



Université de Lausanne

Pièges et vertus du nouveau «*contrat psychologique*» au sein des Administrations publiques

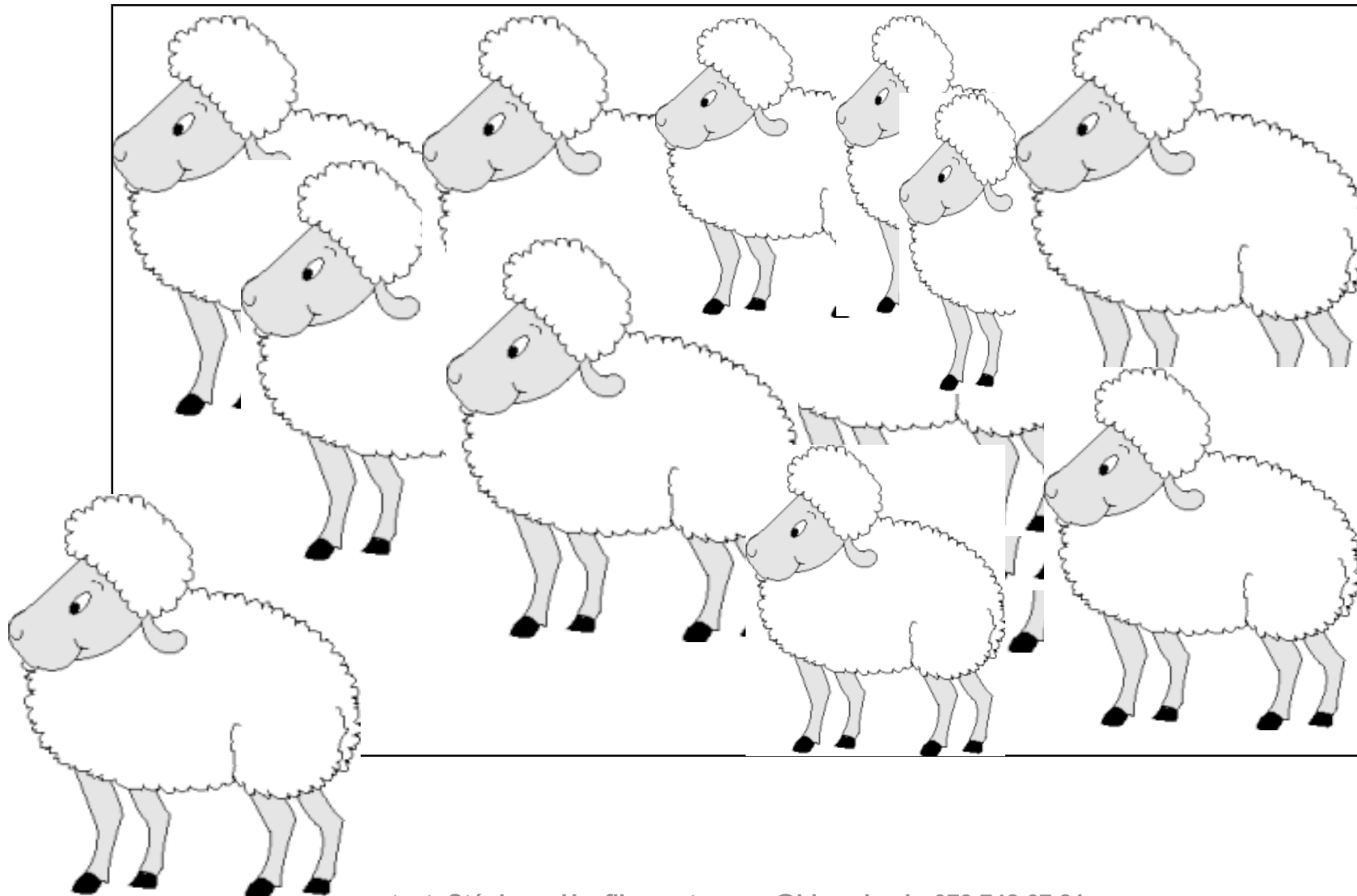
Stéphane Haefliger
Sociologue
Chargé de cours MBA-HEC
stepcom@bluewin.ch
079 742 67 81

Pièges et vertus du nouveau contrat
psychologique au sein des APubliques

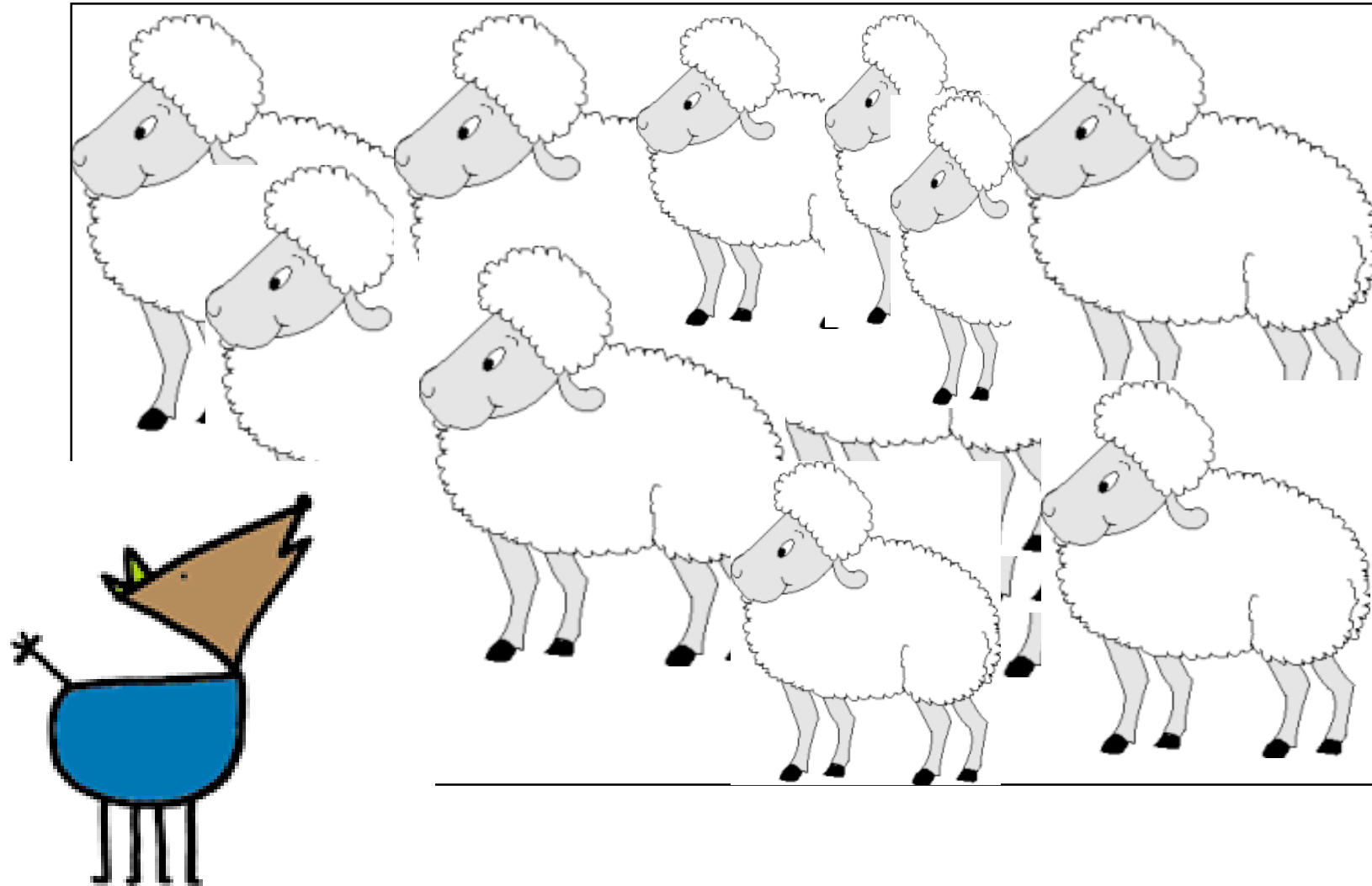
Bienvenue !

1. Le Fonctionnaire:
une image injustement écornée
2. Définition et périmètre du concept de Contrat
psychologique
3. Les enjeux pour les Administrations publiques

Le syndrôme du mouton



Le syndrome du... chien !



Un élément du CP: l'image réputationnelle

Etudes scientifiques

- Jean-François Chanlat** *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, ESKA-PULaval, 1990, 685 p.
- Vincent de Gaulejac**, *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, 1991, 341 p
- Ingrid Brunstein**, *L'homme à l'échine pliée, Réflexions sur le stress prof.*, Ed. Brouwer, 1999, 205 p
- Christophe Dejours**, *Travail et usure mentale*, Editions Bayard, 1993, 262 p.
- Sandra Bellier, Samuel Rouvillois, Patrick Vuillet**, *Le travail à visage humain, De la condition de la personne dans l'entreprise*, Ed. Liaisons, 2000, 189 p.
- Thomas Perilleux**, *Les tensions de la flexibilité*, Ed. Brower, 2001, 221 p.
- Jean-Pierre Le Goff**, *Les illusions du management*, pour le retour du bon sens, Ed. La Découverte, 2000, 160 p.
- Michel Villette**, *L'homme qui croyait au management*, Seuil, 1988, 187 p.
- Michel Villette**, *Le manager jetable, Récit du management réel*, Ed. La Découverte, 1996, 185 p.

Un élément du CP: l'image réputationnelle

1

L'humour populaire

« Un fonctionnaire ne doit pas dormir au bureau le matin, sinon il ne sait plus quoi faire l'après-midi ».

Coluche



Un élément du CP: l'image réputationnelle

2

Le sens commun et les préjugés

Les Dix Commandements...

1. Adopte une **position de repos** donnant à s'y méprendre une impression de travail
2. Reste décontracté et **supporte** sans fatigue **toute inactivité** aussi longue soit elle
3. On peut aimer le travail et **lui préférer le repos**
4. Aime le travail bien fait et pour cela **n'hésite pas à le laisser faire** par des camarades plus qualifiés
5. Ne souffre **d'aucun complexe** pour se présenter au trésorier après un mois sans travail
6. Il y a beaucoup **plus d'accident du travail** que d'accident de repos
7. Le travail use, le repos rarement; **économise-toi !...**

...du Fonctionnaire Modèle

Un élément du CP: l'image réputationnelle

3

Le pouvoir médiatique et le spectre de la caricature

**Chez nous, pour le travail,
on se donne tous à 100 %
dans la semaine :**

Lundi	23 %
Mardi	22 %
Mercredi	21 %
Jeudi	20 %
Vendredi	14 %



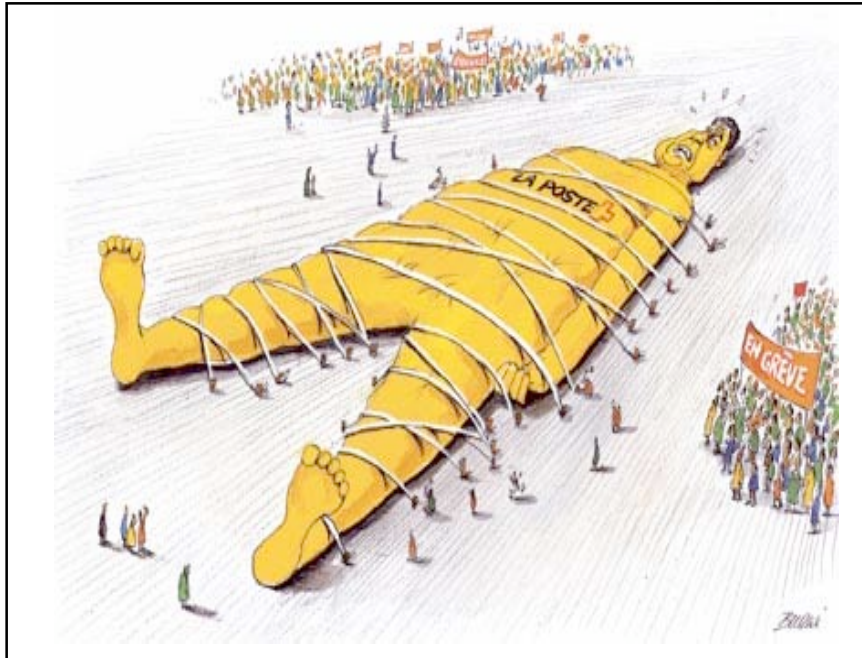
*Le travail est
une belle chose.
Ne sois pas
égoïste,
laisse-le à tes
collègues !*

Source :
Quotidien français

Un élément du CP: l'image réputationnelle

5

La réalité des restructurations



En 2002, la Poste annonce

➤ 3'500 suppressions d'emplois.

De 1997 à 1999,

➤ le nombre de CDD déterminée
est passé de 6'323 à 23'991

➤ le nombre d'auxiliaires
est passé de 5'042 à 7'847

Un élément du CP: l'image réputationnelle

6

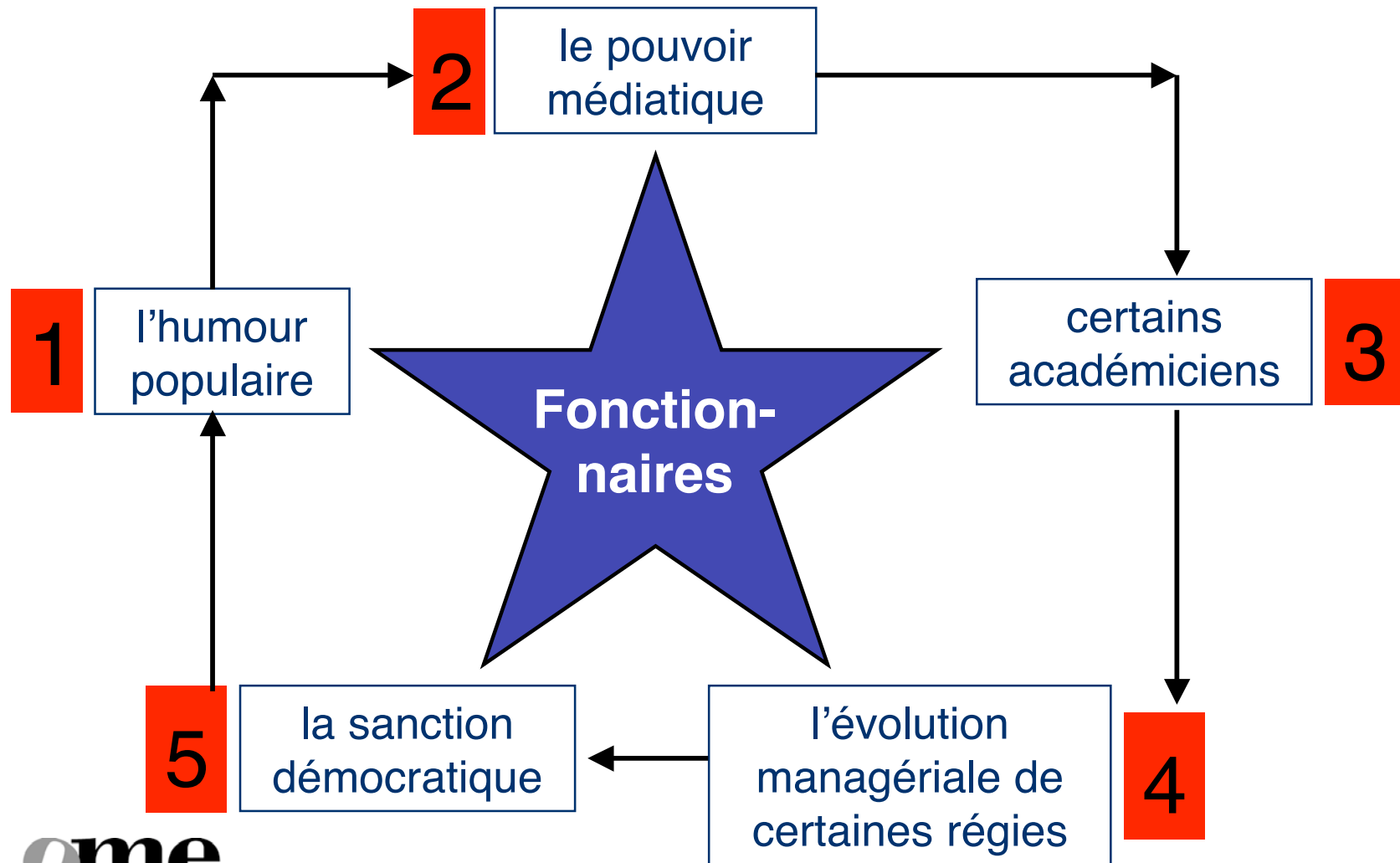
La sanction démocratique

Votation cantonale du 2 juin 2002

Suppression de la nomination des fonctionnaires

Canton	Oui	Non	% Oui	% Non
Vaud	114'099	54'325	67,8 %	32,2 %

Le fonctionnaire: une image injustement écornée par...



Un élément du CP: l'image réputationnelle

Le bureau du fonctionnaire

*Source:
Prof. Paul Hugger,
Les Suisses, mode de
vie, traditions,
mentalités,
Editions Payot
Lausanne, 1992, Tome
III,
in « La Culture de
bureau », p. 1153*



Pièges et vertus du nouveau contrat
psychologique au sein des APubliques

Deuxième section

- Le Fonctionnaire: une image injustement écornée
- Définition et périmètre du concept de concept de Contrat psychologique
- Les enjeux pour les Administrations publiques

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).

Premier exemple de nouveau contrat psychologique : **Apple**

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

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

Premier exemple de nouveau contrat psychologique : **Apple**

« L'Administration moderne s'est construite sur le fait qu'elle nous donne la sécurité en échange de l'obéissance et de la loyauté. »

Jacques Sémelin, Historien
Se référer également aux travaux de Robert Castel, Les métamorphoses de la question sociale, Chronique du salariat, 1996

Robert Castel
Les
métamorphoses
de la question
sociale



Éditions **essais**

Typologie des résistances possibles

Idéal type	Discours	Perception du changement	Nature du jeu
LE FAUSSAIRE	<i>"C'est tout vu!"</i>	Confiance dans la perdurance du présent : <i>"On fera semblant... et ça marchera très bien."</i>	Mimicry jeux de simulacre
LE PERDANT	<i>"On verra bien, mais..."</i>	Regret d'un passé déchu : <i>"Ce n'est plus comme avant..."</i>	Alea jeux de hasard
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>	Agôn jeux de compétition
L'IMPLIQUE	<i>"On voit bien ce qui se passe... c'est toujours la même chose"</i>	Désillusion d'un passé qui se répète : <i>"J'y crois plus..."</i>	Ilinx jeux de vertige

Source: Stéphane Haefliger, « Jeux de maux et Maux du jeu »,
Revue économique et sociale, 1999.

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.

□ 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 compétences
4. Que la gestion individuelle de la carrière comportera davantage de risque
5. Que la performance et les résultats seront des éléments discriminants et seront régulièrement évalués

CONFUCIUS A DIT:
« ATTENDS BEAUCOUP
DE TOI ET PEU DES
AUTRES. »



GABS.

Pièges et vertus du nouveau contrat
psychologique au sein des APubliques

Troisième section

- Le Fonctionnaire: une image injustement écornée
- Définition et périmètre du concept de Contrat psychologique
- **Les enjeux pour les Administrations publiques**

□ L'Etat se trouve aujourd'hui au coeur de trois logiques contradictoires

- une logique de modernisation
- une logique de conservation
- une logique de mobilisation

□ Quel rôle pour quelle GRH ?

Comme le relève Michel Crozier,...

« ...une stratégie globale de changement

- doit d'abord porter sur le développement
- de ces ressources indispensables
- que constituent les fonctionnaires."

Sources:

Matthias Finger et Bérangère Ruchat, "Le New Public Management: Etat, administration et politique", Pour une approche du management public, Editions Seli Arslan, 1997, p. 42, citation aménagée.

La Formation, le remède miracle ?

<i>Latin XIIe siècle</i>	<i>Ancien français</i>	<i>Anglais</i>	<i>Français</i>
formare	parformare	performance	performance
formare	formaison		formation (XXe)

□ Attention à la pensée magique !!!!

"On veut changer les structures mentales sans trop se poser la question des structures sociales et organisationnelles sans quoi les structures mentales ne seraient pas ce qu'elles sont."

Source:

In Sami Dassa, Dominique Maillard, "Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation" in Les nouvelles formes de domination dans le travail II, Actes de la Recherche en Sciences sociales, no 115, Décembre 1996, Editions du Seuil, p. 27

Bibliographie de référence

Sources :

- Prof. Louise Lemire, Ecole Nationale d'Administration publique, ENAP, Montréal (Québec), Canada
- Prof. Yves Emery, Idheap
- Stéphane Haefliger, Université de Lausanne

Références bibliographiques

- ARGYRIS, C. (1960) *Understanding organizational behavior*. Homewood : Dorsey.
- BAMBERGER, P. et MESHOULAM, I. (2000) *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- BATAL, C. (1997) *La gestion des ressources humaines dans le secteur public: l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*. Paris: Éditions d'Organisation.
- CAPELLI, P. (1999) *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press.
- CAVANAUGH, M.A. et NOE, R.A. (1999) Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, no 3, 323-340.
- COYLE-SHAPIRO, J. et KESSLER, I. (2000) Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, no 7, November, 903-930.
- HIRSCHMAN, A.O. (1970) *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- KISSLER, G.D. (1994) The new psychological contract. *Human Resource Management*, Vol. 33, 335-352.
- LEMIRE, L., ROUILLARD, C. et SABA, T. (2001) Towards an Implicit Re-Organization of Work? A Comparative Analysis of the New Psychological Contract in Complex Profit and Non-Profit Sector Organizations, in Human Resources Global Management Conference, 2001, Barcelone, Esp. **Proceedings : Comparative HRM, Learning from Diversity (cédérom)**. Cranfield, R.-U., Cranfield Network on European & Global HRM / Barcelone, Esp., ESADE, Universitat Ramon Llull, 2001, 28 p.

Références bibliographiques

LEVINSON, H., PRICE, C.R., MUNDEN, K.J. ET SOLLEY, C.M. (1962) Men, management and mental health. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

McDONALD, D.J. et MAKIN, P.J. (2000) The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, no 2, 84-91.

ROBINSON, S.L. et ROUSSEAU, D.M. (1994) Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 245-259.

ROEHLING, M.V., CAVANAUGH, M.A., MOYNIHAN, L.M. et BOSWELL, W.R. (2000) The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literature. *Human Resource Management*, Vol. 39, no 4, 305-320.

ROUSSEAU D.M. et TIJORIWALA S.A. (1998) Assessing psychological contracts : issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 679-695.

RUSBULT, C.E., FARRELL, D., ROGERS, G. et MAINUS, A.G. (1988) Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, 599-627.

SCHEIN, E. (1965) Organizational Psychology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

SPARROW, P.R. (1996) Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, no 4, 75-92.

SPARROW, P.R. (1998) Reappraising psychological contracting. *International Studies of Management & Organizations*, Vol. 28, no 1, 30-63.

Références bibliographiques

SPARROW, P.R. (2000) «New Employee Behaviours, Work Designs and forms of Work Organization, What is in Store for the Future of Work», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, no 3, 202-218.

TURNLEY, W.H. et FELDMAN, D.C. (1998) Psychological violations during corporate restructuring. *Human Resource Management Review*, Vol. 37, no 1, 71-83.

TURNLEY, W.H. et FELDMAN, D.C. (1999) The impact of psychological violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, Vol. 52, no 7, 895-922.

TURNLEY, W.H. et FELDMAN, D.C. (2000) Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, no 1, 25-42.

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,
Maîtrise en Science politique,
Maîtrise en Science sociale,
DEA Psychosocio. organisations,
DESS Conseil/Management
Att DEA Communication politique,
Psychologie du management,
Accréditation LIFO-TMS-Leonardo,

Doctorat (*en voie d'achèvement*)

Lausanne
Genève
Genève
Jussieu Paris VII
Lausanne-Neuchâtel
Sorbonne Paris I
EPF Lausanne
Psychométrie RH

Paris/Bordeaux

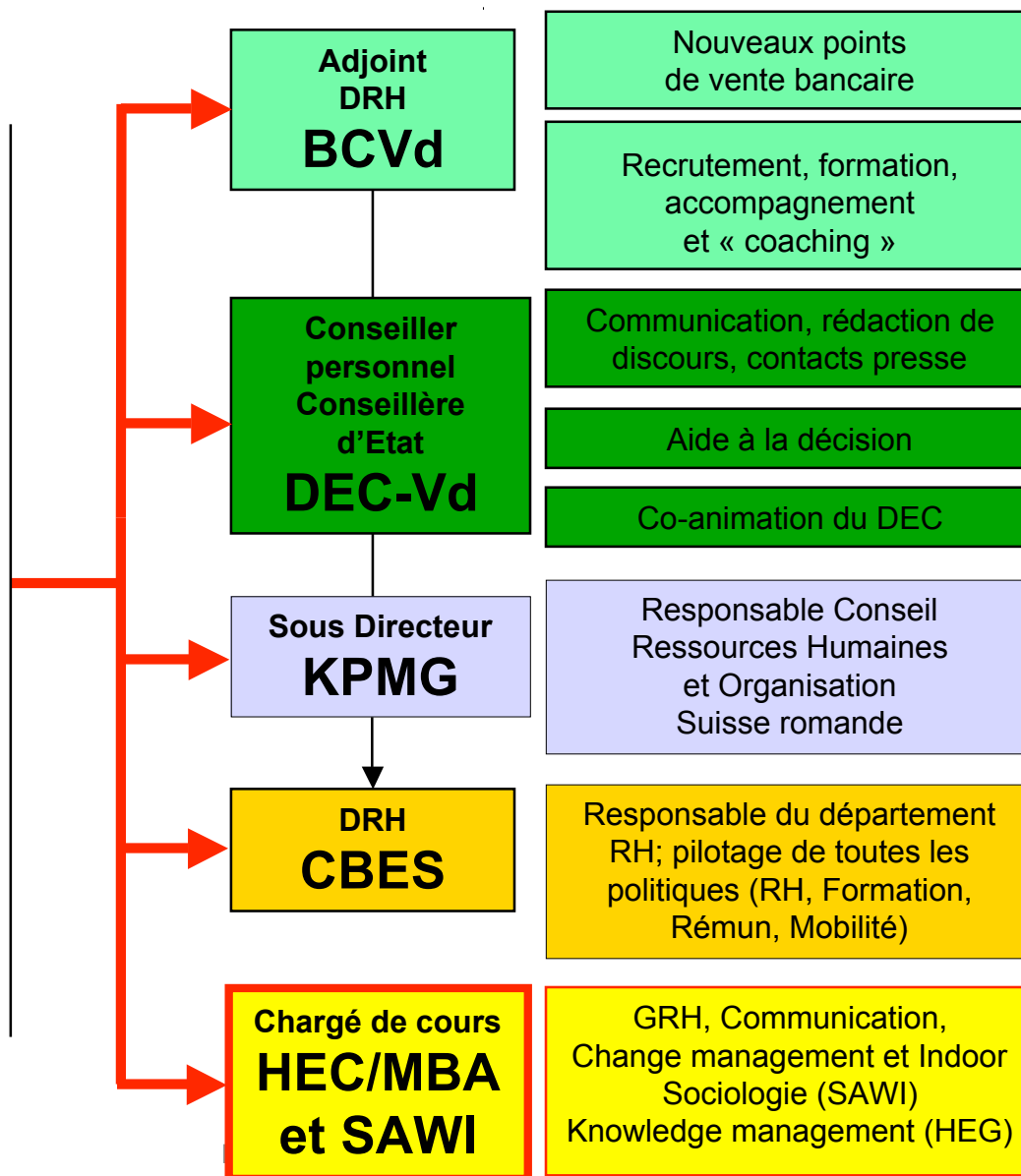
Publications

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*



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