes" interviennent sans aucun doute comme facteurs favorables à la culture de l'appréciation positive.

On l'aura compris, de notre point de vue, pour contribuer à l'image de l'entreprise, les RH font bien autre chose que gérer du personnel. **Au service de sa réputation, les enjeux de leur intervention sont multiples : améliorer l'implication, produire des sentiments d'interdépendance positive entre le salarié et son entreprise, élaborer des chartes collectives ou des contrats mutuels de progrès, encourager la progression personnelle, assurer un minimum de sécurité, favoriser l'initiative, accorder une reconnaissance sincère, assurer un climat de travail stimulant et confiant...**

(écrit en collaboration avec Arnold Jaccoud, consultant, FAR-Suisse)

Copyright 2003 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

Stéphane Haefliger
Sociologue
Boulevard de Grancy 27
1006 Lausanne

Tél. perso: 021 617 31 55
Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: stepcom@bluewin.ch

Bibliographie

- Norbert **Alter**, Christian **Dubonnet**,
Le manager et le sociologue, Editions
L'Harmattan, Collection Dynamiques
d'entreprises, 1994, 239 p.
- Nicole **Aubert**, Vincent De **Gaulejac**,
Le coût de l'excellence, Editions du Seuil, 1991, 341 p.
- Nadya **Charvet**,
"J'économise ma capacité à stresser" in Libération,
Rubrique Travail, 23 juin 1997, p. 28
- Christophe **Dejours**,
Travail et usure mentale, De la psychopathologie à la
psychodynamique du travail, Editions Bayard, 1993,
262 p.
- Alain **Ehrenberg**,
Le culte de la performance, Editions Calmann-Lévy,
Collection Pluriel, 1991, 323 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.
- Michel **Villette**,
Le manager jetable, Récit du management
réel, Editions La Découverte, Collection
Libre-Essais, 1996, 185 p.